

Col. 1502/0656

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Estudios de Posgrado**

**Especialización en la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas  
(Pymes)**

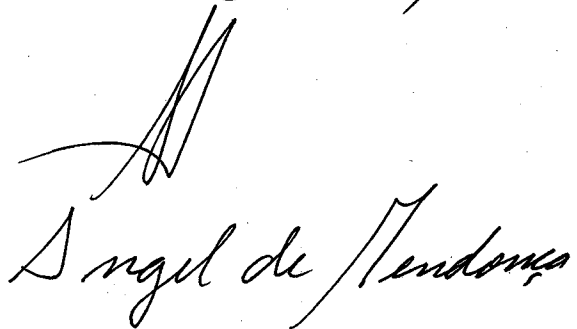
**CATALOGADO**

Tesina

**LA NEGOCIACIÓN SINDICAL INFORMAL**

Tutores: Dra. Adriana Fassio  
Dr. Ángel De Mendonça

Nota: 4 (cuatro)



Top. G. 2432  
L4  
TesisM  
2010

Claudia Damiana Loscocco

2010

**BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS**

## ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4

### Capítulo I: Marco Histórico, Normativo y Teórico

Marco Histórico.....	6
Marco Normativo.....	7
<i>Descripción de la empresa</i> .....	7
Marco Teórico.....	8
<i>Zonas de Incertidumbre</i> .....	8
<i>Organización y Poder</i> .....	9
<i>Las Fuentes de Poder</i> .....	10
<i>La Negociación</i> .....	11
<i>El Conflicto</i> .....	13
<i>Cooperación y Conflicto</i> .....	14
<i>Aspectos Sociológicos del Conflicto</i> .....	15

### Capítulo II: Estudio de Caso

Metodología.....	19
Zonas de Incertidumbre.....	20
<i>Margen de Libertad</i> .....	20
<i>Relación</i> .....	20
Organización y Poder.....	22
Fuentes de Poder.....	22
La Negociación.....	24
El Conflicto.....	25
Situaciones de Conflicto.....	25
Aspectos Sociológicos del Conflicto.....	26
Conclusión.....	28
Bibliografía.....	29

### Anexo: Entrevistas

Jefe de Personal.....	31
<i>Cuestionario</i> .....	31
<i>Respuestas</i> .....	31
Delegado.....	33
<i>Cuestionario</i> .....	33
<i>Respuestas</i> .....	33
Empleado.....	36
<i>Cuestionario</i> .....	36
<i>Respuestas</i> .....	36
Contacto.....	38

## Resumen

Este estudio presenta un análisis acerca de las *zonas de incertidumbre* a través de las cuales se manifiesta el poder y es puesto en juego por los distintos actores dentro de una organización para lograr sus objetivos.

Para ello se observó cómo se lleva a cabo la negociación sindical informal en una empresa de transporte público de pasajeros de la Ciudad de Buenos Aires con el fin de conocer los medios a través de los cuales los distintos actores ejercen su poder, cómo se manifiesta el poder en esta negociación y dentro de qué tipo se encuadra la misma, además de identificar los tipos de conflictos que dan lugar a la negociación mencionada.

Este trabajo, entonces, aborda distintos aspectos que tienen que ver con las relaciones de poder entre las personas que se encuentran inmersas dentro de una estructura y cómo cada una de ellas usa los recursos disponibles dentro de ese medio para hacer prevalecer su voluntad.

## Introducción

El presente estudio tiene por objeto observar cómo se lleva a cabo la negociación sindical desde un punto de vista informal, es decir, cómo los distintos actores que intervienen en ella utilizan su poder basado en las relaciones informales y lo ponen en juego para lograr sus objetivos. Las relaciones informales tienen lugar y se manifiestan dentro de los espacios que deja libres la estructura formal de la organización, estos espacios se denominan *zonas de incertidumbre*.

La observación se realizó en una empresa de transporte público de pasajeros de la Ciudad de Buenos Aires que por sus características se encuadra en una Pyme. La elección se basó en la particularidad de su conformación, dado que emplea a ochenta personas afiliadas al sindicato de Unión Tranviarios Automotor (U.T.A.), lo cual crea un espacio desde el punto de vista normativo para que no sea necesaria la existencia de una Comisión de Reclamos, sino que sea suficiente con la elección de dos delegados para representar a los trabajadores. Este espacio permite que se lleven a cabo casi a diario negociaciones informales sobre una multiplicidad de temas dentro de la empresa que son protagonizadas por el empleador, visto en la figura del Jefe de Personal, los delegados y los empleados.

Para desarrollar el estudio de caso se definió un marco histórico, un marco normativo y un marco teórico que sustentan la observación y conforman el Capítulo I. Luego se realizaron entrevistas al Jefe de Personal, a un delegado y a un empleado, disponibles en el Anexo dispuesto a tal efecto, con el propósito de identificar cuáles son los medios a través de los que los distintos actores ejercen el poder que logran acumular y cómo lo ponen en juego en el momento que se lleva a cabo la negociación sindical para lograr los objetivos deseados. Finalmente se identificarán los tipos de conflictos que se generan dentro de la empresa y que dan lugar a la negociación. Todos estos temas se desarrollan en el Capítulo II destinado al estudio del caso, ofreciéndose las reflexiones pertinentes en la Conclusión.

# **CAPÍTULO I**

## **Marco Histórico, Normativo y Teórico**

## Marco Histórico

A continuación se presenta una sucinta descripción de la historia del movimiento obrero en Argentina y en forma particular la del sindicato Unión Tranviarios Automotor (UTA).

El movimiento obrero se inició a principios del siglo XIX en Inglaterra<sup>(1)</sup>.

En la inmigración obrera hacia nuestro país de fines del siglo XIX alemanes, italianos y españoles fueron socialistas y anarquistas. Las organizaciones obreras que crearon estaban basadas en los moldes dados ya en Europa. De esta manera las primeras organizaciones obreras argentinas tuvieron una expresión política bien acentuada.

Durante la primera mitad del siglo XX surgieron en el mundo distintos líderes que llevaron adelante movimientos que tuvieron como característica la alianza de las masas populares con sus ejércitos nacionales. En Argentina fue Perón. El peronismo fue el primer gobierno nacional con apoyo masivo de los trabajadores.

El gobierno de Perón, marcó así un punto de inflexión en el movimiento obrero argentino. Antes de su gobierno este movimiento se presentaba combativo hacia el poder dominante. Perón, tejiendo alianzas con las masas populares logró su apoyo, marcando así un cambio que se observa hasta nuestros días.

Dentro de este marco, en el año 1883, cuatro años antes que la Fraternidad, se organizó la Sociedad de Mayorales y Cocheros de Tranvías, primera entidad que agrupó a algunos trabajadores del transporte. En el año 1892 surgió el sindicato de Empleados de Tranvías, luego en 1893 el de Mayorales y Cocheros de Tranvías y más tarde, en el año 1895 la Sociedad Cosmopolita de Mayorales y Cocheros<sup>(2)</sup>.

Estas asociaciones llevaron a cabo diferentes huelgas entre los años 1891 y 1895 en reclamo de mejoras laborales y salariales, además del reconocimiento de los sindicatos.

Corría el año 1919 cuando las citadas agrupaciones se encolumnaron detrás de una sola estructura, la Unión Tranviarios, primer sindicato nacional de la actividad en el país. A partir de ese momento este sindicato realizó una serie de reclamos en cuanto a mejoras laborales que desencadenaron el despido masivo de trabajadores y en consecuencia su casi desintegración, lo cual fue aprovechado por las empresas creando un contragremio llamado "El Trole".

En el año 1928 y con el apoyo de los ferroviarios, se logró la reorganización de la Unión Tranviarios, que sería reconocida legalmente en el año 1931. A partir de allí y luego de la aprobación de distintas leyes, se lograron mejoras salariales y laborales. Más tarde, en el año 1935 los trabajadores de las empresas de ómnibus solicitaron el apoyo de la CGT para ser encuadrados dentro de la Unión Tranviarios por afinidad de tareas. Si bien se habían logrado beneficios para los agremiados, hasta el año 1948 se sucedieron luchas internas provocadas por quienes pretendían representar a los trabajadores del

---

<sup>(1)</sup> Alberto Belloni, *Del Anarquismo al Peronismo, Historia del Movimiento Obrero Argentino*, Editorial Coyoacan, Buenos Aires, 1962.

<sup>(2)</sup> Historia de la Unión Tranviarios Automotor (2008, junio). Disponible en <http://www.radiocondorazul.com.ar>

autotransporte de pasajeros. Ese año se elevó un Memorial al entonces Presidente de la Nación Juan D. Perón, solicitándole su dictamen a fin de que declarara a la Unión Tranviarios única entidad representativa del transporte automotor de pasajeros. Es así como en ese año se crea la Unión Tranviarios Automotor (U.T.A.).

### Marco Normativo

En lo referente a las normas que rigen el funcionamiento de la empresa bajo análisis desde el punto de vista laboral, se encuentra como ordenamiento primario el Convenio Colectivo de Trabajo N°460/73 vigente en la actualidad según la el Art. N°6 de la Ley N°14.250 (Convenciones Colectivas de Trabajo), dado que si bien se halla vencido, no existe una nueva Convención Colectiva que lo sustituya.

En cuanto a la representación sindical, el Convenio Colectivo ya citado en su Art.N°30 dice que el número de representantes gremiales se conformará de acuerdo a la Ley N°14.455, actualmente Ley N°23.551 referida a Asociaciones Sindicales. Esta ley en su Art.N°45 en el punto *b* dice que las empresas que tengan entre 51 y 100 trabajadores contarán con dos representantes gremiales. Siendo este el caso de la empresa bajo análisis. El Art. N°30 del Convenio Colectivo, hace referencia también a una Comisión de Reclamos que será elegida por el cuerpo de delegados entre sus integrantes y constará de tres miembros. En la firma que es objeto de estudio dicha Comisión no existe porque sólo hay dos delegados en virtud del número de trabajadores que posee la empresa perteneciente al sindicato de la Unión Tranviarios Automotor (U.T.A.), que son 80 actualmente.

### Descripción de la empresa

Este trabajo se basa en observaciones realizadas en una Pyme dedicada al transporte público automotor de pasajeros dentro de la Ciudad de Buenos Aires que realiza tres tipos de recorridos y emplea para ello a ochenta choferes, además de veinte personas más que se dedican a diferentes actividades dentro de ella que no tienen que ver con el transporte, como administrativos y personal de asistencia técnica.

Si bien la dirección la ejerce un Directorio, el manejo diario de la empresa lo realiza el Jefe de personal, que hace las veces de Gerente General porque decide sobre todos los aspectos relacionados con la actividad de la firma, no sólo aquellos que tienen que ver con el personal a su cargo. Por otro lado se encuentran los delegados, quienes desarrollan su actividad dentro de la empresa conforme lo dispuesto en la normativa vigente y sin la existencia de una comisión de reclamos, lo cual da lugar al desarrollo de relaciones informales dentro de la empresa.

## Marco Teórico

### Zonas de incertidumbre

Cuando en una organización se producen espacios de poder vacante, automáticamente se genera una zona de incertidumbre donde los diferentes actores ejercerán las presiones pertinentes para dirimir quién finalmente detendrá allí el poder <sup>(3)</sup>.

En el caso que nos ocupa, la inexistencia de una Comisión es la que determina esa zona de incertidumbre que va a ser disputada entre delegados, trabajadores y empleadores. Cada uno de ellos dispone dentro de sus restricciones específicas de un margen de libertad que emplea de manera estratégica en sus relaciones con los otros. La persistencia de esta libertad deshace las reglas más sabias y hace del poder, en tanto mediación común de estrategias divergentes, el mecanismo central de regulación del conjunto.

El poder se observa a través de los sucesos que permiten su manifestación. Para que esto ocurra debe existir la posibilidad de que algunos individuos actúen sobre otros individuos. Si actuar sobre el prójimo es entrar en relación con él y en esa relación es donde se manifiesta el poder, entonces *el poder es una relación*.

Esta relación enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros, en el cumplimiento de un objetivo en común, que condiciona sus objetivos personales, es decir, se desarrolla a partir de un intercambio de los actores comprometidos en una determinada relación.

Si toda relación entre dos partes supone un intercambio y adaptación entre ambas, el poder está inseparablemente ligado a la negociación. Así, el poder es una *relación de intercambio, por lo tanto de negociación*. Cuando dentro de esta relación, los términos del intercambio favorecen más a una de las partes involucradas, es decir, existe un desequilibrio a favor de uno de los actores, se trata de una *relación de poder*. Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, sin embargo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro.

En una relación de poder los actores intercambian sus posibilidades de acción, es decir que esta relación muestra la capacidad de un actor para utilizar sus recursos en pos de lograr un comportamiento imprevisible para el otro actor, de manera que este negocie su voluntad de cumplir con la acción que se le pide. Entonces, el poder reside en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en la relación, esto es, en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida. Y la fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad, es decir, los recursos que poseen unos y otros no intervienen sino en la medida en que éstos les proporcionen una libertad de acción más grande.

Sin embargo, el poder de un individuo depende de la amplitud de la *zona de incertidumbre* que lo imprevisible de su propio comportamiento le permita controlar ante los otros individuos; siempre que esta zona de incertidumbre sea *pertinente* con relación al problema que se va a tratar y a los intereses de quienes participen. En otros

---

<sup>(3)</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg, *El Actor y El Sistema, Las Restricciones de la Acción Colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México Distrito Federal, 1990, Primera Parte, Capítulo II.



términos, cada individuo tratará de ampliar lo más posible el abanico de sus comportamientos en potencia, al tiempo que intentará restringir los de su adversario y encerrarlos en limitaciones tales que hagan que su comportamiento sea perfectamente conocido de antemano.

### Organización y Poder

La organización permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter permanente. El poder, dado que no existe por sí mismo, sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores por medio del cumplimiento de una tarea determinada, mediante la cual se integran en un conjunto organizado. Es así como poder y organización están ligados entre sí de manera indisoluble<sup>(4)</sup>.

Las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. Al tiempo que definen los sectores en los que la acción es más previsible y que organizan procedimientos más o menos fáciles de controlar, crean y circunscriben zonas organizativas de incertidumbre que los individuos o los grupos tratarán de controlar para utilizarlas en la consecución de sus propias estrategias y alrededor de las cuales se crearán relaciones de poder. El poder, a su vez, junto con las capacidades de acción de los individuos o de los grupos dentro de la organización depende del control que puedan ejercer sobre una fuente de *incertidumbre* que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos y de la importancia y la pertinencia de esa fuente de incertidumbre con relación a las demás que condicionan igualmente esta capacidad. De este modo, cuanto más crucial sea la zona de incertidumbre controlada por un individuo para el éxito de una organización, con más poder contará.

La organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder. Dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne, condicionando profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias. Por este espacio, introduce de dos maneras, un mínimo de previsión en el comportamiento de cada uno. Por un lado, la organización afecta la capacidad de jugar de sus miembros pues determina los triunfos que puede utilizar cada uno de ellos en las relaciones de poder. Por otro, condiciona su voluntad de hacer realmente uso de esos triunfos para conseguir sus estrategias pues fija aquello que cada uno tiene esperanza de ganar o se arriesga a perder, si compromete sus recursos en una relación de poder.

Ninguno de los recursos a disposición de un actor es igualmente pertinente ni igualmente movilizable dentro de una determinada organización. Esta descarta algunos y valora otros, según sean los objetivos y la naturaleza de las actividades que deriven de ellos. Más tarde, la organización establece los canales de comunicación entre sus miembros y define las posibilidades de acceso de unos y otros a la información que necesitan para sus respectivas estrategias. Por último, la organización concede a algunos de sus miembros una autoridad legítima sobre otros, es decir, les otorga poderes específicos de sanción o de recompensa; en otras palabras, pone en manos de algunos sus propios triunfos que pueden reforzarlos en las negociaciones.

---

<sup>(4)</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg, Op. Cit.

## Las Fuentes de Poder

Con estas consideraciones, resulta preciso definir cuáles son las fuentes de poder correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre especialmente pertinentes para una organización, a saber <sup>(5)</sup>:

1. Las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional.
2. Las que se encuentran ligadas a relaciones entre la organización y sus entornos.
3. Las que nacen del control de la comunicación y de la información.
4. Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

La primera fuente de poder es aquella que sostiene la posición de una competencia o de una especialización funcional difícilmente reemplazable. El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto, lo cual le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización. Su posición es, pues, mejor en la negociación y en la organización. En el caso extremo, toda persona dentro de una organización posee un mínimo de *pericia*, de la cual se sirve para negociar, para lo cual basta con que aproveche la dificultad que representaría reemplazarla.

La segunda fuente de poder está ligada a todas las incertidumbres que se desarrollan alrededor de las relaciones entre la organización y su medio. Esta fuente es bastante cercana a la primera, puesto que el control del medio se puede considerar como una forma de *pericia*. No puede existir una organización si no establece relaciones con el o los medios que la rodean, pues depende de ellos para obtener recursos y vender sus productos o servicios. Por ello, los ambientes pertinentes de una organización, es decir, los segmentos de la sociedad con los que lleva esta relación, constituyen para ella, siempre y necesariamente, una fuente de perturbación potencial de su funcionamiento interno, y por lo tanto, una zona de incertidumbre mayor e ineluctable. Entonces los individuos y los grupos que, por sus múltiples dependencias o por su capital de relaciones en tal o cual segmento medio, puedan controlar, por lo menos en parte, esta zona de incertidumbre y amoldarla en beneficio de la organización, dispondrán en forma natural de un considerable poder dentro de ésta.

La tercera fuente de poder encuentra su fundamento en la forma en que la institución organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y entre sus miembros. Así, un individuo, para poder cumplir convenientemente con la tarea o la función asignadas a su puesto, necesitará información proveniente de otros puestos que desempeñan otros individuos, y si por razones diversas no puede saltárselas o no puede pasarse sin ellas, éstos, por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación ejercerán poder sobre esta persona, pues la manera en que transmitirán sus informaciones afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario. Esta perspectiva permite comprender la estrategia de las direcciones o de los superiores en general quienes, mediante una mezcla de secreto y de publicidad más o menos conscientemente dosificada, utilizan la información de que disponen para conseguir un margen de maniobra suplementario.

---

<sup>(5)</sup> Michel Crozier y Erhard Friedberg, Op. Cit.

La cuarta fuente de poder se refiere a la utilización de las reglas organizativas, y se puede comprender como una respuesta de la dirección al problema que plantea la existencia de las otras fuentes de poder. En principio, las reglas están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside en que no sólo no las eliminan completamente sino que crean otras que pueden ser inmediatamente aprovechadas por aquellos a los que éstas tienden a constreñir y que están consideradas como reguladoras del comportamiento. Pero el efecto racionalizador de la regla no va en un solo sentido, es decir, restringe la libertad de los subordinados, pero actúa de la misma manera con el margen de arbitrariedad del superior que no podrá ejercer su poder de sanción, por ejemplo, más que en circunstancias muy precisas. Al mismo tiempo, la regla se convierte en un medio de protección para los subordinados, pero actúa de la misma manera con el margen de arbitrariedad del superior que no podrá ejercer su poder de sanción, por ejemplo, más que en circunstancias muy precisas. Al mismo tiempo, la regla se convierte en un medio de protección para los subordinados, que se podrán refugiar en ella, contra el arbitrio del superior. Así, el poder que la regla confiere reside más en las posibilidades de chantaje y de negociación creados por ella, que en las prescripciones que emanan de ella.

Entonces, estudiar una organización desde el punto de vista de las relaciones de poder a través de las cuales los actores organizativos manipulan las zonas de incertidumbre con que cuentan para negociar continuamente su propia buena voluntad y para imponer, en la medida de lo posible, sus propias orientaciones a otros actores, revela una segunda estructura de poder, paralela a la que el organigrama oficial codifica y legitima. Esta revelación permite delimitar la magnitud y el alcance reales de la autoridad oficial que el organigrama le confiere y apreciar el margen de maniobra real del que disponen los diferentes actores en sus respectivas negociaciones.

En cuanto a las fuentes de incertidumbre, como todos los recursos que utilizan los actores en la búsqueda de sus estrategias, no cuentan con datos objetivos ni unívocos. En la realidad, los tipos de poder y las zonas de incertidumbre suelen estar mezclados, a veces de una manera inextricable.

En consecuencia, la incertidumbre es el recurso fundamental en toda negociación. Si hay incertidumbre, los actores capaces de controlarla la utilizarán en sus transacciones con los que dependen de ellos, pues lo que es incertidumbre desde el punto de vista de los problemas, es poder desde el de los actores: las relaciones de los actores (individuales o colectivos) entre ellos y con el problema que les atañe, se circunscriben, en un campo desigual, estructurado por relaciones de poder y de dependencia.

### La Negociación

Negociar es dar algo a cambio de algo, es decir, debe existir un intercambio <sup>(6)</sup>.

Cuando un actor se encuentra ante una situación de negociación laboral enfrenta una circunstancia en la que tiene un objetivo que quiere alcanzar, cuyo grado de éxito va a depender de su propio accionar y del de otra persona. Para ello cuenta con una variedad de recursos, que puede utilizar en el lugar y tiempo en que se produce ese encuentro. Se

---

<sup>(6)</sup> Carlos Aldao Zapiola, *La Negociación, Un Enfoque Integral con Específicas Referencias a La Negociación Laboral*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992, Capítulos I-V.

trata de una negociación laboral y no de otro tipo porque su objetivo está relacionado con la situación de trabajo.

Estas negociaciones se dan tanto en el ámbito de las relaciones individuales de trabajo como en el de las colectivas.

“El delegado de la empresa sería un negociador intuitivo” según la definición de Aldao Zapiola en **La Negociación** (1992), es decir, es una persona que se sienta a negociar sin mayor preparación previa, confiado en su capacidad para percibir velozmente las características de la negociación y su facilidad para operar inmediatamente sobre la misma. Con el único sostén de sus facultades, suele carecer de formación teórica sobre la negociación, por lo cual improvisa.

Para que las partes estén motivadas a negociar deben tener:

- ✓ Voluntad de negociar con la otra parte
- ✓ Objetivos distintos
- ✓ Intercambiabilidad de los objetivos.

Aldao Zapiola clasifica al sujeto negociador, en estas categorías:

- ✓ Individual: un individuo representante-trabajador y/o individuo representante – empleador realizan un proceso negociatorio. Es el caso del delegado sindical que negocia en forma directa con el jefe de personal.
- ✓ Representación ajena: los delegados sindicales reclaman un pago determinado para un obrero o conjunto de trabajadores cuya representación invisten.
- ✓ Grupal: un conjunto de individuos representantes-trabajadores negocia con un grupo de representantes-empresario. Comisión interna.

Entre otras características, el negociador debe ser flexible, paciente, anticiparse a la situación, ser estratégica, creativo, emprendedor. Debe tener muy en claro cuáles son sus necesidades a satisfacer, así como también las de su interlocutor.

El negociador debe tener una conducta racional, considerando racional al sujeto que analiza y evalúa las distintas posibilidades y sus consecuencias, opta por una línea de acción, y se desempeña a lo largo del tiempo en forma coherente y ordenada.

Un concepto fundamental dentro del ámbito de la negociación, vinculado al conocimiento sociológico, es el del “status” de los sujetos negociadores y el “rol” que desempeñan como consecuencia del mismo. El status se define por la ubicación en el sistema institucional general, y a su vez se encuentra en interdependencia con el cargo, es decir con la posición que ocupa un individuo en una organización deliberadamente creada.

La forma en que un individuo se comporta realmente en determinada posición, como cosa distinta de la forma en que se supone que debe comportarse, la denominamos su papel. El papel es la manera en que una persona pone en práctica en la realidad las exigencias de su posición.

De acuerdo a lo bien o a lo mal que un individuo desarrolle su “papel”, será la cantidad de estima que se ganará y los beneficios que reciba como premio.

Existen diferentes modelos de negociación, siendo el modelo cooperativo el que mejor se adapta al presente estudio. Este modelo, también denominado ganar-ganar consiste básicamente en que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total o muy importante de uno sobre otro. Los dos deben sentir que han ganado algo y el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes.

### El Conflicto

La coincidencia y la diferencia determinan sobre todo la mutua importancia práctica que las personas tienen para otras <sup>(7)</sup>.

La coincidencia con otros, como hecho y como tendencia, no es menos importante que la diferencia y, en sus más variadas formas, ambas son los grandes principios de todo desarrollo exterior e interior, de modo que la historia cultural de la humanidad misma se puede definir como la historia de la lucha y de los intentos de reconciliación entre ellos. Sin embargo, para la acción dentro de las circunstancias del individuo la diferencia con respecto a los otros es de un interés mucho mayor que la coincidencia entre ellos. Lo que determina y desafía en buena medida la actividad de un individuo es la diferenciación con respecto a otros seres; necesita observar sus diferencias cuando quiere servirse de ellas y ocupar la posición correcta frente a los demás.

En términos generales podría decirse que ante una coincidencia con lo general, que objetivamente es tan importante como una individualización, para el espíritu subjetivo la primera existirá más en forma inconsciente y la segunda más en forma consciente. El interés por la diferenciación es incluso lo bastante grande como para producirla en la práctica aun allí donde no hay ninguna razón objetiva para ello.

Pareciera que el individuo siente su importancia únicamente en contraste con otros, se crea este contraste artificialmente donde en un principio no existe, e incluso donde todo lo común, dentro de lo que se busca la diferencia, se basa precisamente en la uniformidad frente a otros contrastes.

Se sabe que el ser humano tiene la capacidad de dividirse a sí mismo en partidos y sentir alguna parte de sí mismo como su sí mismo auténtico que entra en colisión con otras partes y lucha por determinar su manera de actuar, y en la medida en que se siente como ser social, esta capacidad lo pone en una relación a menudo de oposición con los impulsos e intereses de su yo que no están afectados por su carácter social: el conflicto entre la sociedad y el individuo continúa en el individuo mismo como lucha entre las partes de su carácter.

La sociedad pretende ser un todo y una unidad orgánica, de modo que cada uno de sus individuos sólo es un miembro; en lo posible debe poner todas sus fuerzas en la función especial que ha de ejercer como tal, ha de transformarse hasta que se haya convertido del todo en el portador más apropiado de esta función. Sin embargo, el impulso de

---

<sup>(7)</sup> Georg Simmel, *Cuestiones Fundamentales de Sociología*, Editorial Gedisa S.A., Barcelona, 2003, p.63-65, 103 y 104.

unidad e integridad que el individuo tiene por sí mismo se resiste contra este papel. Quiere ser completo en sí mismo y no sólo ayudar a que la sociedad sea completa, quiere desplegar la totalidad de sus capacidades con independencia de los desplazamientos entre éstas que exige el interés de la sociedad. Esta lucha entre el todo que exige de sus elementos las unilateralidades de la función parcial y la parte que quiere ser, ella misma, un todo, es algo que en principio no se puede resolver.

Entonces, la lucha y la oposición que surgen de las diferencias originan el conflicto entre los individuos pertenecientes a una sociedad y como la organización forma parte de ella, inevitablemente resulta ser un escenario donde los individuos dirimen sus diferencias, es decir, que para ello entrarán indefectiblemente en conflicto.

### Cooperación y Conflicto

El autor de **La Negociación** se basa en las opiniones vertidas por los escritores Mac Iver y Page en el libro **Sociología** (1963) para sostener que la cooperación y el conflicto son elementos universales de la vida humana. Estos elementos se combinan en el mundo social y se exteriorizan a través de las relaciones de los hombres y los grupos.

Los autores citados parten de la necesidad indiscutible que tienen los hombres de asociarse, por lo cual entran en cooperación. Esta cooperación puede ser *directa* o *indirecta*. Es directa cuando se trata de tareas iguales que la gente hace conjuntamente, pero podrían hacerse en forma separada. Se habla de cooperación indirecta cuando las tareas realizadas son claramente distintas, pero orientadas hacia un fin único. En éste último caso es donde aparece el principio de división del trabajo.

Cuando los hombres cooperan entre sí, sus intereses armonizan hasta cierto punto, ocurriendo que aun en las relaciones más amistosas existe un punto en que los intereses divergen, pudiéndose identificar dos tipos de intereses:

- **Los comunes**, que son compartidos colectivamente. Todos participan del fin buscado pero no lo reparten, como por ejemplo raza, religión, nación.
- **Los semejantes o armónicos**, en donde los individuos se unen para beneficiarse con el reparto del trabajo. Se busca una satisfacción privada.

De lo antedicho se desprende que la cooperación es mucho más fuerte en el ámbito de los intereses comunes que en el de los semejantes. En el segundo caso, el impulso cooperativo depende de la armonía que exista entre los distintos intereses. Cuando este equilibrio se perturba aparece el conflicto.

Según los mismos autores, el conflicto puede darse en diferentes planos que varían de acuerdo con los tipos de intereses, a los que se les adicionan las *actitudes antagónicas*. Como resultado de estas sumas, se describen los siguientes tipos:

- Tipo 1 – **Conflicto e intereses comunes**: los intereses comunes son motores del conflicto. Con frecuencia puede observarse que un grupo se vuelve más unido cuando se siente amenazado, de donde se desprende que una forma de estimular estos intereses consiste en oponerles una situación de peligro.
- Tipo 2 – **Conflicto e intereses semejantes**: si los intereses semejantes son armónicos no existe conflicto. Cuando éste aparece es porque dos o más grupos

desean una misma cosa en particular. Suele darse cuando los bienes económicos son el objeto deseado.

- Tipo 3 – **Conflicto y actitudes antagónicas**: Es frecuente en situaciones donde hay prejuicios tales como los de raza o clase, que pueden originar fanatismos y profunda aversión.

En el ámbito de la negociación laboral, cuando hay cooperación entre las partes, uno se mueve en el campo de los intereses semejantes o armónicos, es decir, Tipo 2. El impulso cooperativo depende de que el interés de los trabajadores llegue a armonizar con el de los empleadores. Este impulso desaparece muy fácilmente cuando se desbalancean los intereses. No obstante ello, pueden ocurrir situaciones dentro del ámbito laboral que generen conflictos de tipo 1 y 3.

De lo expuesto se deduce la importancia que tiene que los negociadores agudicen su percepción e identifiquen las actitudes imperantes en la mesa son de cooperación o de conflicto.

### Aspectos Sociológicos del Conflicto

Aldao Zapiola (1992) toma la teoría que desarrolló Lewis Coser en sus obras **Las Funciones del Conflicto Social y Nuevos Aportes a la Teoría del Conflicto Social** acerca del conflicto social y la vincula con las relaciones laborales y la negociación. Surgen de allí las siguientes proposiciones:

1. Funciones conectivas del grupo desarrolladas por el conflicto: El conflicto sirve para establecer y conservar la identidad de las sociedades y de los grupos. Una cierta cantidad de discordia, divergencia interna y controversia externa, se halla orgánicamente vinculada con los mismos elementos que, en última instancia, mantiene unido al grupo.

En la negociación laboral, el enfrentamiento permite que empleadores y trabajadores conserven su propia identidad. Se evita con esto que algunos representantes empresarios confundan sus roles y asemejen su comportamiento al de los trabajadores y viceversa, lo que perturba las buenas relaciones laborales al alterar la estructura establecida.

2. Funciones del conflicto en la protección del grupo y significado de las instituciones que actúan como válvula de seguridad: El conflicto no siempre es disfuncional para las relaciones dentro de las cuales acontece. La liberación del enojo posibilita en muchos casos el mantenimiento de la relación.

En el marco de la negociación laboral, una cierta dosis de conflicto posibilita la continuación de la misma. Si no existiera esta medida de conflictividad podría suceder que algunos de los negociadores se sintieran abrumados por no poder canalizar, aunque fuera en parte, su agresividad, hasta incluso podrían optar por separarse de la negociación.

3. El conflicto real y el irreal: Los conflictos que surgen de la frustración de demandas específicas, y de la estimación de las ganancias que los integrantes pueden conseguir, pueden llamarse *conflictos reales*. En ellos existe un fin claro y el conflicto no es más

que un medio para alcanzarlo, que eventualmente puede ser remplazado por otro que conduzca a la misma meta.

Los *conflictos irreales* no se originan en los fines rivales de los antagonistas, sino en la necesidad de liberar la tensión de uno de ellos. No pueden ser sustituidos por otras medidas ya que son éstos, los conflictos, su propio objetivo y contenido. Comienzan y terminan en sí mismos.

Consecuentemente, en los supuestos de conflictos reales aparece la negociación laboral como medio alternativo para alcanzar determinados resultados, no ocurriendo lo mismo en el supuesto de los conflictos irreales.

4. El conflicto y los impulsos hostiles: Se comprende que en ciertas ocasiones, en las que se pretende elevar el nivel de conflicto, se inculque el odio al antagonista ya que si se puede agregar energía afectiva a la motivación real para el conflicto es muy probable que se enquisten las actitudes enfrentadas.

Todo buen negociador tiene que evitar caer en esta situación, para lo cual se debe focalizar el conflicto, despojándolo de los elementos emotivos que pueden acentuarlo. El conflicto entre trabajadores y empleadores debe remitirse a una cuestión de intereses.

5. Impacto y función del conflicto en las estructuras de grupo: Las frecuentes oportunidades de surgimiento de conflicto no se traducen necesariamente en conflictos frecuentes, ya que muchas veces los nexos existentes entre los participantes y sus intereses interdependientes evitan el conflicto. También puede ocurrir que sólo lo posterguen haciendo que sea más virulento cuando al fin estalla. Estos nexos e intereses interdependientes existentes crean presiones contra escisiones radicales dentro del sistema imperante. Esta interdependencia genera un freno al rompimiento del acuerdo consensual y una base para cierto tipo de conducta que, aunque conflictiva, no propende a tener consecuencias desintegradoras.

6. El conflicto como índice de estabilidad de una relación: La inexistencia de conflicto no es garantía de estabilidad, por el contrario, algunas relaciones estables parecen estar caracterizadas por una conducta conflictiva.

En el ámbito de las relaciones laborales, la aparición del conflicto que puede ser resuelto por la negociación sería un indicador del buen funcionamiento del mecanismo equilibrador.

7. La búsqueda del enemigo: A veces los grupos, generalmente las minorías, buscan atraer un enemigo que los haga cohesionar para evitar el peligro de la desintegración. En estas circunstancias, rechazan frecuentemente el acercamiento o la tolerancia de los antagonistas.

Estos grupos se sienten permanentemente amenazados y, no bien terminan con un conflicto, aparece el peligro de otro. El negociador debe intentar quebrar este círculo y, de ser necesario, hacer que aflore el real conflicto interno en el mismo. Así le resultará más fácil poder enfrentar los conflictos que son de su verdadera incumbencia.

8. El conflicto liga a los contendientes: El conflicto se dirime dentro de un conjunto de normas unificadoras y, por lo tanto, lleva consigo los elementos de su propia limitación



y reglamentación, caso contrario se estaría ante un conflicto de exterminio, en donde ambos oponentes resultan perjudicados a tal nivel que pueden llegar a desaparecer.

En las situaciones de enfrentamiento obrero-patronal, en donde siempre se buscan salidas negociadas, el conflicto actúa como generador de nuevas normas.

Del desarrollo de la funcionalidad del conflicto hecho por Coser y de los ejemplos vinculados a las relaciones laborales, surge la imperiosa necesidad que tiene todo negociador de conocer los aspectos relativos al conflicto para luego poder aplicarlos en la negociación laboral, que no es más que una forma de solución de conflictos.

## **CAPÍTULO II**

### **Estudio de Caso**

## Metodología

Este trabajo se realizó sobre la base de un diseño de investigación Descriptivo, enmarcándose en una investigación No Experimental y en un Estudio de Caso.

La población abarca a todas las empresas de transporte automotor de pasajeros del país, mientras que la Muestra No Probabilística Disponible, es una Pyme dedicada al transporte automotor de pasajeros en la Ciudad de Buenos Aires que emplea a ochenta choferes para prestar su servicio y a veinte personas más entre administrativos y personal de asistencia técnica. Si bien existe un Directorio, la empresa se encuentra a cargo del Jefe de Personal, que hace las veces de Gerente General. Existen también dos delegados que, cumpliendo con la normativa vigente, representan a los trabajadores ante la empresa y ante el sindicato.

La recolección de datos se realizó a través de entrevistas realizadas al Jefe de Personal a un delegado y a un chofer, mediante cuestionarios conteniendo preguntas abiertas y cerradas con el fin de observar en la realidad los temas planteados en el Marco Teórico. Tanto los cuestionarios como las respuestas de los entrevistados se encuentran en el Anexo que acompaña el presente estudio.

## Zonas de Incertidumbre

Con el fin de observar cuáles son las vías utilizadas por los distintos actores dentro de la empresa estudiada para ejercer su poder y dado que las zonas de incertidumbre adoptan una multiplicidad de formas, se identificaron como vías posibles para detentar el poder el *margen de libertad* que deja abierto la estructura formal y *la relación* entre los distintos actores. Ambos recursos se desarrollan seguidamente:

### Margen de Libertad

El margen de libertad en general está dado por la inexistencia de la comisión interna, que provoca que no haya formalidad en la relación entre el jefe de personal, los delegados y los empleados.

De esta manera se producen espacios vacíos en cuanto al momento de presentación de un reclamo, que son usados por los actores de modos diversos. En lo que se refiere a la relación del empleado con el delegado, este margen de libertad permite que los encuentros se produzcan en cualquier momento, dentro de la empresa (donde siempre se encuentra un delegado) o fuera de ella y aún a través de comunicaciones telefónicas, ya que ambos delegados por este medio se encuentran disponibles las 24 hs en virtud del horario laboral, que se inicia a las cuatro de la mañana y concluye a la una de la mañana del día siguiente. Si es dentro de la empresa ocurre preferentemente en la sala de choferes. Tanto es así que los empleados desconocen la existencia de una sala de reuniones disponible para los delegados. También en ocasiones se dirigen al jefe de personal de un modo informal y dentro del mismo margen de libertad, como por ejemplo en el momento en el que arriba a la empresa, desconociendo la pertinencia del momento para formular un planteo, provocando en ocasiones una mala predisposición de su parte.

Las reuniones entre el delegado y el jefe de personal carecen también de formalidad y se producen cuando este último dispone de tiempo, salvo en lo que respecta a temas que requieren una atención especial, para lo cual se acuerda una entrevista.

### Relación

La relación entre los actores dentro de la empresa está dada por la estructura de la organización. Generalmente dentro de una Pyme hay una persona que maneja toda la empresa.

En el caso bajo estudio quien maneja la organización es el Jefe de Personal quien está a cargo del funcionamiento de la empresa. Si bien existe un directorio, al que el jefe de personal debe reportar, no interviene en el funcionamiento habitual, salvo en situaciones que pueden poner en riesgo los intereses de la empresa.

Así, el Jefe de Personal es visto por los empleados como la máxima autoridad. Ellos reconocen esta autoridad porque se basa en la antigüedad que el mismo tiene en la firma, ya que trabaja allí desde hace 17 años y llegó al puesto actual luego de haberse desempeñado en diversos puestos administrativos. Esta trayectoria le otorga el reconocimiento de los empleados que se traduce en el respeto por su investidura y es el motivo por el cual fue designado en el cargo, es decir, es un líder dentro de la

organización. Tiene cien empleados a cargo, entre choferes, mecánicos y administrativos, que pertenecen a distintos sindicatos, siendo el de mayor peso la Unión Tranviarios Automotor (UTA). Este mismo reconocimiento lo recibe de los delegados.

Los delegados llegaron a esa designación a través del voto de sus pares, lo cual también se puede interpretar como el reconocimiento de un liderazgo por parte de los choferes a quienes ellos representan, que los consideraron aptos para mediar con la patronal.

Por otro lado, los choferes, que conforman casi la totalidad de los empleados, tienen claros estos roles, los reconocen y los aceptan tácitamente, permitiendo que se produzca una relación de intercambio entre los distintos actores, donde cada uno puede tomar decisiones que afecten al otro y en consecuencia el funcionamiento de la empresa. Se deduce de allí que en esta relación un actor no se encuentra totalmente desvalido frente al otro actor, ya que si bien el Jefe de Personal, en función de la autoridad que le confiere el cargo, puede tomar decisiones que afecten a los empleados, también estos pueden hacerlo en base a la actividad que desempeñan. A partir de esta premisa, esta *relación* se transforma en una *relación de intercambio*, es decir, una relación de fuerza que puede contener infinitos matices y que en situaciones extremas puede desencadenar en la toma de decisiones por parte del Jefe de Personal que afecten al empleado tanto en sus funciones dentro de la compañía como en su sueldo y hasta en la continuidad de la relación laboral. Ante esto el empleado puede ejercer, por ejemplo, el derecho de huelga inmovilizando las unidades con las que la empresa presta el servicio de transporte público de pasajeros, ubicando así a la organización en una situación irregular frente a los organismos de control debido al carácter *público* del servicio que presta, además de provocarle perjuicios económicos y financieros. Aquí se observa como un actor puede utilizar los recursos disponibles con el fin de lograr un comportamiento imprevisible para el otro actor, de manera que éste negocie su voluntad de cumplir con la acción que se le pide. En otras palabras, los actores intercambian sus posibilidades de acción con el fin de generar un grado tal de incertidumbre que inste al otro a ceder y negociar. Se concluye así que se trata acabadamente de una relación poder.

De este modo, cada persona dentro de la empresa intenta ampliar lo más posible el abanico de sus comportamientos en potencia con el fin de incrementar la zona de incertidumbre que puede controlar, al tiempo que intentará acotar la zona de incertidumbre de su adversario, tratando de que su comportamiento sea conocido de antemano.

## **Organización y Poder**

El marco que brinda la empresa como organización da lugar a las relaciones de poder que derivan de su estructura formal, pero también deja espacios vacíos o *zonas organizativas de incertidumbre* que le permiten a los distintos actores que se desenvuelven dentro de ella cumpliendo roles dados formalmente, utilizar esas zonas de incertidumbre en pos de la consecución de sus propias estrategias y alrededor de las cuales se crearán relaciones de poder; cuanto más crucial sea esta zona, con más poder contará el actor que la utilice.

## **Fuentes de Poder**

De este modo, las fuentes de poder que se observan dentro de esta organización son las siguientes:

Aquellas que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional. En este caso, dadas las características de una empresa de transporte de pasajeros, se requiere de los empleados como único requisito la habilidad para conducir un vehículo de gran porte, es decir, un empleado no es fácilmente reemplazable, aplica el caso extremo que sostiene que toda persona dentro de una organización posee un mínimo de pericia de la cual se sirve para negociar, para lo cual basta que aproveche la dificultad que representaría reemplazarla, no solamente por el tiempo que lleva enseñarle el recorrido a un chofer nuevo, sino si el chofer en cuestión es un empleado que cumple con su trabajo, que no tiene ausencias reiteradas y que registra en su historial una cantidad mínima de choques. Cabe aclarar que en el rubro de transporte de pasajeros los empleados registran un índice alto de ausencia, en forma especial en los días posteriores al cobro de los haberes, según lo expresado por el Jefe de Personal.

En cuanto a la segunda fuente de poder, que hace referencia a la relación de la organización con el medio dentro del cual desarrolla su actividad, en el caso de los empleados, cobra importancia el índice bajo de ausencia, ya que permite que la empresa pueda cumplir en tiempo y forma con el servicio que debe prestar según lo establecido por el organismo controlador correspondiente y en virtud del carácter público del mismo.

Por otro lado, en la relación con el medio también puede incluirse la relación de la empresa con el sindicato de la Unión Tranviarios Automotor (U.T.A.). En este aspecto, para el Jefe de Personal es de vital importancia arribar siempre a un acuerdo con los delegados, con el fin de evitar la intervención de gente del Sindicato en cuestiones internas.

En cuanto a la tercera fuente de poder, aquella que se relaciona con el control de la comunicación y de la información, debido a que no existen varios niveles jerárquicos por sobre el nivel de conductor, siendo el Jefe de Personal el único referente de autoridad en la empresa, cobra vital importancia el papel de los delegados ya que son quienes manejan la comunicación y el flujo de la información entre los empleados y el Jefe de Personal. De este modo, tanto la forma en la que se comunica como la información que se brinda parten de un acuerdo entre el Jefe de Personal y los

delegados, teniendo como fin mantener un orden dentro de la organización que le permita desarrollar su actividad normalmente.

La cuarta y última fuente de poder, aquella que proviene de la existencia de reglas organizativas generales y que se encuentra destinada a restringir el poder del superior y crear una suerte de refugio para el subordinado, puede observarse en esta empresa a través de un ejemplo que sería una situación de sanción. Cabe mencionar previamente al desarrollo del análisis que por tratarse de una Pyme, teniendo en cuenta su magnitud y la política de reducción de costos, en general la autoridad es ejercida en forma directa por una persona que hace las veces de Gerente General, siendo en el caso bajo estudio la posición de Jefe de Personal, por lo cual cobra mayor importancia ésta fuente de poder porque él es el que ejerce el poder dentro de la empresa. Volviendo al ejemplo, existe una forma definida para sancionar a los empleados, que es abrir un parte, mediante el cual se le informa al empleado que ha sido sancionado y los motivos por los cuales esto ha ocurrido, contando el empleado con un tiempo para efectuar su descargo, para luego ser notificado de la resolución tomada por la empresa (léase Jefe de Personal). Luego de la resolución, si el empleado no está de acuerdo puede recurrir a los delegados y en última instancia al gremio. Sin embargo, esta situación pocas veces ocurre en la realidad, ya que se produce una negociación informal en la que intervienen las partes y los delegados, donde cada actor trata de utilizar el poder informal con el que cuenta derivado de las zonas de incertidumbres creadas, con el fin de que se pueda negociar y llegar a un acuerdo, lo cual casi siempre sucede.

Las fuentes de poder detalladas permiten observar cuáles son los medios de los que se valen los actores para manipular las zonas de incertidumbre con el propósito de negociar su propia voluntad, permitiendo así una segunda estructura de poder, paralela a la legitimada por la organización. Así se pone de manifiesto el alcance real de la autoridad oficial, que en éste caso recae sobre la figura del Jefe de Personal, quien ejerce el poder formal e informal dentro de la organización bajo estudio.

De este modo, las fuentes de incertidumbre surgen de los espacios que dejan libres las fuentes de poder, adquiriendo una multiplicidad de formas posibles que son utilizadas por los distintos actores para hacer prevalecer su voluntad. Puede concluirse entonces que en la realidad las fuentes de poder y las zonas de incertidumbre se encuentran mezcladas.

## La Negociación

Los actores utilizan las fuentes de poder y las zonas de incertidumbre para lograr intercambiar los objetivos que quieren alcanzar, es decir que ponen en juego estos recursos para ganar sus apuestas a través de una negociación que les permita arribar al fin perseguido.

En primer lugar resulta necesario definir cuál es el status de los negociadores y el rol que ocupan como consecuencia del mismo, para luego determinar cuál es el papel de cada uno dentro de la organización. Posteriormente se clasificará al sujeto negociador y se identificará cuál es el modelo de negociación que se utiliza en la empresa bajo estudio.

El status de los sujetos negociadores está definido por la ubicación en el sistema institucional general, es decir, Jefe de Personal, Delegado y chofer. Si bien el rol fue de alguna manera definido cuando se trató el tema de La Relación, cabe recordar que el rol del Jefe de Personal en esta empresa es comparable al de un Gerente General, ya que es quien toma las decisiones. El rol del delegado es el de representar a los empleados dentro y fuera de la empresa, mientras que el del chofer es conducir la unidad que la organización pone a su cargo.

De este modo, si el papel es la forma en que una persona pone en práctica las exigencias de su posición, entonces el Jefe de Personal desarrolla un papel fundamental dentro de una negociación ya que cuenta con el reconocimiento de los empleados por su trayectoria en la empresa. Así, su papel tiene el beneficio de ser aceptado y reconocido como autoridad. El papel que desarrollan los delegados es el de intervenir ante el Jefe de Personal cuando los empleados lo necesitan. Cuentan con el reconocimiento que les otorga el haber sido elegidos por la mayoría de sus compañeros, lo cual los identifica como líderes entre ellos por lo que sus decisiones o sus acuerdos son aceptados como la mejor opción posible. El papel que a cada chofer se le reconoce dentro de la empresa se relaciona con su personalidad y con la forma en la que lleva a cabo su trabajo.

Se observa en esta empresa que los actores están la mayoría de las veces motivados a negociar, es decir que existe voluntad de las partes de negociar, objetivos distintos y la posibilidad de que éstos se intercambien. Esta predisposición es promovida por el Jefe de Personal, para quien el objetivo primordial es que los conflictos se diriman dentro de la empresa y no lleguen al sindicato; le interesa que la negociación se desarrolle dentro de un ámbito por él controlable.

De este modo, el sujeto negociador (Jefe de Personal, Delegado, Empleado) puede actuar en forma *individual* realizando un proceso negociatorio el empleado directamente con el Jefe de Personal, sin intervención de los delegados, procedimiento que es aceptado por la autoridad en cuestiones que no ameritan mayor negociación, como por ejemplo el cambio de un franco; o lo puede hacer con *representación ajena*, forma que tiene lugar cuando intervienen los delegados en representación de uno o varios trabajadores ante la autoridad. Es decir, en la firma bajo estudio las dos modalidades de negociación son posibles.

Por otro lado, tanto los delegados como el Jefe de Personal pueden ubicarse dentro de la categoría de *negociadores intuitivos*, ya que carecen de formación en el tema de la



negociación. Los delegados confían en su capacidad para percibir velozmente las características de la negociación y su facilidad para operar inmediatamente sobre la misma. El Jefe de Personal reúne las características de un negociador flexible, paciente y estratega y posee una conducta racional ya que conoce siempre cuáles son las necesidades a satisfacer de su interlocutor. Retomando el ejemplo de la solicitud de cambio de franco, el Jefe de Personal sabe que si accede en el futuro podrá solicitarle un favor a ese empleado, quien se sentirá en deuda y no tendrá más remedio que acceder a su pedido, sabe que si no lo hace no podrá volver a solicitar alguna excepción en el futuro.

Por último, dentro de los modelos existentes de negociación, el cooperativo es el que se adapta al presente estudio. Es el modelo llamado también ganar – ganar donde los negociadores alcanzan un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total o muy importante de uno sobre otro, teniendo como resultado de la negociación beneficios aceptables para ambas partes. En el ejemplo citado se observa la situación descripta.

### El Conflicto

Las diferencias entre las distintas partes de un ser y aquellas que provienen de la relación con la sociedad, que son utilizadas para mostrarse distinto con respecto a otros seres, derivan en situaciones de conflicto dentro de la sociedad y en consecuencia dentro de la empresa bajo estudio, dada su condición de parte en el todo que conforma la sociedad.

Esta lucha de intereses, que en principio carece de motivo aparente, se observa en la expresión del delegado y del empleado entrevistados cuando hacen referencia a que en ocasiones hay gente que hace reclamos que no se entienden, sobre los que intentan generar conflictos. Estas situaciones en general son frenadas por el delegado porque entiende que no son beneficiosas para todos los empleados, logrando así desestimar posibles conflictos sin sustento. De este modo, este tipo de conflictos no llegan al Jefe de Personal, por lo cual su apreciación no coincide con los anteriores entrevistados al afirmar que no se producen reclamos sin sustento dentro de la empresa.

### Situaciones de Conflicto

La cooperación y el conflicto son elementos universales de la vida humana. Estos se combinan en el mundo social y se exteriorizan a través de las relaciones de los hombres y de los grupos.

Cuando los hombres cooperan entre sí se llega a un punto en el que sus intereses divergen, pudiéndose identificar dentro de esta empresa los intereses *semejantes* o *armónicos* dado que se trata de una relación laboral que busca un beneficio privado que es una retribución económica por el trabajo realizado. En este caso, el impulso cooperativo de los actores dentro de la empresa depende de la armonía que exista entre los distintos intereses. Cuando esta armonía se perturba aparece el conflicto.

El Jefe de Personal sostiene que en general la gente se acerca a él por necesidades puntuales como cambios de francos o pedidos de vales, temas absolutamente

negociables, logrando así desvirtuar una posible situación de conflicto con el empleado. Por otro lado, el delegado y el empleado interesado comparten la opinión del Jefe de Personal en cuanto al planteo y la resolución de una situación que podría derivar en un conflicto. Es decir que la política de la empresa parece enfocarse en deshacer la situación que podría generar una perturbación de la armonía de los intereses dentro de los cuales funcionan las relaciones en la empresa, enmarcándose en el Tipo 2 de conflicto. Se trata siempre de que los intereses semejantes sean armónicos. El interés de los trabajadores en este caso es lograr armonizar con el interés de la autoridad. Se observa aquí que las actitudes parecen ser en la mayoría de los casos de cooperación más que de conflicto.

### Aspectos Sociológicos del Conflicto

Respecto de la consulta acerca de si existían grupos antagónicos dentro de la empresa, tanto en la conducción como entre los trabajadores, el Jefe de Personal respondió que no existen. Sin embargo, el delegado y el empleado entrevistados opinan que existen personas con posiciones antagónicas entre los trabajadores, gente que no puede definir cuál es su reclamo y que pide cosas que no son posibles (situación tratada en el apartado correspondiente a El Conflicto), pero aparentemente estas personas no serían una traba en la relación laboral dentro de la organización.

Seguidamente intentaré observar en los hechos descriptos en el párrafo precedente cuáles son las proposiciones que aplican desde el punto de vista sociológico a las relaciones laborales dentro de la empresa analizada.

1. Funciones conectivas del grupo desarrolladas por el conflicto: Si el conflicto observado no encuentra fundamento, visto sociológicamente puede corresponder a la necesidad de conservación de la identidad de los individuos o de los grupos. Una cierta cantidad de divergencia mantiene unido a un grupo de individuos que comparten la identidad. Así, para esta empresa existen estas funciones.
2. Funciones del conflicto en la protección del grupo y significado de las instituciones que actúa como válvula de seguridad: En determinadas ocasiones la liberación del enojo posibilita el mantenimiento de la relación. En el marco de la negociación laboral es necesario cierta dosis de conflicto o de perturbación de la armonía para que los negociadores encuentren la justificación de su existencia. Es decir que si no existiera el conflicto aunque más no sea mínimo, los delegados no tendrían razón de existir. De este modo se observa que esta proposición también aplica a la empresa bajo estudio.
3. El conflicto real y el irreal: En esta empresa se producen en general conflictos reales, o sea, aquellos que tienen como fin lograr un determinado objetivo que puede ser visualizado claramente por los distintos actores que intervienen en la negociación.
4. El conflicto y los impulsos hostiles: no se observan impulsos hostiles entre antagonistas en la firma estudiada.
5. Impacto y función del conflicto en las estructuras de grupo: En el caso bajo observación se evidencia que el Jefe de Personal busca el consenso en el momento en que advierte que comienza a producirse un desequilibrio en la cooperación. Para no derivar en el inicio de un conflicto pone en práctica sus recursos para negociar y de esta manera logra deshacer un posible conflicto.

6. El conflicto como índice de estabilidad de una relación: en la empresa estudiada sí funciona el mecanismo equilibrador ya que el posible inicio de un conflicto es resuelto por el Jefe de Personal, indicando así el buen funcionamiento de dicho mecanismo.
7. La búsqueda del enemigo: no se observa en esta empresa
8. El conflicto liga a los contendientes: no se observa en esta empresa.

## Conclusión

En el caso estudiado observó cómo se lleva a cabo la negociación sindical desde un punto de vista informal dentro de la empresa, tratando de identificar cuáles son los recursos que utilizan los distintos actores para ejercer su poder y ponerlo en juego para lograr el fin perseguido. Para ello, los actores se valen de las zonas de incertidumbre que se generan dentro de la estructura formal utilizando los márgenes de libertad que esta permite y las relaciones personales basadas en el respeto a la trayectoria dentro de la empresa, que deriva en una suerte de liderazgo.

De este modo se crean relaciones informales de poder cuyas fuentes provienen del control de una competencia en particular que, debido a las características de la empresa, cobra importancia la dificultad que generaría reemplazar al empleado; las que derivan de la relación de la empresa con el medio dentro del que se encuentra inmersa, evitando que los desacuerdos se diriman puertas afuera y aquellas que se relacionan con el control de la comunicación y de la información, que surgen de un acuerdo entre el Jefe de Personal y los delegados. La fuente de poder que proviene de la existencia de reglas organizativas generales casi no es utilizada ya que las restantes fuentes permiten manejar las distintas situaciones desde las relaciones informales y los márgenes de libertad que permite la estructura formal. Así, las fuentes de poder se mezclan con las zonas de incertidumbre y permiten que cada actor ponga en juego el poder que detenta con el fin de alcanzar el objetivo perseguido.

Todos estos mecanismos impulsan a los distintos actores a llevar a cabo una negociación para lograr sus objetivos, que en la empresa estudiada adquieren diversas formas, siendo el método Ganar – Ganar el que mejor se adapta a esta Pyme.

Se concluye entonces que en la empresa observada las situaciones de conflicto son casi inexistentes, dado que los actores intentan en la mayoría de los casos utilizar la cooperación para evitar cualquier desequilibrio que pueda derivar en un conflicto. Cuando indefectiblemente se presentan los desequilibrios, generalmente se llega a un acuerdo de un modo informal, sin necesidad de recurrir a la estructura formal o al sindicato para resolverlo.

Cabe agregar una reflexión final acerca del tema tratado que tiene que ver con la actual crisis económica por la que está atravesando el mundo. Esta crisis podría desencadenar niveles aún mayores de desempleo que los ya registrados a escala planetaria, situación que no es pérdida de vista por los empleados dentro de la empresa y que los insta a disminuir el grado de conflictividad para negociar con el empleador y lograr así acuerdos que no alteren el desarrollo habitual de la actividad de la empresa.

## **Bibliografía**

Aldao Zapiola, C. (1992) **La Negociación – Un enfoque Integral con Específicas Referencias a la Negociación Laboral**, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992.

Belloni, A. (1962) **Del Anarquismo al Peronismo – Historia del Movimiento Obrero Argentino**, Coyoacan, Buenos Aires.

Convención Colectiva de Trabajo N°460/73, Ministerio de Trabajo.

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990) [1977] **El Actor y El Sistema, Las Restricciones de la Acción Colectiva**, Alianza Editorial Mexicana, México Distrito Federal.

Historia de la Unión Tranviarios Automotor (2008, junio). Disponible en: <http://www.radiocondorazul.com.ar>

R. Parada, J. Errecaborde, F. Cañada (comp.) (2008) **Leyes Laborales y Previsionales – Compendio de Legislación**, Errepar, Buenos Aires.

Simmel, G. (2003) [1917] **Cuestiones Fundamentales de Sociología**, Editorial Gedisa S.A., Barcelona.

## ANEXO

### Entrevistas

## Jefe de Personal

### Cuestionario

1. ¿Cómo llegó al puesto?
2. ¿Cuál es el cargo que desempeña? ¿Cuáles son sus funciones?
3. ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?
4. ¿Cuál es el alcance de la autoridad del cargo?
5. ¿Tiene Ud. conocimientos teóricos de negociación?
6. ¿Qué momento elige para recibir a un empleado o a un delegado sindical?
7. ¿Se debe solicitar entrevista previa?
8. Cuando se producen estos encuentros ¿Participan más personas?
9. ¿Cuál es el lugar físico en el que se llevan a cabo estos encuentros?
10. ¿Queda algún registro de los mismos?
11. ¿Cuáles son los motivos por los que se acercan a Ud los empleados y los delegados?
12. ¿Hay casos en los cuales no puede identificar el motivo o no encuentra la razón del reclamo?
13. ¿Existen en la empresa grupos definidos tanto de empleados como de ejecutivos?
14. ¿Existen entre los integrantes estos grupos opiniones divergentes?
15. ¿Son hostiles entre ellos?
16. ¿Conoce el motivo?
17. ¿Cómo se llega a un acuerdo y con quiénes?

### Respuestas:

1. Lleva diecisiete años de empresa. Comenzó a trabajar cuando recién llegaron los sistemas y comenzaron a ser instalados y utilizados allí para distintas actividades como la elaboración de planillas, etc. Luego fue progresando, habiendo superado la quiebra de la empresa anterior (cabe mencionar que los actuales dueños compraron a la empresa anterior en quiebra y con todos sus empleados). Ahora hace las veces de jefe de personal, de apoderado, de todo. Llegó a ese puesto por su capacidad, luego de haberse desempeñado durante diez años en la nueva sociedad y siete en la anterior.
2. Desempeña el cargo de Jefe de personal, pero también cumple los roles de tesorero y apoderado, además de encontrarse al mando de la empresa, es decir, una suerte de gerente general. Se suplieron puestos y recaen todos sobre él, por lo que tiene que estar en todo, lo cual lo cansa bastante.
3. Tiene 100 empleados a cargo.
4. La responsabilidad de la empresa recae sobre él, sin embargo existe también un presidente y un directorio.
5. No tiene conocimientos formales de negociación, nunca hizo cursos. Sus conocimientos provienen de la experiencia con el personal, los despidos, los arreglos, maneja todo ese tipo de temas. Si bien existe un equipo de abogados, la última palabra es la de él.
6. No existe un momento predeterminado, salvo que sea un tema especial, entonces se acuerda una entrevista. Siempre se intenta star con la gente en el momento en el que tiene problemas.
7. Cuando alguien tiene un problema por lo general habla con el delegado, este se lo plantea y después se acerca con la persona. Existe gente que tiene muchos años en la empresa, aún más que los que él lleva, que en lugar de hablar con el delegado lo hace con él directamente. Al único que se dirigen tanto empleados como delegados es a él.
8. No, no participan más personas.

9. El lugar físico en el que se producen los encuentros es siempre el inmueble donde la empresa se encuentra ubicada.
10. No quedan registros de esos encuentros. Se utiliza mucho la política, la conversación, se trata de llegar a un diálogo, el otro cede, él cede, es una negociación con mucha política. Hoy en día lo que hay que tener es mucha cintura y muchos años de conocer a la gente, eso es lo más importante. No todo el mundo necesita el mismo trato. Hay gente que tiene más años y si se llega a un choque le puede salir caro a la empresa, entonces hay que ser político, es fundamental.
11. Los motivos por los que la gente se acerca son principalmente cambio de francos y dinero (vales). Todo es negociable mientras no perjudique el diagrama y pueda cambiar con otros compañeros los francos que precisa, todo se negocia, todo se arregla. Si no se pudiese resolver de esta manera y el empleado no concurriese a trabajar, existe la posibilidad de sancionarlo por incumplimientos en su trabajo generándole un parte (nota de sanción) donde se le explican los motivos por los cuales se lo sancionaría, ante lo cual el empleado puede presentar sus descargos en un tiempo estipulado y luego la empresa decide si aplica o no la sanción. Mencionó también las reiteradas ausencias que se producen en el rubro, principalmente en los días posteriores al cobro de los haberes.
12. En cuanto a los planteos que hacen los empleados, aunque lo enrarezcan el fondo de la cuestión siempre es el mismo. No hay cosas ocultas, cuando se acercan lo hacen por algo muy específico, el valor de las vueltas, negociar el valor del kilómetro, vacaciones. No se acercan con un pedido que no tiene lógica. No hay cosas raras.
13. y 17. No, es muy uniforme. No existen rivalidades importantes. Sólo por tonterías, cosas de todos los días. No hay antagonismos. Es fundamental en cualquier empresa que exista paz interna, para lo cual se necesita política y diálogo. En la empresa no hay conflictos gremiales, todo se resuelve dentro de la empresa. Siempre que se llega a un acuerdo se hace con él y no sale de la empresa. Hasta ahora nadie fue afuera de la empresa en los últimos diez años. Cuando van salen juntos, con un acuerdo ya preparado de antemano para formalizarlo afuera. No tiene juicios laborales.

En virtud de que la respuesta a la pregunta N°13 fue negativa, no corresponden las N°14, N°15 y N°16.

Adicionalmente, luego de formuladas las preguntas, el Jefe de Personal hizo los siguientes comentarios:

Su labor le genera stress, ve venir al empleado y ya sabe que le espera un problema, lo que lo predispone mal y se pone de mal humor. Entonces los empleados ya saben que está de mal humor y prefieren esperar a otro momento. Él mismo les dice "hoy no, hablamos mañana porque voy a decir que no". Hay otros problemas para solucionar. La gente es la que más insume tiempo porque son cien personas y llega un momento que se conocen cien problemas. Otras empresas tienen cinco o seis personas y le dan a cada una un grupo para que conozcan de ellas específicamente. En este caso, como se trata de una pyme, hay una persona que tiene que conocer a todo el personal, lo cual es un costo menos para los socios.

La empresa no tiene juicios laborales debido la negociación que él lleva adelante. Reporta directamente al presidente de la empresa, con quien negocia lo que piden los empleados y lo que él necesita. Trata de llegar a un arreglo para evitar tener al sindicato dentro de la empresa. Los empleados le piden cosas cuando lo ven, provocando una mala predisposición de su parte. No existe una formalidad en cuanto a los reclamos.



## Delegado

### Cuestionario:

1. ¿Cuál es su posición dentro del sindicato?
2. ¿Cómo llegó al puesto?
3. ¿Cuáles son las obligaciones derivadas de dicha posición?
4. ¿Cuáles son los requisitos para ser delegado?
5. ¿Cuál es su función dentro de la empresa?
6. ¿Tiene Ud conocimientos teóricos de negociación?
7. ¿En qué momento los empleados pueden dirigirse a Ud?
8. ¿En qué lugar los recibe?
9. ¿Se requiere entrevista previa?
10. ¿Participan más personas cuando se produce el encuentro?
11. ¿Cuál es el lugar en el que se llevan a cabo estos encuentros?
12. ¿Queda algún registro de los mismos?
13. ¿Cuáles son los motivos por los que se acercan a Ud los empleados?
14. ¿Hay casos en los cuales no puede identificar el motivo o no encuentra la razón del reclamo?
15. ¿Existen en la empresa grupos definidos tanto de empleados como de ejecutivos?
16. ¿Existen entre los integrantes estos grupos opiniones divergentes?
17. ¿Son hostiles entre ellos?
18. ¿Conoce el motivo?
19. ¿Cómo se llega a un acuerdo y con quiénes?

### Respuestas:

1. A medida que el delegado tiene antigüedad, va teniendo una posición en el gremio. Él recién empieza, pero el compañero ya tiene un lugar en el gremio debido a su antigüedad, lo que le da más acceso a todo lo que se necesite y es el que participa en las reuniones allí. En la empresa está él dedicado a lo que necesite el personal. La realidad es que tienen que estar los dos en el gremio, pero problemas hay en los dos lados, entonces resulta necesario que alguien solucione los que se generan en la empresa, porque es la gente que está con el delegado la que necesita ayuda.
2. Siempre fue una persona que defendió lo suyo, lo justo y nunca había pensado en presentarse como delegado hasta que el compañero se lo propuso por afinidad de pensamiento. Le pareció interesante la idea de participar con el compañero porque sabe mucho del tema. Le interesó ayudar a sus compañeros tratando de conseguir beneficios para ellos.
3. Se realiza una elección, se presenta una lista con los dos candidatos debido a que la empresa tiene menos de cien empleados afiliados. Si bien corresponde uno cada cincuenta personas, en esta empresa siempre fueron dos y así se mantuvo a través del tiempo. Se hace una lista, se presenta en el gremio, allí se provee la fecha para llevar a cabo elecciones, se realizan y así surgen los delegados. Gana el que más votos logra en esa instancia de elecciones sin otro procedimiento adicional.
4. Sólo se debe ser empleado y estar afiliado al gremio, no hay mayores requisitos formales. Luego, cada candidato evalúa las posibilidades personales, observa lo que habla la gente con el fin de evaluar si tiene la posibilidad de llegar a ser delegado. El candidato tiene que tener una predisposición al diálogo para poder representar a los compañeros. Destaca como característica el diálogo con la empresa y con el gremio.
5. No hay funciones predeterminadas, sino aquellas que surgen de las necesidades cotidianas de los empleados, es decir, tratar de solucionarles los problemas que se les presentan para que se sientan cómodos en su trabajo. Todo lo que no puede hablar el chofer con el Jefe de Personal interviene el delegado ante aquel y trata de obtener soluciones, tanto sean laborales como

personales (que en esta empresa hay muchos). Es delegado pero también chofer y dice sentirse como uno más, pero con la distinción que le confiere representar a la gente que lo eligió. Si es necesario salir a trabajar para que no quede un coche parado, lo hace. Según él, está igual que sus compañeros, nada más que los representa cuando es necesario.

6. Según dice, debe existir negociación con la empresa para no llegar a tener problemas. No posee conocimientos formales en negociación, pero negocia intuitivamente para ayudar a sus compañeros.
7. Se dirigen a él los empleados cuando hay problemas de enfermedades, etc. Lo encuentran en la empresa en cualquier momento y sino en el celular (número que tiene todos), que está abierto las 24 horas. En la empresa está ocho horas, el día que no hay problemas está un poco menos, a veces trabaja, está en la calle, donde sea necesario y prácticamente todos los días. Se lo puede localizar a cualquier hora por caso de accidente, de enfermedad, etc, al igual que al otro delegado. Tienen un turno cada uno, el compañero está a la mañana y él está a la tarde. Esto es así en virtud del horario laboral, que comienza a las cinco de la mañana y se extiende hasta la una de la mañana del día siguiente.
8. Para recibir a los choferes existe una sala de delegados en la empresa que prácticamente no se usa, no es formal. Si el tema no es importante, pero se necesita privacidad, se puede hablar en un bar.
9. No se pide entrevista ni reuniones porque siempre ambos delegados están en contacto con la gente, evalúan los problemas y tratan de solucionarlos. Las entrevistas corresponden cuando se trata de una empresa con más choferes.
10. Cuando hay algún problema participan de la reunión él con el chofer y el compañero en caso de ser necesario. Si un chofer tiene un problema se habla entre ellos, luego según el problema de que se trate, se dialoga con el jefe de personal. Si es un problema personal que no se trata con la gente de la empresa, sí se solicita la intervención de un abogado o con quien corresponda para tratar de encontrar una solución.
11. Los encuentros se llevan a cabo en la empresa, pero si se trata de un tema complicado se usan las salas de las que disponen dentro de la empresa. Pero se puede dialogar en cualquier lugar.
12. No quedan registros de los temas que se tratan. Los problemas se intentan solucionar lo antes posible. Se charla, se ve cuál es el problema y si los delegados lo pueden solucionar lo hacen, sino van con el chofer a ver al jefe de personal para solucionarlo.
13. Por problemas familiares, de trabajo, de enfermedades, variados en general.
14. Ocurre a veces. Hay gente que hace un reclamo por algo y no sabe qué es lo que está reclamando, dado que no es lo que realmente quiere. Hay varias personas que reclaman cosas que no tienen sentido o buscan problemas con sus reclamos dado que no son cosas que sirvan a todos los empleados. El delegado tiene que pensar que el reclamo de un chofer le tiene que servir también a los demás en cuanto a lo laboral. Ante tales planteos los delegados no los aceptan porque no les sirve a todos los empleados y no tienen sentido.
15. No en esta empresa, dado que es poca gente. Igualmente existe un grupo de personas dentro de los empleados que tiene la misma idea que los delegados. Hay un grupo que no está de acuerdo con ellos, pero es lo mismo que ocurre en cualquier empresa, no generan un problema. Hay opiniones divergentes pero no son en grupo sino individuales que no llegan a generar un problema. De este modo, quedan contestadas las preguntas N°16, N°17 y N°18.
19. Temas salariales, médicos, se habla con la gente y luego los delegados se dirigen al Jefe de Personal y si es algo que este no puede manejar (salarios) se habla con el presidente en un reunión solicitada previamente (entrevista) y fuera de la empresa.

Adicionalmente, luego de formuladas las preguntas, el Delegado hizo los siguientes comentarios:

En esta empresa no es necesario usar tanto la parte gremial para solucionar problemas ya que todo se arregla con el jefe de personal, existe la posibilidad de hablar, de solucionar los problemas. En este sentido se asemeja a una familia en lo referente a la solución de conflictos, aunque hay cosas que no tienen arreglo ni solución como por ejemplo ausencias o faltas en el desarrollo de la tarea, que si bien se sancionan, siempre existe la posibilidad de hablar con el jefe de personal sin tener que recurrir al gremio, es decir a lo que marca la ley. Se habla con él y las cosas se solucionan de otra manera. Existe un diálogo con la empresa, que es lo importante. Así se evitan problemas con la gente.

No existe formalidad, se trata de dialogar, más que de recurrir a lo gremial. La empresa conoce la parte gremial tanto como los delegados pero siempre se llega a un arreglo. Existe buen diálogo, lo cual es bueno. Es preferible dialogar en lugar de llegar a otras cosas. No existe la necesidad de buscar un representante del gremio para que intervenga en asuntos con la empresa. Cualquier problema siempre se soluciona hablando y dentro de la empresa, que es lo bueno que tiene ésta. Existen otras empresas que al tener más empleados, y consecuentemente más delegados, se apoyan en la parte legal.

Tiene buen trato con el empresariado. El delegado está para ayudar a toda la gente que trabaja en la empresa, cumple sus horas dentro de la empresa pero no sale a trabajar, aunque no tiene problema en salir si es necesario. Igualmente al tener el celular abierto puede resolver problemas estando o no trabajando. Si alguien tiene un problema no deja a la empresa con servicios sin cubrir. Si la empresa necesita que trabajen los delegados, lo hacen, aunque no tienen obligación, todo se maneja charlando. Hacen favores a la empresa pero también piden a cambio para la gente. Tratan siempre de conversar. No necesitan recurrir al gremio para solucionar los problemas, hay muchas empresas que sí. Desde que están estos delegados nunca hubo un paro por un problema, siempre los inconvenientes se solucionaron hablando y de este modo se consiguieron cosas que nunca se tuvieron, esto les sirve a los empleados y al empleador. Siempre se arregla, nunca es necesario que venga alguien de afuera. Es importante mantener el diálogo con la empresa, por eso con el compañero se dividen las actividades. Sí participa de cursos que hace el gremio de liquidación de sueldos por ejemplo. En esta empresa está todo bien hecho y controlado y nunca tuvieron problemas. Si es necesario recurrir al gremio existe el aval, que se utiliza cuando los delegados no pueden negociar, entonces viene la gente del gremio para hacer la negociación con el empleador.

Siempre existe la posibilidad de hablar. Dada la composición de la empresa (varias empresas dueñas) el presidente también tiene que consultar cuando se le plantea un tema, lo analizan y después tienen la respuesta, no habiendo tenido necesidad de llamar al gremio en los últimos tres años. Han hecho consultas pero la respuesta fue que la forma en la que se manejan es correcta. Si no hubiese sido buena la forma en que se manejan, ya hubiera recibido el gremio las quejas de los choferes, lo cual hasta ahora no ocurrió.

## Empleado

### Cuestionario:

1. ¿Cuál es su función?
2. Cuando tiene un reclamo o una necesidad ¿A quién se dirige?
3. ¿Debe solicitar entrevista previa?
4. ¿Quedan registros de ese encuentro?
5. ¿Quiénes participan del mismo? ¿Alguien más?
6. ¿En qué momento se desarrolla el encuentro?
7. ¿En qué lugar?
8. ¿Cuáles son los motivos por los cuales se dirige a estas personas?
9. ¿Los motivos siempre son claramente identificables?
10. ¿Existen en la empresa grupos definidos tanto de empleados como de ejecutivos?
11. ¿Existen entre los integrantes estos grupos opiniones divergentes?
12. ¿Son hostiles entre ellos?
13. ¿Conoce el motivo?
14. ¿Cómo se llega a un acuerdo y con quiénes?

### Respuestas:

1. Manejar un colectivo en la empresa, es chofer.
2. Al delegado. A veces al jefe de personal, según qué necesite. Por ejemplo vacaciones o algún problema laboral. Cuando no logra lo que pide con el jefe de personal habla con el delegado. También se dirige al delegado en cuestiones laborales como el cambio de un franco.
3. Con el delegado no debe solicitar entrevista previa, con el jefe de personal a veces sí, pero tiene carácter informal.
4. No, no quedan registros.
5. Los participantes de la reunión son él y el delegado o el jefe de personal. En ocasiones, cuando hay una queja el encuentro se da con el jefe de personal o el delegado. Siempre son informales los encuentros, no hay formalidad.
6. El encuentro tiene lugar durante la espera del trabajo o antes de comenzar a trabajar. No hay un momento especial, pero siempre en el ámbito laboral.
7. El lugar físico es la oficina del jefe de personal. El delegado no tiene lugar específico, en general los encuentros tienen lugar en la sala de choferes. El delegado no tiene oficina.
8. Los motivos que dan origen a la reunión no se pueden especificar, pero en general son temas puntuales, cotidianos del trabajo.
9. Los motivos son siempre identificables.
10. Sí, existen en la empresa grupos definidos tanto de empleados como de ejecutivos.
11. Entre estos grupos existen opiniones divergentes.

12. Existe hostilidad entre estos grupos.
13. Los motivos de la hostilidad generalmente son desacuerdos, piden cosas que están fuera del alcance de los delegados. A veces no es claro el motivo del conflicto, otras no saben lo que quieren porque piden distintas cosas.
14. Se llega a un acuerdo charlando con el jefe de personal y con el delegado y se negocia hasta llegar a un acuerdo beneficioso para ambos. Con el delegado o con el jefe de personal, según con quien se haya hablado.

**Contacto**

Claudia Loscocco

Tel.: 15-5142-8211

E-mail: [claudialoscocco@hotmail.com](mailto:claudialoscocco@hotmail.com)



Tesina  
Facultad de Ciencias Económicas (UBA)  
Posgrado Gestión de Pymes (2007)

Docentes: Dr Angel de Mendonça  
Dra Adriana Fassio

Alumno : Nestor Feijoo

Marzo 2010



Indice	
Diagnóstico Propósito Marco Conceptual	Pg 2
Objetivos Diseño	Pg 3
Variables Dimensiones	Pg 4
Indicadores	Pg 5
Encuesta	Pg 6
Fuentes de Información	Pg 7
Conclusión	Pg 8
Manual de Buenas Prácticas	Pg 12

## Diagnóstico

Desde hace algunos años, posteriores a la delicada situación 2001-02, el nivel adquisitivo de la población fué en aumento, lo que se tradujo en mayor movimiento del mercado , entre ellos, el automotor.

La figura del “lubricentro”, se apoya en ésta situación.

Considerando que es un servicio no imprescindible , es muy sensible ante los cambios de poder adquisitivo .El resultado de éste crecimiento sostenido en los últimos años, ha llevado a la consolidación de muchos de éstos emprendimientos, manejando volúmenes considerables de insumos y residuos. Debido a su comienzo, casi casual, por personas con bajos conocimientos específicos en la tarea a realizar, con bajo o nulo nivel de fiscalización por parte de organismos gubernamentales, el manejo responsable de los mismos, queda exclusivamente a criterio de la mayor o menor responsabilidad del nuevo empresario.

## Propósito

El propósito de la tesina es el desarrollo de un Manual de Buenas Prácticas de trabajo en lubricentros, talleres y estaciones de servicio, contemplando las mejores técnicas disponibles, la prevención y el control de la contaminación y el trabajo participativo entre el sector privado y el público, estableciendo herramientas dinámicas de mejora continua.

## Marco Conceptual

La tesina toma como base la legislación vigente en cuanto a protección de medio ambiente (ley 11720), Higiene y Seguridad en el trabajo (ley 19587 ), ley de radicación de industrias , y toda aquella que colabore en la finalidad perseguida, entre ellas, varios proyectos de ley regionales que establecen pautas y beneficios para emprendimientos que reúnan características de “Producción más Limpia”.

Entre los puntos a tener en cuenta, contamos con los siguientes como más representativos:

La utilización racional del suelo, aire y agua.

La sustentabilidad ecológica, social y económica de los proyectos.

La educación, como principal soporte.

El trabajo participativo entre el sector privado y el gubernamental.

La revisión ,por medio de la toma de conciencia, de los criterios de consumo de la sociedad.

El control de la generación, transporte y disposición final de residuos peligrosos.

## Objetivos

### Actores

Relevar todos los actores involucrados en el desarrollo de la actividad.  
Diferenciar los distintos propósitos perseguidos por cada uno de ellos.  
Establecer la actitud y predisposición frente al cambio de los mismos.

### Marco legal

Profundizar el estudio del marco legal vigente y compararlo con regiones de trayectoria reconocida en el compromiso hacia el medio ambiente.

### Tecnología

Estudiar las tecnologías vigentes en los países precursores y su posible aplicación en nuestro medio.  
Descubrir los conocimientos aplicados por los principales actores del sector que los hacen sobresalir del resto, ya sea por calidad de servicio como por cuidado del medioambiente (Benchmarking).

### Marco Crediticio

Analizar los distintos créditos ó subsidios de programas nacionales e internacionales (Fontar, Foncyt, Programa Pre, préstamos subsidiados por BID, Banco Mundial, etc), que generalmente por la dimensión de éstos emprendimientos y el grado de dedicación de los responsables, no les permite informarse de los mismos.

### Educación

Evaluar el nivel de educación media de empleadores y empleados del sector.  
Promover programas de capacitación laboral y ambiental (promoción de los programas subsidiados al 100% con crédito fiscal).

## Diseño

### Unidad de Análisis

La unidad de análisis propuesta se compone de aquellos individuos o personas jurídicas que desarrollan tareas de mantenimiento de vehículos como medio de subsistencia.

La población analizada abarca desde estructuras unipersonales hasta grupos económicos diversificados y con múltiples sucursales.

Dentro de la población existente, se trató de percibir las distintas participaciones en el negocio de dichos sujetos de estudio. Como era de esperar, los emprendimientos más precarios fueron los más reacios a colaborar en la recolección de datos, y en ningún caso accedieron a ser fotografiados. Por otro lado, las estructuras más formales y organizadas, con diversificación de funciones, también fueron complicadas al momento de abrir sus puertas, argumentando la falta de autorización de sus superiores, teniendo que ir numerosas veces hasta lograr poder ingresar al establecimiento.

Por lo expuesto, la muestra quedó unilateralmente definida, de acuerdo a los sujetos y entes que me franquearon el ingreso a sus emprendimientos.

### Hipótesis Implícitas

El nivel de educación y la capacitación condicionan el compromiso del empresario hacia el medio ambiente.

Los mayores costos supuestos de los cambios a realizar, predisponen al empresario a la inactividad.

La falta de fiscalización ó la "fiscalización clientelista" por parte de los organismos gubernamentales, hacen perder credibilidad en el programa.

La falta de conocimiento de los programas de promoción, limitan el campo decisorio del empresario.

La falta de conocimiento de la legislación vigente, lleva al empresario a prácticas laborales reñidas con la ley de HyS y con el manejo de residuos peligrosos.

### Variables

Nivel de educación

Nivel de capacitación

Recursos tecnológicos

Métodos y procesos de trabajo

Operativos de fiscalización en la región estudiada

Recursos crediticios del empresario

Legislación vigente

### Dimensiones

Variable Nivel de educación

Dimensión: máximo nivel aprobado por el responsable

Dimensión: nivel medio alcanzado por los empleados

Variable Nivel de capacitación

Dimensión: horas por año de capacitación del responsable

Dimensión: horas promedio por año de capacitación de los empleados

Variable Recursos tecnológicos

Dimensión: equipamiento disponible (desarrollar listado básico de equipos necesarios para el desarrollo de las actividades.)

Variable Métodos y procesos de trabajo

Dimensión: procedimiento escrito

Dimensión :norma certificada

Variable Operativos de fiscalización en la región estudiada

Dimensión:% de procedimientos respecto el total de establecimientos

Dimensión: % de actas emitidas respecto del total de procedimientos

Variable Recursos crediticios del empresario

Dimensión: nº de carpetas de solicitud de créditos aprobadas presentada en bancos

Dimensión: número de proyectos aprobados en organismos gubernamentales de promoción

Variable Legislación vigente

Dimensión: existencia de profesional contratado de Higiene y Seguridad

Dimensión: existencia de inscripción como generador de residuos peligrosos

Variables más representativas para mi marco teórico:

Ordinales:

Nivel de educación del propietario

Rotación del personal

Orden y Limpieza

Evidencia de capacitación del personal

Cualitativas:

Existencia de CUIT

Existencia de contrato con ART para el personal

La empresa provee Elementos de Protección Personal?

Tiene un procedimiento de trabajo estandarizado?

Indicadores:

Nivel de educación	primario/secundario/terciario/universitario
Rotación del personal	$x > 50\%$ / $25\% < x < 50\%$ / $x < 25\%$
Orden y limpieza	ordenado y limpio/medianamente OyL/desordenado
Evidencia de capacitación	Sistemática / esporádica / ninguna
Procedimiento de trabajo	escrito / oral / ninguno
Nivel de equipamiento	según listado de equipos (puntaje)
CUIT	si / no
ART	si / no
Elementos de Protección Personal	si / no
Recolector industrial de residuos	si / no

## Encuestas Realizadas a los Lubricentros:

Se dividieron en 2 partes :en la primera se recolectaron datos solicitados al propietario del establecimiento y en la segunda los datos se completaron en base a la percepción del encuestador en función del ambiente de trabajo, características edilicias, condiciones de Higiene y Seguridad, etc.

### Preguntas formuladas al propietario:

- 1.-Nivel de educación del propietario
- 2.-Existencia de contrato con ART
- 3.-Personal ocupado
- 4.-Rotación anual de personal
- 5.-Capacitación al personal
- 6.-Elementos de Protección Personal
- 7.-Empresa recolectora de residuos industriales

### Evidencias Percibidas:

- 1.-Orden y Limpieza
- 2.-Equipamiento Disponible
- 3.-Iluminación
- 4.-Extintores
- 5.-Instalación Eléctrica
- 6.-Manejo y segregación de Residuos
- 7.-Tratamiento de Efluentes (aguas de Lavado)
- 8.-Manejo e identificación apropiada de productos químicos
- 9.-Identificación de sectores, señalética, demarcación horizontal

### Listado de Equipos:

Fosa / Elevador de vehículos  
Recolector manual/automático de aceite usado  
Infraestructura de almacenamiento y segregación de residuos  
Herramientas manuales  
Extintores  
Instalación eléctrica sectorizada con disyuntores y térmicas  
Compresor de aire con prueba hidráulica  
Iluminación de puestos de trabajo  
Trampa de decantación/neutralización de aguas de lavado  
Botiquín

## Resultados Hallados

En el transcurso de las entrevistas, quedaron expuestas asimetrías notables en las capacidades y aptitudes de los distintos encuestados.

El nivel de educación del personal directivo marcaba el rumbo del emprendimiento y el destino de sus empleados y el target objetivo.

A pesar del preconceito que me había formado, fundamentado en la localización del emprendimiento, tuve que reconocer que estaba equivocado, ya que no existía una segregación por lugar, dentro del mismo barrio coexistían locales muy precarios y por otro lado los había con un nivel mucho más elevado para la zona estudiada.

Si bien los Target de cada uno de los emprendimientos era distinto, otra vez tuve que reconocer que mis prejuicios me llevaron al error, suponiendo una segregación por tipo ó año de fabricación del vehículo, no siendo así, ya que en los locales más caros, eran habituales los coches antiguos pero bien mantenidos. Por otro lado, en los precarios, también eran prestados servicios a automóviles que si bien no eran de alta gama, eran relativamente actuales. Por lo que llegué a la conclusión de que el factor desencadenante de dicha situación no era un problema de costos sino de educación y confianza.

Los clientes eligen el servicio de acuerdo a como ellos valoran a su vehículo y las prestaciones que esperan de él.

Por otro lado, el servicio prestado en negocios poco elegibles se basan en el conocimiento entre las partes, relevando a un segundo plano la estética y los tratamientos a los residuos. Ésa falta de compromiso, de una u otra forma repercute también en los costos, ya que el tratamiento de los residuos, como se verá en el trabajo, tiene un valor.

Desde el punto de vista del encuestador, el escalón fundamental que quedó a la vista es la falta de formación y educación del empresario. En algunos casos, se verificó que éstas falencias fueron en parte reemplazadas por el espíritu emprendedor y el conocimiento empírico que le dá a determinadas personas "la Calle", en el sentido de adaptarse y adecuarse a las necesidades del cliente. Pero los mencionados eran la excepción y no la regla.

Dado lo sensible al medio ambiente del tema tratado, si bien no hay industria que sea inocua al mismo, el manejo de residuos de hidrocarburos, dada su enorme escala a niveles poco controlados de la población (recordemos que un litro de aceite contamina un millón de litros de agua), me llevó a pensar en la necesidad de aportar mi pequeño grano de arena en éste sentido, recopilando de una forma muy sencilla las distintas precauciones necesarias a la hora de encarar un proyecto que contemple el manejo de residuos con hidrocarburos.

## Bibliografía

Respecto a la bibliografía utilizada, dada mi condición de Ingeniero Industrial y mi contacto con la industria de autopartes, estoy familiarizado con publicaciones más o menos técnicas al respecto que me permitieron la recopilación de dichos artículos.

Por otro lado, los distintos cursos, seminarios y talleres realizados en el área de Higiene y Seguridad, Medio Ambiente y Producción Más Limpia, también han colaborado a la hora de estudiar las alternativas de mitigación de los impactos de los residuos.

Una fuente muy valiosa de recopilación de buenas prácticas de trabajo fue la visita a los mejores "jugadores del rubro", lo que me permitió también poner al servicio de los lectores una especie de benchmarking de los mismos, recurso que permite adaptar rápidamente las mejoras logradas por otros a un costo significativamente inferior.

#### Fuentes de Información

Bureau Veritas

Curso de Auditor Lider en ISO 9001 (2005)

Consejo Profesional de Ciencias Económicas

Jornada sobre Responsabilidad Social Empresaria (2006)

Municipalidad de Rosario

1º Jornada de Buenas Prácticas Ambientales (2007)

Manejo de Residuos con Hidrocarburos

Proyecto BID P+L (Producción más Limpia) (2007)

Aplicación de P+L en Higiene y Seguridad

Universidad Nacional de General Sarmiento

Taller de Buenas Prácticas en la Industria Automotriz (2008)

Proyecto BID P+L

Gestión Ambiental-Capacitación de Consultores (2008)

Unión Industrial Argentina

El Medio Ambiente y Las Pymes Argentinas (2008)

Universidad Tecnológica Nacional

Maestría en Ingeniería Ambiental (2008-2011)

#### Bibliografía:

Klagsberg, Bernardo (2006), **Revista Aftermarket**, "Los residuos del Lubricentro" Edigar, Buenos Aires, Abril 2006 pg 27-30

**Revista "El Taller"** (2005), "La ley 24051 en el Lubricentro", Línea Gráfica, Buenos Aires, octubre 2005, pg 16-20

Tyler Miller, G, jr( 2004). **Ecología y Medio Ambiente**"cap 19" Grupo Editorial Iberoamérica ,Mexico, pag 595-6.

BVQI, (2004) **ISO 9001, Manual del Participante, Curso de Auditor Lider** , "cap 4 "Buenos Aires, pag 11 - 38.



Larocca, Hector (2007) **Responsabilidad e irresponsabilidad empresarial**, Fac de C.E, UBA, Buenos Aires

Lecca, Natalia (2007) **Residuos, Una Solución Energética**, UMA, Buenos Aires

Jaen, René Lesme (2006) **Pirólisis de Biomasa**, CEEFE, Madrid

## Conclusiones

Como suele suceder en nuestro país, los ciclos económicos que se alternan periódicamente, ésta vez han sido marcados por un fenómeno mucho más importante que afectó a prácticamente todas las economías.

Luego del informe del INDEC (el nuevo organismo no recuerdo como se llama), que dejó claro que la actividad económica, luego de 77 meses, comenzó a declinar, (podríamos discutir de la veracidad de éstos datos), es un dato no menor que venimos percibiendo desde comienzos del año pasado.

Como no podía ser de otra forma, éste nuevo equilibrio modificó sustancialmente todas las actividades económicas y por ende la que estoy evaluando.

Al comienzo del proyecto, existía la posibilidad, debido a conversaciones mantenidas con el Director de Promoción Industrial de la Municipalidad de La Matanza, de generar un proyecto fundamentalmente de índole social, donde la administración aportaba un local y la mano de obra y el sector privado, el know how y la administración del emprendimiento.

Éste tenía como meta la recolección y reciclado de aceites y filtros del automotor.

Cuando comenzamos con el estudio del mismo, se pagaba por tambor de aceite usado alrededor de \$400 y dentro del retiro del mismo, la empresa recolectora se hacía cargo de los residuos sólidos (peligrosos) generados. Hoy la empresa recolectora retira gratis el aceite (como un servicio al generador) pero el lubricentro ó estación de servicio debe pagar alrededor de \$3 por kg de residuo sólido (peligroso) generado.

Es decir que la fiscalización de la OPDS lentamente va generando un cambio positivo en la sociedad, ya sea por convencimiento o por temor a las clausuras y las multas.

Si bien el cambio de los factores de la ecuación económica de los generadores impacta a favor del proyecto (un lubricentro promedio eroga mensualmente

mas de \$3.000 en disposición final de residuos peligrosos), la caída abrupta del nivel de actividad general resiente mucho el riesgo empresario.

El reves electoral en las últimas elecciones, ha sensibilizado aún más el frágil entorno municipal, por lo que la idea original de distribuir el manual a través de la Dirección de Industria con el patrocinio municipal fue al menos "postergado". Con la flamante Dirección de Medio Ambiente, si bien aún no se encuentran designadas las autoridades, es esperable que proyectos que contemplen aristas socialmente integradoras y ambientalmente sustentables puedan ser contempladas como de "Interés Municipal" y de esa forma lograr un tratamiento diferente al que nos tiene acostumbrados la dinámica oficial.

Sin perjuicio de ello, los distintos "colaboradores" del proyecto, lubricentros, talleres y estaciones de servicio, recibieron una copia del trabajo y fueron muy solícitos a la hora de brindar la mayor colaboración para coleccionar los datos.

Todos ellos se mostraron muy interesados en reconocer y conocer las fortalezas y debilidades de sus respectivos emprendimientos y en varios casos, el trabajo permitió un acercamiento con el empresario que desembocó en una relación contractual de asesoría en temas de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente.



## **Manual de Manejo de Residuos de Hidrocarburos en el Mantenimiento de Vehículos**

## Prologo

El presente trabajo tiene como única finalidad la mentalización de los grupos interesados, en las buenas prácticas de manejo de residuos en ámbitos como Talleres Mecánicos, Oficinas de Mantenimiento de Empresas, Lubricentros, Estaciones de Servicio, Lavaderos de Vehículos, etc.

El concepto de actividad sustentable desde la perspectiva ambiental, que muchas veces se pierde de vista cuando analizamos la problemática de las Pymes, quedará a la vista y se tratará de demostrar que ser "Ambientalmente Responsable" no significa tener mayores costos o perder competitividad.

## Introducción

Éste manual pretende ser una herramienta para guiar a las empresas, principalmente a las más pequeñas, en la implementación de prácticas limpias de trabajo, a través de procedimientos, instrucciones y controles que han sido desarrolladas con éxito en los mejores exponentes del sector.

Es muy importante dejar claro que éstas mejoras no significan grandes gastos y que generalmente se equiparan a los beneficios que aportan, evitando además todos los inconvenientes legales, con los vecinos, con el medio ambiente y especialmente creando una imagen de responsabilidad y compromiso que fideliza a los clientes.

El área de servicios del automotor es responsable del 50 % del personal ocupado del sector, siendo el resto los concesionarios y terminales automotrices, genera una importante actividad económica y sirve de boca de expendio al 30% de las Pymes del país.

No obstante ésto, la crisis del año 2001 rompió el equilibrio del sector, dejando a muchos de éstos emprendimientos fuera del negocio "Formal".

Algunos desaparecieron y otros comenzaron a precarizar sus servicios y consecuentemente sus costos.

Es el momento en donde aparecieron proyectos unipersonales, sin equipamiento, sin estructura y sin costos impositivos y de seguridad social.

La responsabilidad de éstos empresarios en lo que hacía a riesgos del trabajo, contaminación ambiental, gestión de residuos, estaba lejos de ser un problema. Ésta coyuntura trajo como consecuencia aumento de los accidentes, exceso de consumo de agua de red, mal uso del sistema cloacal, residuos industriales y especiales en la recolección domiciliaria, sin mencionar los problemas con los vecinos por los malos olores, vertido de hidrocarburos (aceites, naftas, etc.) en la vía pública, contenedores de aceites usados con destino desconocido, etc.

Ante éste panorama, era necesario encarar un ordenamiento del sector, de forma tal que sin perjudicar a los pequeños emprendimientos, se logren prácticas laborales acordes a la reglamentación vigente en Seguridad e Higiene, mejorar la relación con los vecinos y que el impacto de la actividad en el medio ambiente sea lo más pequeña posible.

Los ejes de éste ordenamiento son el Marco Normativo Vigente y el cambio de paradigma en la cultura del empresario donde la única meta es el rédito económico y reemplazarla por otra en la que el beneficio se obtenga como consecuencia de un uso racional de los recursos.

El tercer eje es la toma de conciencia por parte de la empresa de la responsabilidad que le compete en el cuidado del medio ambiente.

## **Buenas Prácticas**

En general las buenas prácticas de cualquier tarea que nos ocupe deben reunir determinadas características a saber:

- .-Eficaces
- .-Comercialmente disponibles
- .-No deben producir una disminución en la calidad del servicio
- .-Mantienen o mejoran las condiciones de seguridad ocupacional
- .-Que mantengan o mejoren la relación con los grupos interesados (vecinos, medio ambiente)
- .-Que se puedan aplicar en las instalaciones existentes ó en las futuras.

Analizando las mismas para nuestro ámbito de estudio, ellas deben contribuir a:

- .-Generar menos residuos y disponerlos de forma apropiada
- .-Usar sustancias menos peligrosas
- .-Promover la recuperación
- .-Reducir el uso de insumos
- .-Reducir el consumo de agua
- .-Aumentar la eficiencia en el uso de la energía
- .-Disminuir el riesgo de accidentes.
- .-Tomar conciencia de que la contaminación que producimos tarde o temprano afectará "nuestro ambiente", nuestro barrio, nuestra plaza, nuestra casa.

Desde el punto de vista de los recursos, debemos tomar en cuenta algunos términos que podemos aplicar en cualquiera de las tareas que emprendamos, Ellos son:

- .-Evitar su utilización
- .-Reducir su utilización

- .-Reciclar lo posible
- .-Tratar lo mínimo
- .-Disponer lo imprescindible

Entonces, cuando hablamos de **Evitar**, hablamos de usar lo estrictamente necesario, sin derrochar insumos (**Reducir**), que luego generaran residuos, Si es posible, **Reciclar** ese envase, ó ese solvente , si ya ha perdido efectividad, **Tratar** ese producto y cuando no queda más remedio **disponer** apropiadamente ese residuo.

## Marco Conceptual

Éste Manual toma como base lo establecido en la legislación vigente tanto en el aspecto ambiental como en Higiene y Seguridad Ocupacional. Siendo sus lineamiento generales:

- .-La utilización racional del suelo, subsuelo, agua, atmósfera, fauna, paisaje y demás recursos naturales, en función del desarrollo sustentable.
- .-La sustentabilidad ecológica, económica y social del desarrollo humano.
- .-La orientación, fomento y desarrollo de iniciativas públicas y privadas que estimulen la participación ciudadana en las cuestiones ambientales.
- .-La promoción de modalidades de consumo y de producción sustentables
- .-El control de la generación, manipulación, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final de residuos especiales y peligrosos.
- .-La implementación de políticas de estado que promuevan la incorporación de tecnología para conversión de procesos y la educación ambiental.

## Aspectos Generales

Existen algunas características que son comunes a las actividades objeto de éste manual y que por lo tanto serán tratadas de ésta forma, para luego tratar en profundidad aquella propias de cada actividad.

La manipulación de aceites lubricantes, solventes, combustibles, la generación de residuos contaminados con éstos productos, el riesgo de contaminar los desagües con éstos efluentes, la generación de ruidos más allá de los límites permisibles, el consumo de energía eléctrica y de agua, etc, son algunos de éstos aspectos.

## Aspectos Ambientales de Importancia

### **Generación de Residuos**

En general, toda actividad productiva genera diferentes tipos y cantidades de residuos, la gestión que se lleve a cabo con ellos, permitirá evaluar el impacto que los mismos podrán causar al ambiente.

Los residuos pueden clasificarse en:

#### Residuos Compatibles con Domiciliarios

Son aquellos compuestos por envases de alimentos y bebidas, producto del barrido de pisos de cocinas y drugstores, restos de comida y papelería.

#### Residuos Industriales No Peligrosos

Son aquellos compuestos por escombros, maderas, rezagos metálicos, con la condición de no estar contaminados con hidrocarburos.

#### Residuos Industriales Peligrosos

Representan un riesgo para el ambiente y la salud por sus características de toxicidad, inflamabilidad, corrosividad, etc.

Podemos diferenciarlos por su estado de agregación:

Residuos Peligrosos sólidos:

Los más habituales son:

Envases de aceite, grasa, pintura,

Estopas, trapos, papeles impregnados en aceite, material absorbente, etc.

Filtros usados de nafta y aceite

Baterías de vehículos

Residuos Peligrosos Líquidos

Aceites usados

Líquido de frenos, anticongelante

Restos de solventes de limpieza

Ácido de baterías

Residuos Peligrosos Semisólidos

Grasa

Barros de rejillas y cámaras decantadoras

Fondo de tanques de combustible

### **Vertido de Efluentes**



Los efluentes habituales en la tarea son de diferente tipo según su origen y características:

#### De origen Pluvial

Constituido por agua de lluvia, que al entrar en contacto con residuos mal almacenados, puede arrastrar contaminantes.

#### De lavado de Vehículos

Generalmente contiene rastros de hidrocarburos, pero gran presencia de sólidos, tales como arena, tierra, etc.

#### De Origen Sanitario

El agua de baños y cocinas, con gran presencia de compuestos amoniacales, detergentes, materia orgánica, microorganismos, grasas , etc.

#### **Emisión de Gases**

Por lo general las mismas no son significativas, pero es conveniente mencionar las más habituales:

- .-Gases y material particulados proveniente de escapes de vehículos.
- .-Vapores de solventes utilizados en la limpieza de piezas
- .-Venteo de depósitos de combustibles.
- .-Partículas de asbestos producidas por el accionamiento de los sistemas de frenos.

#### **Emisión de Ruidos**

Son habitualmente las desencadenantes de conflictos con el entorno.

Las más comunes son:

Herramientas manuales ó eléctricas de chapistería.

Vehículos en marcha, pruebas de carburación, tuning, escapes.

Compresores, generadores, etc, con arranques y paradas poco controladas.

#### **Buenas Prácticas Ambientales**

#### **Gestión de Residuos**

Según hemos visto, para una adecuada gestión es necesario:

- Reducir la cantidad de residuos generada
- .-Reducir su peligrosidad
- .-Reciclar o reutilizar (por sí o por terceros),la mayor cantidad posible
- .-Almacenar los mismos de la forma adecuada, lejos del sol, la lluvia, etc.
- .-Disponer de los mismos mediante operadores adecuados.

Segregar los residuos de acuerdo a su disposición final permitirá:

.-Minimizar la cantidad de residuos contaminados (los residuos contaminados en general tienen una problemática mayor para su disposición y por lo tanto mayor costo).

.-Valorizar Residuos. La clasificación agrega valor, ej. cartón, papel, plásticos, chatarra, etc.

.-Depositar residuos en contenedores exclusivos.

.-Respetar el tratamiento según su complejidad:

Residuos asimilables a domiciliarios: los retira el servicio municipal de recolección

Residuos industriales no peligrosos: es posible su venta ó retiro por operadores especializados(cartones, plásticos, chatarra).

Residuos industriales peligrosos: deben ser gestionados, almacenados y retirados por empresas autorizadas con el correspondiente manifiesto, según lo establecido por la legislación vigente.

## **Gestión de Efluentes**

Los efluentes de origen pluvial, deben ser conducidos a los desagües pluviales autorizados por la Municipalidad.

Los efluentes de origen sanitario deben ser vertidos a la red cloacal ó a los pozos absorbentes.

Los líquidos de cocina, una vez retenidas las grasas y sólidos, deben ser vertidos a los desagües cloacales.

Los efluentes provenientes del lavado de vehículos, que contienen hidrocarburos y sólidos, deben ser tratados para retener los mismos, previamente al vertido en la red cloacal.

En el caso que la contaminación del efluente sea mayor que el límite permitido para su vuelco, deberán desarrollarse instalaciones de pretratamiento para garantizar las limitaciones establecidas. La instalación debe ser accesible para permitir la toma de muestras y para medir el caudal del desagüe.

Los líquidos provenientes del lavado de motores y piezas (generalmente solventes) no deben ser vertidos a los desagües y tendrán que disponerse como residuos peligrosos por un operador autorizado.

Se debe tratar de Reducir la cantidad del efluente

1.- En cantidad: controlando fundamentalmente la cantidad de agua de lavado

2.- En peligrosidad: evitando derrames de aceite y otros líquidos, utilizando materiales absorbente en lugar de limpiarlos con agua.

### Está Prohibido verter

Las materias que impidan el correcto funcionamiento de los desagües (tierra, barro, arena, etc)

Sólidos, líquidos o gases combustibles, inflamables, corrosivos ó tóxicos, como combustibles, productos químicos, solventes).

## **Control del Ruido**

La reducción del ruido por lo general es una decisión técnica:

- .-Utilizando maquinaria menos ruidosa
- .-Revistiendo las paredes de las zonas más comprometidas con material acústico
- .-Utilizando timers para el arranque y parada de equipos automáticos.
- .-Confinando Los equipos más ruidosos en cámaras anecoicas.
- .-Manteniendo en lo posible las puertas del establecimiento cerradas.

## **Buenas Prácticas en Higiene y Seguridad**

Con el objeto de proteger la salud y la seguridad de los trabajadores, se deberán tomar los siguientes recaudos:

### **Productos Químicos**

- .-Conocer los símbolos de peligrosidad y toxicidad (NFPA)
- .-Comprobar que los productos estén correctamente etiquetados , con instrucciones claras de manejo.
- .-Elegir, en lo posible, productos que no sean agresivos con el ambiente, privilegiando aquellos que no posean PCBs, metales, fenoles, etc dentro de su composición.

### **Almacenamiento**

Garantizar que los productos sean almacenados correctamente.

Cerrar y etiquetar adecuadamente los productos peligrosos para evitar evaporaciones, derrames y accidentes.

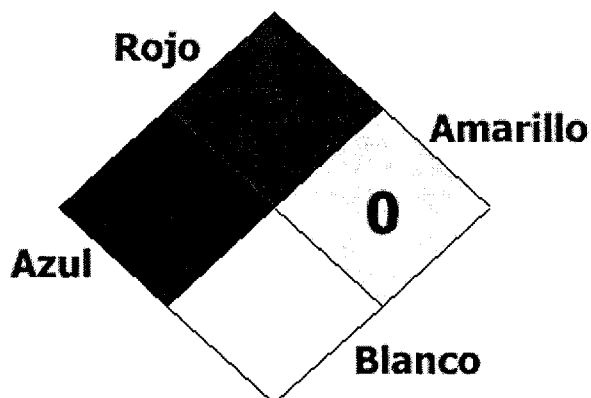
Mantener herméticamente cerrados los recipientes que contenga solventes volátiles.

Cuidar las condiciones de humedad y temperatura en el almacén, hay muchos productos que se degradan en presencia de luz intensa.

Minimizar la cantidad y el tiempo de almacenamiento de los productos, garantizando de ésta forma la degradación de los mismos.

Mantener los productos peligrosos ó muy reactivos, alejados del resto, verificar las distancias reglamentarias de estiba entre ellos.

La clasificación NFPA de USA, es muy aplicada en los productos, por eso , conviene conocerla.



ROJO: Con este color se indican los riesgos a la **inflamabilidad**.

AZUL: Con este color se indican los riesgos a **la salud**.

AMARILLO: Con este color se indican los riesgos por **reactividad** (inestabilidad).

BLANCO: En esta casilla se harán las **indicaciones especiales** para algunos productos. Como producto oxidante, corrosivo, reactivo con agua o radiactivo.

Los riesgos se miden con un número del **0 a 4** donde el riesgo 0 corresponde a la ausencia de riesgo, y el 4 para el máximo.

	<b>AZUL - SALUD</b>	<b>ROJO- INFLAMABILIDAD</b>	<b>AMARILLO- REACTIVIDAD</b>
<b>4</b>	Sustancias que con una muy corta exposición puedan causar la muerte o daño permanente aún en caso de atención médica inmediata. <i>Ej. Ácido Fluorhídrico.</i>	Materiales que se vaporizan rápido o completamente a la temperatura y presión atmosférica ambiental, o que se dispersen y se quemen fácilmente en el aire. <i>Ej. Acetaldehído.</i>	Materiales que por sí mismos son capaces de explotar o detonar, o de reacciones explosivas a temperatura y presión normales. <i>Ej. Nitroglicerina.</i>
<b>3</b>	Materiales que bajo una corta exposición pueden causar daños temporales o permanentes aunque se dé pronta atención médica. <i>Ej. Hidróxido de potasio.</i>	Líquidos y sólidos que pueden encenderse en casi todas las condiciones de temperatura ambiental. <i>Ej. Estireno.</i>	Materiales que por sí mismos son capaces de detonación o de reacción explosiva que requiere de un fuerte agente iniciador o que debe calentarse en confinamiento antes de ignición, o que reaccionan explosivamente con agua. <i>Ej. Dinitroanilina.</i>
<b>2</b>	Materiales que bajo su exposición intensa o continua puede causar incapacidad temporal o posibles daños permanentes, a menos que se dé tratamiento médico rápido. <i>Ej. Trietanolamina.</i>	Materiales que deben calentarse moderadamente o exponerse a temperaturas altas antes de que ocurra la ignición. <i>Ej. orto-cresol.</i>	Materiales inestables que están listos a sufrir cambios químicos violentos pero que no detonan. También debe incluir aquellos materiales que reaccionan violentamente al contacto con el agua o que pueden formar mezclas potencialmente explosivas con agua. <i>Ej. Ácido sulfúrico.</i>
<b>1</b>	Materiales que bajo su exposición causan irritación pero sólo daños residuales menores aún en ausencia de tratamiento médico. <i>Ej. Glicerina.</i>	Materiales que deben precalentarse antes de que ocurra la ignición. <i>Ej. Aceite de palma.</i>	Materiales que de por sí son normalmente estables, pero que pueden llegar a ser inestables sometidos a presiones y temperaturas elevadas, o que pueden reaccionar en contacto con el agua, con alguna liberación de energía, aunque no en forma violenta. <i>Ej. Ácido Nítrico</i>
<b>0</b>	Materiales que bajo su exposición en condiciones de incendio no ofrecen otro peligro que el de material combustible ordinario. <i>Ej. Hidrógeno.*</i>	Materiales que no se queman. <i>Ej. Ácido clorhídrico.</i>	Materiales que de por sí son normalmente estables aún en condiciones de incendio y que no reaccionan con el agua. <i>Ej. Cloruro de Bario.</i>

## Instalación Eléctrica

Sectorizar los circuitos, no mantener sectores demasiado extensos y con cargas demasiado desbalanceadas.

Disponer de disyuntores y llaves térmicas en los circuitos eléctricos, de acuerdo a los consumos de cada línea.

Los cables eléctricos deben estar dentro de caños, en lo posible antiexplosivos, especialmente donde hay vapores combustibles.

Las instalaciones y equipos mayores deben tener descarga a tierra, que debe ser medida en forma periódica.

Utilizar fichas para la conexión de equipos, no hacerlo a través de sus cables.

Tratar de evitar los "alargues", si fuera imprescindible, controlar el estado de los mismos ó usarlos con una tensión de 12 volt.

No usar herramientas eléctricas en presencia de gases combustibles.

Los tableros eléctricos deben poseer panel interior que impida el acceso a los conductores, solo deben quedar accesibles las llaves térmicas.

Para la iluminación, utilizar en lo posible tubos fluorescentes ó lámparas bajo consumo, recordar utilizar protecciones para evitar que las luminarias puedan caer ante golpes involuntarios.

### Compresores Eléctricos

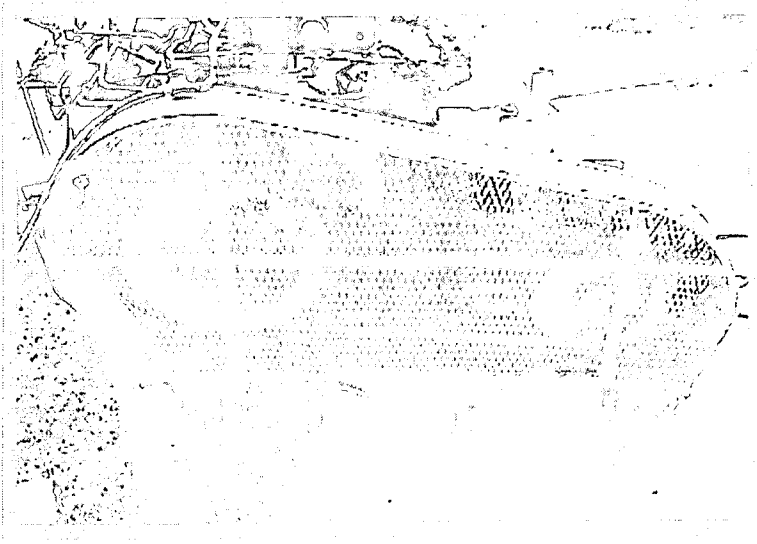
Verificar que todas las partes móviles, en especial las correas y poleas tengan protecciones que eviten los contactos accidentales.

Purgar (en lo posible utilizar trampas automáticas) al menos una vez por semana el agua condensada del tanque.

Mantener la prueba hidráulica del equipo actualizada (cada 5 años), verificando la válvula de seguridad.

En el momento de diseño de la instalación, recordar la pendiente necesaria en las cañerías para evitar acumulaciones de condensado. (un compresor de 5 hp funcionando durante 10 hs al día genera aproximadamente 50 litros de condensado por mes).

En lo posible, colocar los compresores en áreas alejadas, que no generen ruido en el ambiente y permitan su mantenimiento.



### Extinción de Incendios

Colocar extintores de acuerdo a la legislación vigente, se recomienda en zonas generales al menos 1 extinguidor ABC cada 100 m<sup>2</sup>.

No obstruir los lugares demarcados para los mismos.

Controlar la recarga y la prueba hidráulica (cada 1 año), con operadores autorizados, solicitar el certificado.

Mantener un registro de capacitación del personal en la lucha contra incendios.

Tener disponibles los elementos de protección personal necesarios.

CLASES DE FUEGO		AGENTES EXTINTORES							Observaciones
Identificación	Materiales Combustibles	Agua	Espumas AFFF	Polvo Químico Potásico A,B,C.		CO2	Polvos Secos Esp.	Forma de acción	
<b>A</b>	Papeles, maderas, cartones, textiles, desperdicios, etc.	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	Enfriamiento Interrupción de reacción en cadena y Sofocación.	
<b>B</b>	Nafta, gasolina, pinturas, aceites y otros líquidos inflamables.	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	Interrupción de reacción en cadena Sofocación.	No usar agua en chorros. Únicamente niebla.
	Butano, propano y otros gases	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>		
<b>C</b>	Equipos e instalaciones eléctricas.	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	Interrupción de reacción en cadena Sofocación.	No usar agua ni espuma (son buenos conductores de la electricidad).
<b>D</b>	Metales combustibles, magnesio, sodio, etc.	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	Absorción de calor y Sofocación.	No usar extintores comunes. Seleccionar el producto adecuado para cada metal.

## Buenas Prácticas en los Procesos

Emplear las maquinarias más apropiadas para cada caso, esto redundará en el consumo de energía y en la salud y seguridad del operador. Utilizarlas solo el tiempo necesario para el trabajo, sin dejarlas funcionando en vacío.

No mezclar los distintos fluidos del automotor. Mantener contenedores separados para aceites, fluido de frenos, líquido anticongelante, etc.

Cuando se mezclan se transforman en residuos peligrosos, en cambio, separados, es posible utilizarlos como materias primas para otros procesos por lo que son considerados residuos especiales y no peligrosos.

Separar los residuos de acuerdo a su tipo, establecer contenedores para cada uno de ellos, facilitará el reciclado de los mismos.



## Productos Químicos

En el momento de la compra, adquirir los más amigables con el medioambiente y menos agresivos para la salud y seguridad ocupacional. Recordar la clasificación de la NFPA (los

rombos de colores), siempre buscar los números más cercanos a cero. Utilizar las cantidades indicadas por los fabricantes, cuidar de vaciar íntegramente los envases.

Solicitar a los proveedores la hoja técnica de los productos utilizados. Siempre conservarlas a mano para saber como actuar en caso de una emergencia. Mantener en el lugar de manipuleo y almacenamiento los elementos de protección personal sugeridos por el fabricante. (Guantes, antiparras, ropa apropiada, extinguidor, etc)

## **Taller Mecánico**

### **Operaciones que se realizan**

Cambio de Aceite y Filtros  
Cambio de Baterías  
Rectificación de Motores  
Reparación y Cambio de Piezas Mecánicas  
Reparación de Radiadores  
Reparación de Carrocerías (Chapa y Pintura)  
Talleres de inyección Diesel  
Servicio de Sistemas de Frenos  
Reparación de Aire Acondicionado  
Servicio Eléctrico  
Reparación de Sistemas de Escape

### **Materias Primas Utilizadas**

Aceites , Grasas y Lubricantes  
Gas Oil, Nafta  
Desengrasantes  
Solventes , Limpiadores de Carburador, Inyección  
Aditivos para Aceite y Combustible  
Refrigerantes  
Anticorrosivos  
Repuestos en General

### **Impactos Ambientales**

#### **Residuos Sólidos**

Están compuestos principalmente por filtros de aceite usados, trapos, papeles absorbentes, barros de los desagües, baterías usadas, repuestos de recambio, neumáticos, pastillas de freno, etc.



### Residuos Líquidos

Los aceites usados, fluidos de transmisión, solventes contaminados, refrigerantes, restos de combustibles, etc

### Efluentes

Solo deben ser conducidos al desagüe pluvial, los productos del lavado del piso del taller y los de la cocina y baño.

### Emisiones a la Atmósfera

Las emisiones más comunes de los talleres son los gases de escape de los vehículos y los aerosoles utilizados en la pintura, limpieza etc.

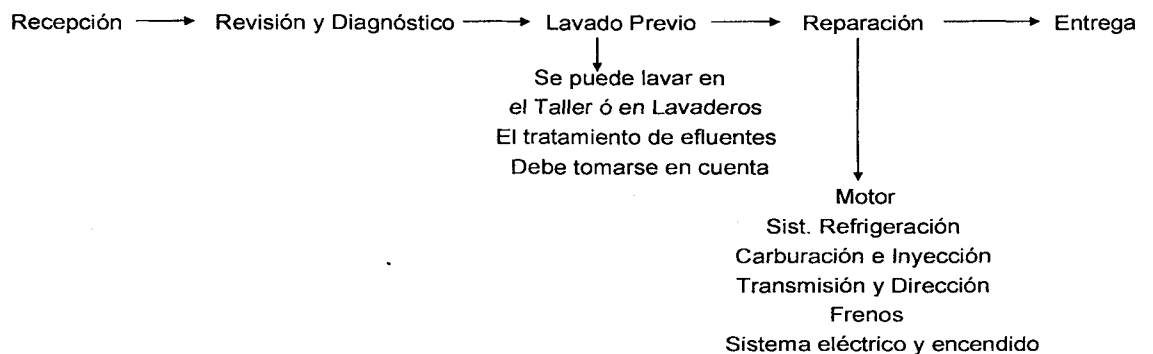
### Ruido

Los talleres de chapistería son los generadores por excelencia de ruidos de impacto, como así también los de carburación (tuning) y los compresores de aire

Es una buena práctica informar a los clientes de las acciones ambientales. Mostrarles las piezas cambiadas y explicarles el destino que se les va a dar: ayuda al medio ambiente y mejora la imagen de la empresa.

Es importante comunicar al cliente las ventajas medioambientales del mantenimiento preventivo del vehículo en cuanto a reducción de emisiones de gases de combustión, ruido, consumo de combustible y generación de residuos (piezas estropeadas, goteos de aceite, etc.)

## Diagrama de Flujo



## Entradas y Salidas Contaminantes

Etapas del Proceso	Entradas	Emisiones Al Aire	Residuos Líquidos	Residuos Sólidos	Efluentes
Lavado de Preparación	AGUA, TOALLAS DETERGENTE. CEPILLOS	RUIDOS, GASES DE COMBUSTIÓN, SOLVENTES	HIDROCARBUROS EN EFLUENTES	ENVASES, ELEMENTOS DE LIM PIEZA, BARROS	AGUAS RESI DUALES, ARENAS HIDROCARBUROS DQO, DBO
Reparación	SOLVENTES NAFTAS LUBRICANTES LÍQ. FRENO REPUESTOS ASERRÍN RECIPIENTES REFRIGERANTE	VAPORES SOLVENTES GASES DE COMBUSTIÓN RUIDOS	ACEITES USADOS LÍQUIDO DE BATERÍAS PURGAS DE FRENO REFRIGERACIÓN ETC	ENVASES TRAPOS BATERÍAS EMBALAJES FILTROS REPUESTOS USADOS	AGUAS RESIDUALES (SOLO LOS DE BAÑO Y COCINA)

### Buenas Prácticas Ambientales

#### Gestión de Residuos

.-Los residuos compatibles con los domiciliarios se canalizan a través de la recolección municipal.

.-Reducir la producción de residuos utilizando solo trapos y material de absorción estrictamente necesarios.

.-Clasificar Los residuos sólidos según:

Los **trapos, arena, filtros, barros, aserrín, envases, solventes y combustibles** en tambores de 200 litros con tapa, rotulados y dispuestos, lejos de fuentes de calor, en zona ventilada y a cubierto del sol y de la lluvia.

Deberán ser retirados por operador habilitado que entregará en el momento del retiro el correspondiente manifiesto.

Los **aceites lubricantes usados** deben ser perfectamente aislados de otra corriente de residuos, como combustibles, líquido de frenos, etc.

De ésta forma es posible su aprovechamiento económico por empresas habilitadas por la Secretaría de Medio Ambiente.

Los mismos deben ser almacenados en contenedores exclusivos, perfectamente identificados y con contención de derrames.

Las **baterías agotadas** deben ser almacenadas en bandejas estancas como prevención de posibles derrames de ácido. Existen empresas recicladoras de las mismas habilitadas a tal fin.

Los residuos industriales tales como **madera, cartón, chatarra, neumáticos**, etc , son responsabilidad del generador y como tal debe gestionarlos adecuadamente con operadores autorizados. Deben separarse para evitar la contaminación con hidrocarburos, lo que elimina la posibilidad de reciclarlos. Se debe dejar claro que la responsabilidad de toda la cadena es del generador.

Si existen dudas acerca del destino final de un residuo se debe consultar con la autoridad ambiental municipal pero siempre recordar:

- 1.-Perforar los envases vacíos
- 2.-Vaciar completamente los recipientes
- 3.-Contener los derrames de aceite y segregar los trapos ó arcillas impregnados por separado.
- 4.-Drenar al máximo los filtros de aceite.
- 5.-Utilizar recipientes exclusivos para cada residuo (aceite, líquidos de frenos)
- 6.-Realizar mantenimiento preventivo para evitar fugas o derrames.

### Gestión de Efluentes

Evitar derrames colocando bateas ó embudos bajo los vehículos. Nunca arrojar los mismos a los desagües.

No emplear agua para limpiar derrames de aceites, líquidos de frenos, etc, solo emplear absorbentes adecuados.

Minimizar los consumos de agua a través del control de pérdidas o fugas.

### Ahorro de Energía

Tener en funcionamiento la maquinaria el tiempo imprescindible para la tarea, reducirá ruidos, emisiones y el consumo eléctrico.

Utilizar al máximo la luz natural, o en su defecto luminarias de bajo consumo. Evitar el continuo encendido y apagado ya que es el momento de máximo consumo.

Limpiar periódicamente las luminarias, ya que el polvo del ambiente les hace perder eficiencia.

### Control de Emisiones

Ventilar adecuadamente el local en que se ponen en marcha los vehículos, colocar extractores puntuales de gases de escape.

Evitar períodos largos con los vehículos en marcha ya que los ruidos y las emisiones pueden ser un problema durante los horarios de descanso.



Es habitual encontrar en talleres un rincón donde se acumulan los residuos sin discriminar entre ellos.

En la medida de lo posible, deben segregarse por tipo de residuo, lo que redundará en un beneficio económico, ya que muchos de los materiales que se desechan son reciclables, como los plásticos, cartones, piezas de chapa, aceite usado, etc.

## **Buenas Prácticas de Higiene y Seguridad**

### **Fosas para reparar Vehículos**

La instalación eléctrica en fosas debe ser estanca, al reparar las luces, cuidar de mantener las juntas de los artefactos en buen estado.

No usar combustibles para limpieza dentro de las fosas, los vapores pueden permanecer en ellas y ocasionar explosiones.

Diseñar las fosas con escapes en ambos extremos. No obturar las salidas con vehículos.

Para contener derrames, usar arena ó algún absorbente, no usar cartones ni aserrín, ya que son materiales combustibles.

Utilizar elementos de protección personal resistentes a los hidrocarburos guantes, zapatos y antiparras.

No hacer sifón succionando mangueras, utilizar medios mecánicos.

Usar indumentaria apropiada, en lo posible uniforme para todo el personal.

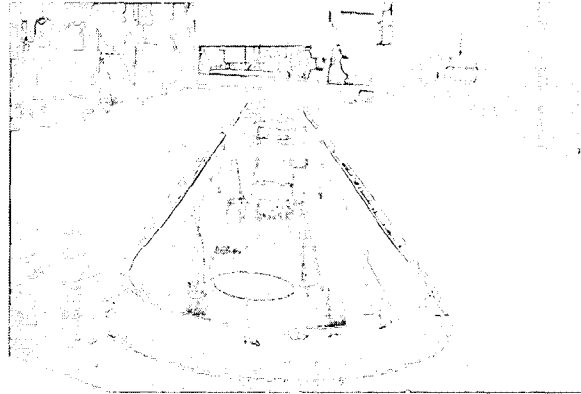
Mantener el cabello corto, no utilizar cadenas ni anillos, no utilizar ropa suelta.

Disponer en lugar visible las hojas de seguridad de los productos que se utilizan.

Capacitar al personal en la forma de proceder ante derrames o salpicaduras de los productos químicos utilizados. Mantener las hojas de seguridad a la vista.

El orden es muy importante para evitar accidentes. La limpieza de derrames y el mantenimiento de las herramientas son claves.

Las fosas deben tener en su contorno una traba mecánica que impida que los vehículos caigan accidentalmente a la misma.



Las fosas deben tener escape por ambos extremos, resalte para evitar caídas accidentales y mantener el orden y la limpieza en sus inmediaciones.

# Lavadero de Vehículos

## • Operaciones

- Lavado de Chassis
- Lavado de Carrocería
- Lavado de Motor
- Lavado de Tapicería
- Encerado

## • Impactos Ambientales

- Generación de Efluentes Líquidos
- Generación de residuos sólidos contaminados
- Generación de Residuos Sólidos compatibles con domiciliarios
- Consumo del Recurso Agua
- Consumo del Recurso Energético

## Entradas y Salidas Contaminantes

Etapas del Proceso	Entradas	Emisiones Al Aire	Residuos Líquidos	Residuos Sólidos	Efluentes
<b>Lavado de Tapicería</b>	Detergentes Toallas Agua			Envases Toallas sucias	Aguas Residuales
<b>Lavado externo (carrocería y chasis)</b>	Agua Detergentes Toallas Cepillos Desengrasantes	Ruidos Solventes Gases de Combustión	Hidrocarburos Separados en el Tratamiento de Efluentes	Envases Cepillos y toallas Estopa y trapos Sólidos Provenientes De Tratamientos	Aguas Residuales DBO DQO Arenas
<b>Secado</b>	Toallas Papeles			Toallas Sucias Papeles	
<b>Aspirado</b>		Toallas Papeles		Polvos y sólidos retenidos en aspiración	
<b>Encerado</b>	Toallas Ceras Siliconas			Envases Plásticos Envases de Vidrio Toallas Sucias	

## Buenas Prácticas Ambientales

### Gestión de Residuos

Disponer adecuadamente los residuos sólidos que no estén contaminados con combustibles, solventes o aceites y manejarlos por medio de recicladores ó de la recolección de residuos municipal.

Los residuos sólidos contaminados deben ser dispuestos en tambores de 200 litros con tapa, correctamente identificados y resguardados del sol y de la lluvia. Alejarlos de los lugares transitados y de focos de calor.

La gestión de los mismos debe realizarse a través de un operador habilitado contra entrega del correspondiente manifiesto.



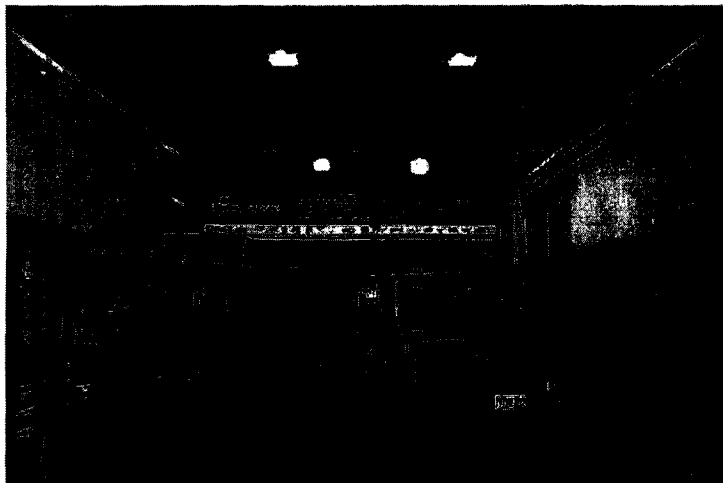
En la foto, si bien se encuentran segregados los residuos, en caso de lluvia, contaminarán el agua caída y ya no podrá enviarse el efluente al desagüe pluvial, debiendo recogerse y tratarse como residuo peligroso, con el consiguiente coste.

### Ahorro de Energía

Tener en funcionamiento la maquinaria solo el tiempo necesario para desarrollar la tarea.

Utilizar al máximo la luz natural, en caso de no poder hacerlo, utilizar lámparas bajo consumo, temporizadores y tubos fluorescentes que consumen varias veces menos energía que las incandescentes del mismo rendimiento lumínico.

Limpiar periódicamente las luminarias para remover el polvo adherido a las mismas.

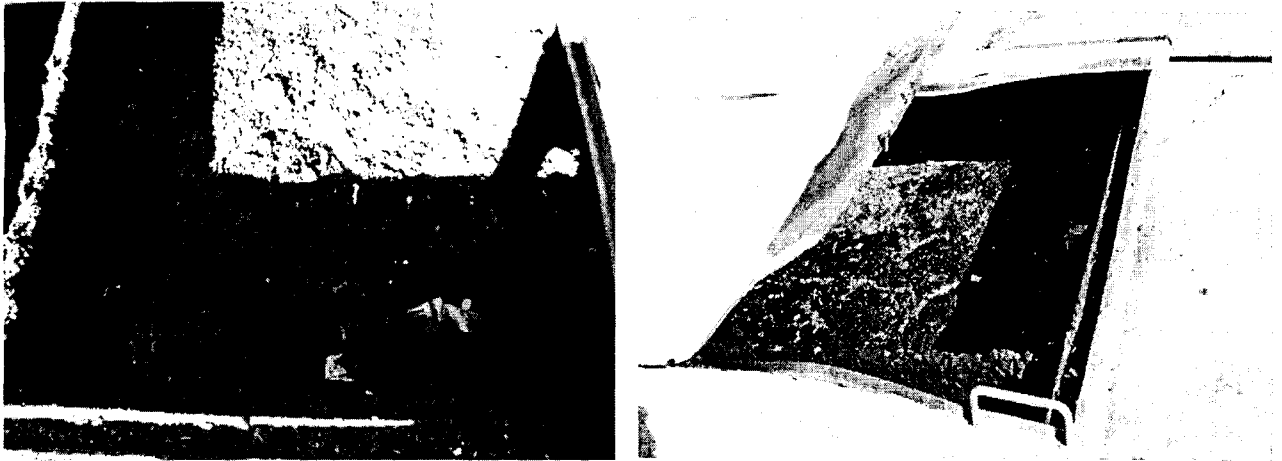


La iluminación si bien realza el lugar, debe tratar de usarse lo necesario. Utilizar lámparas bajo consumo.

En cualquiera de los casos el mantenimiento regular de las instalaciones garantiza la eficiencia de las mismas.

### Hidrocarburos y Flotantes

Los residuos flotantes generalmente se deben a presencia de hidrocarburos, y como tales deben ser tratados como residuos peligrosos y enviados a disposición final por medio de operadores habilitados a tal fin.



En las imágenes se aprecian instalaciones de decantación saturadas de hidrocarburos y flotantes. Éstas cámaras pierden completamente la eficiencia y permiten que el efluente pase “sin tratar “ a los desagües.

Como se aprecia, es imprescindible el mantenimiento apropiado de las instalaciones para asegurar que cumplan con su objetivo.

De más está decir que dicho residuo provoca malos olores y un foco de cultivo para roedores e insectos, que desemboca en inconvenientes con los vecinos y denuncias ante los organismos de control.

### Buenas Prácticas en Higiene y Seguridad

Las instalaciones eléctricas deben ser herméticas, debe tenerse en cuenta al momento de efectuar el mantenimiento a las lámparas de colocar las juntas que aseguren la estanqueidad.

No utilizar hidrolavadoras con llama abierta a menos de 6 metros de la zona donde se manipulan solventes.

Evitar las acumulaciones de jabones y detergentes que puedan ocasionar riesgos de caídas por resbalamiento.

### Productos Químicos

Los productos que habitualmente se utilizan son tensioactivos ó detergentes que pueden resultar irritantes para la piel o los ojos.

Tener en lugar visible la hoja técnica de los productos

Conocer la norma NFPA de simbología de inflamabilidad, riesgo para la salud y reactividad.



Comprobar que los productos están correctamente etiquetados y con instrucciones claras de manejo.

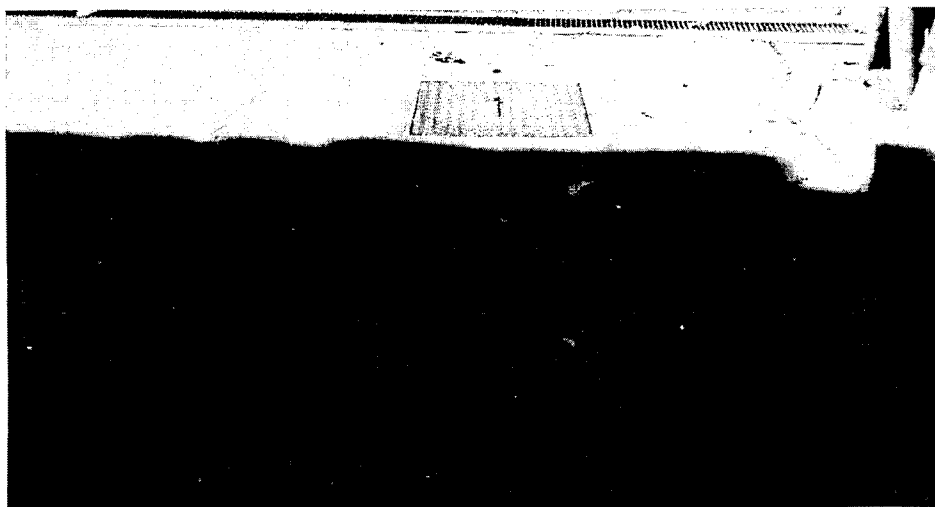
Elegir dentro de la oferta existente, los menos agresivos con el medio.(biodegradables, sin fosfatos ni cloro, desengrasantes sin CFC).



El orden y el correcto almacenamiento de los distintos productos asegura una fácil identificación de los mismos

#### Cámaras de Decantación

Mantener cerradas y correctamente mantenidas para evitar problemas con los vecinos y asegurarse que el efluente está siendo depurado.

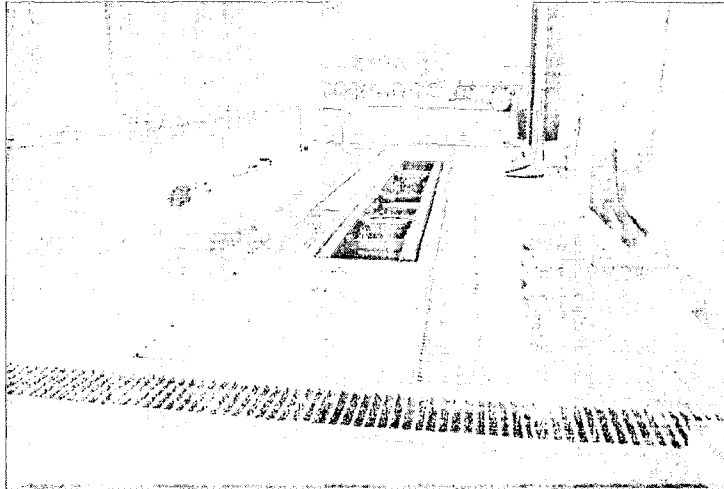


## Elevadores

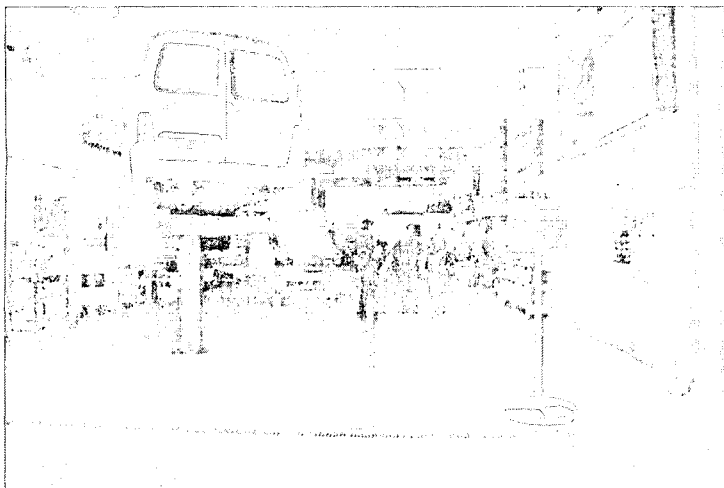
Verificar que las columnas estén firmes en sus bases y que las trabas funcionen correctamente.

Verificar que las mangueras estén en buen estado y que no haya fugas de aceite por acoplamientos.

Colocar cartel visible con la carga admisible y respetarla siempre.



Elevador Hidráulico de Camiones



Elevador Hidráulico de Automóviles

En la base del elevador figura la carga máxima admisible y mientras se realiza el servicio se restringe la circulación en las inmediaciones del vehículo elevado.

# Lubricentros

## Operaciones Que Se Realizan

Cambio de Aceite y Filtro de Motor

Cambio de Aceite de Caja y Diferencial

Reposición de Fluidos del Vehículo

Aditivado de Aceite y combustible

Verificación de Electrolito Batería

## Impactos Ambientales

- Residuos Sólidos Contaminados (filtros, trapos, envases, material absorbente.)
- Residuos Líquidos (aceites usados, combustible, liq refrigerante)
- Efluentes (solo los producidos en el lavado del piso y los de lavado de cocina y baño)
- Emisiones a la Atmósfera (constituida por los gases de escape del vehículo en reparación)

## Entradas y Salidas Potencialmente Contaminantes Lubricentros

Etapas del proceso	Entradas	Emisiones Al Aire	Residuos Líquidos	Residuos Sólidos	Efluentes
Cambio de Aceite	Filtro de Aceite Aceite Aditivos		Aceite Usado	Filtros de Aceite Papeles Envases	Aguas Residuales (con detergentes)
Reposición De Fluidos	Liq de Dirección Liq. De Frenos Liq. Refrigerante Filtro de Aire Filtro de Combustible Aditivos		Fluidos Usados	Filtros de Combustible Filtros de Aire Papeles Absorbentes Envases	Aguas Residuales (solo de piso, cocina y baño)

## Buenas Prácticas Ambientales

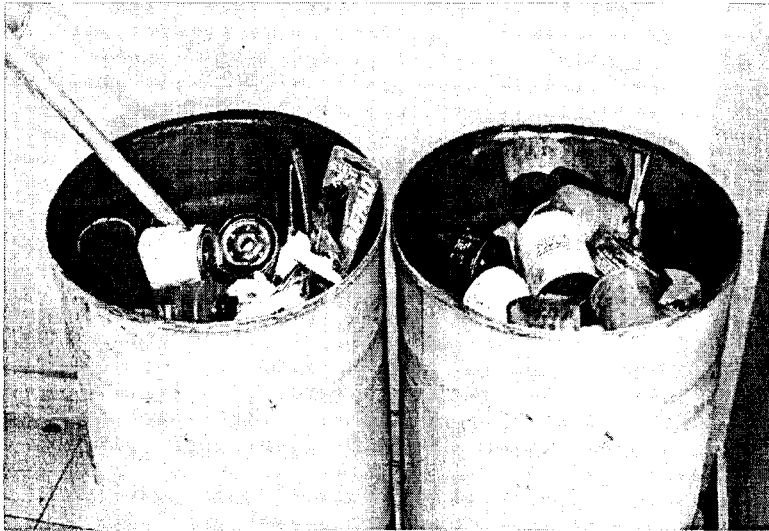
### Gestión de Residuos

Reducir la generación de residuos por medio de prácticas laborales eficientes, evitando derrames, utilizando la herramienta apropiada, manteniendo la limpieza y el orden en el sector.

Separar los residuos y acondicionar contenedores específicos para cada uno de ellos.

Los **residuos sólidos contaminados**: Trapos, papeles, barros, envases y productos absorbentes, deben ser almacenados en tambores con tapa, con cartel indicativo, en zona bien ventilada y al abrigo del sol y la lluvia y en lo posible lejos de zonas de tránsito.

Deben ser tratados y dispuestos por un operador autorizado que entregue el correspondiente manifiesto.

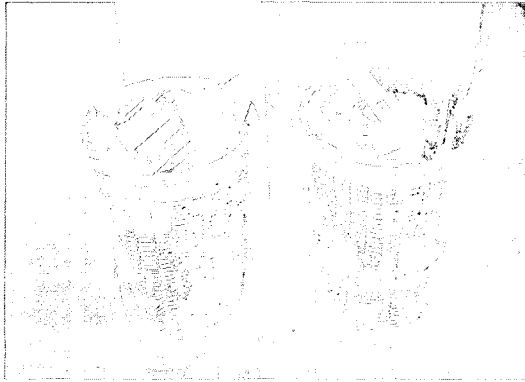


Los **aceites usados** debe ser almacenado en tambores con su correspondiente identificación, no debe ser mezclado con ningún otro líquido, ya que puede ser recuperado ó reutilizado si está libre de hidrocarburos, combustibles ó solventes.

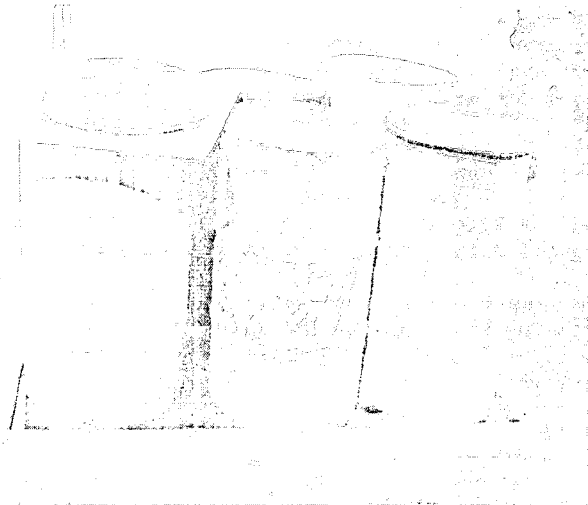
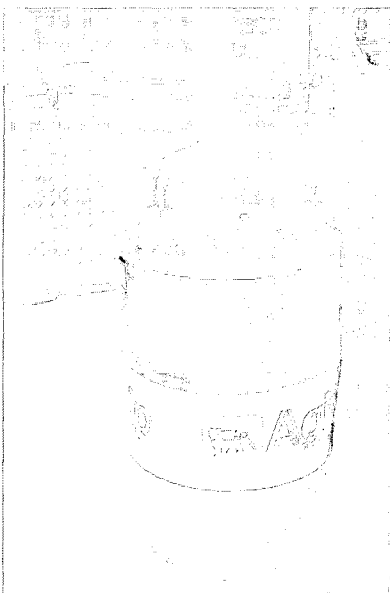
Debe implementarse un plan de contingencia ante casos de derrames.

Los **envases vacíos** deben perforarse para evitar su relleno ó adulteración. Siempre cuidar que estén completamente drenados antes de desecharlos.

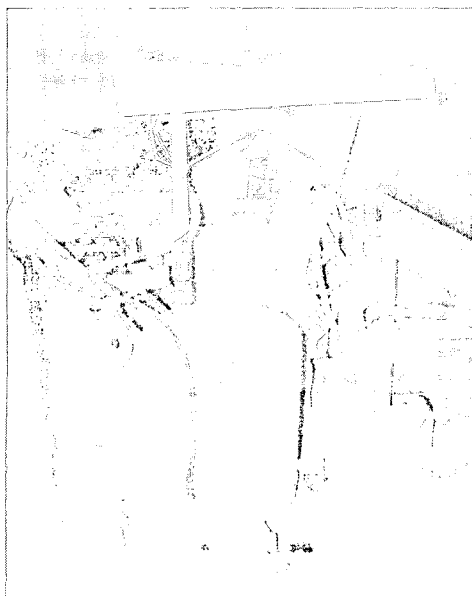
Los **filtros de aceite y combustible** luego de retirados, deben dejarse vaciar por completo en bateas destinadas a tal fin ya que el residuo normalmente se paga por kg, mientras que el aceite se vende.



La clasificación agrega valor al residuo, permitiendo su reciclado.



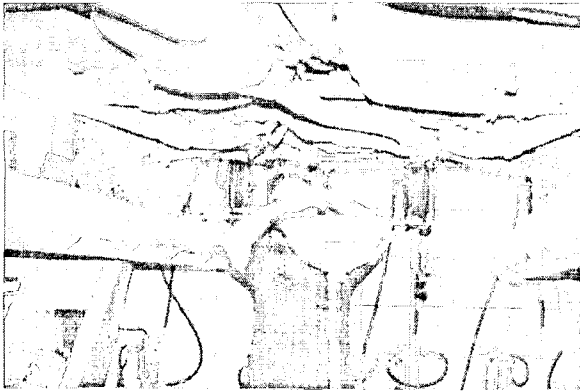
El orden y la limpieza redundan en la seguridad y la calidad del servicio que se presta.



Los dispositivos de drenado de filtros de aceite son muy útiles a la hora de reducir el peso del filtro usado, si tenemos en cuenta que el aceite usado se vende y por el contrario, hay que pagar para que se disponga del filtro usado (en general se paga por kg de residuo).

## Gestión de Efluentes

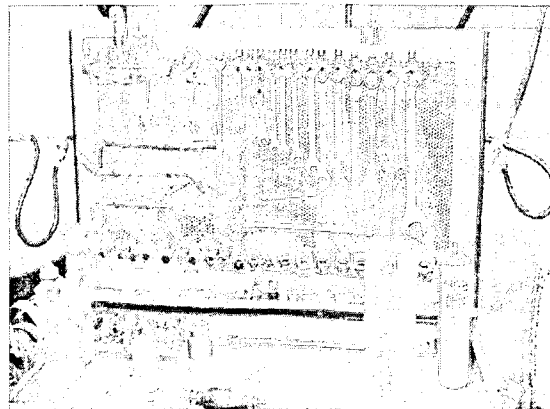
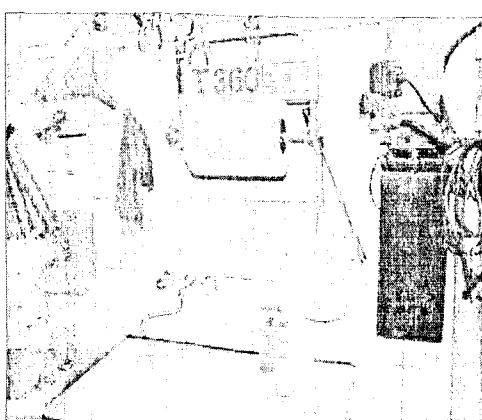
En caso de presentarse derrames de aceite, utilizar material absorbente ó arena y disponer como residuos contaminados en forma separada.



Evitar el derrame de fluidos al cambiar o reponer, utilizando las herramientas más apropiadas



Disponer el puesto de trabajo en forma ordenada y limpia, redundará en la calidad del servicio y minimiza la generación de residuos.



No utilizar agua para limpiar derrames en pisos, controlar el agua de limpieza y reutilizarla si fuera posible. En caso de contaminación con hidrocarburos, gestionarla como residuo peligroso.

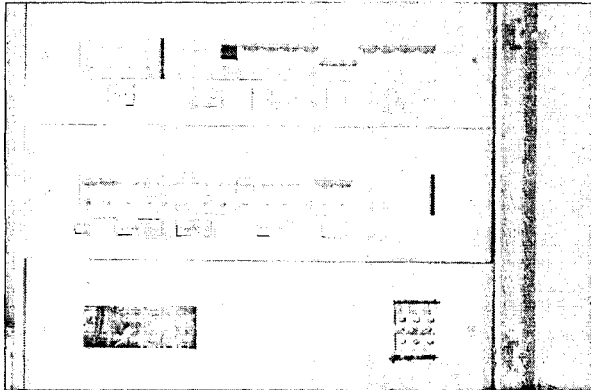
## Energía

Proteger los circuitos con disyuntores diferenciales.

Utilizar en lo posible la luz del día y lámparas de bajo consumo .

Limpiar periódicamente las luminarias y lámparas.

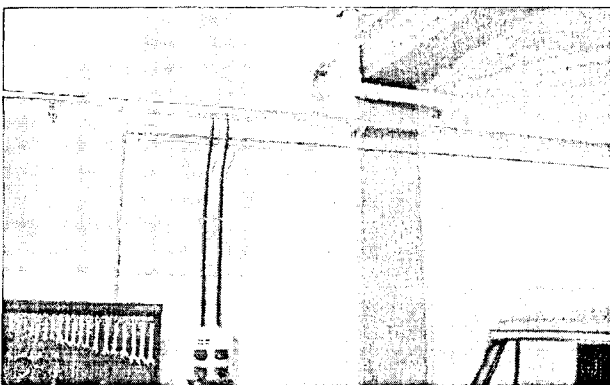
Evitar el uso de instalaciones provisionarias, alargues y zapatillas. Los cables deben ser conducidos por tubos ó bandejas portacables.



Tableros sectorizados y con protección diferencial



Iluminación bajo consumo y colores claros en paredes



Bandejas portacables y bajadas por caño rígido de hierro a los tableros

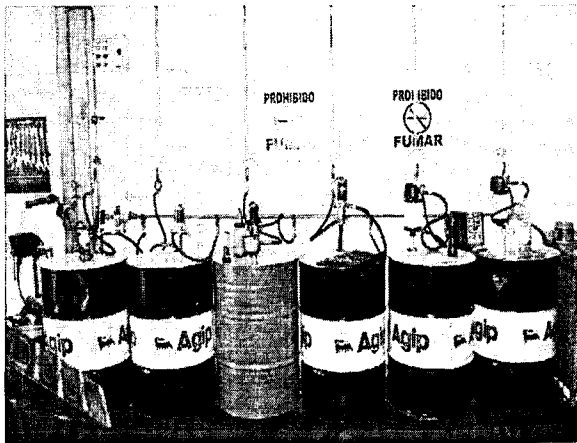
## Buenas Prácticas en Higiene y Seguridad

Proveer a los empleados de elementos de protección tales como antiparras, guantes y zapatos de seguridad

No ubicar en los elevadores vehículos con pérdidas de combustible ó lubricantes.

Los aditivos, lubricantes , refrigerantes ,etc son tóxicos y contaminantes, deben ser manipulados con guantes y antiparras.

En lo posible minimizar el contacto de la piel con los productos químicos.

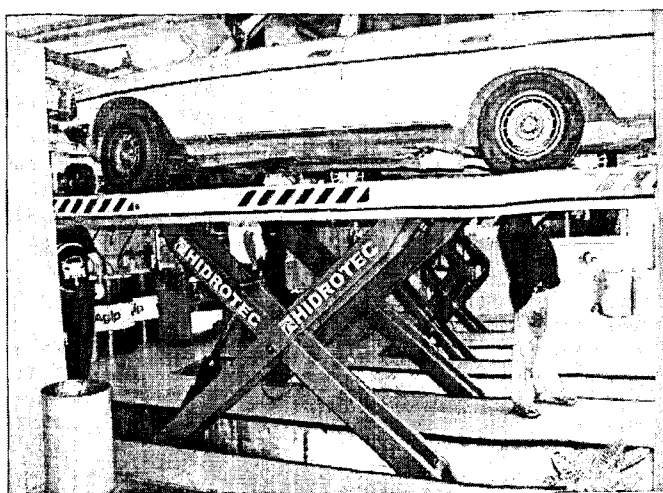


Equipos de carga centralizado, permiten un menor contacto del operario con el aceite.

### Elevadores

Verificar que no haya pérdidas por mangueras, uniones, etc de fluido hidráulico.  
Mantener un programa de mantenimiento preventivo hidráulico, eléctrico y mecánico de los equipos.

Colocar cartel con carga máxima establecida por el fabricante y respetarla.



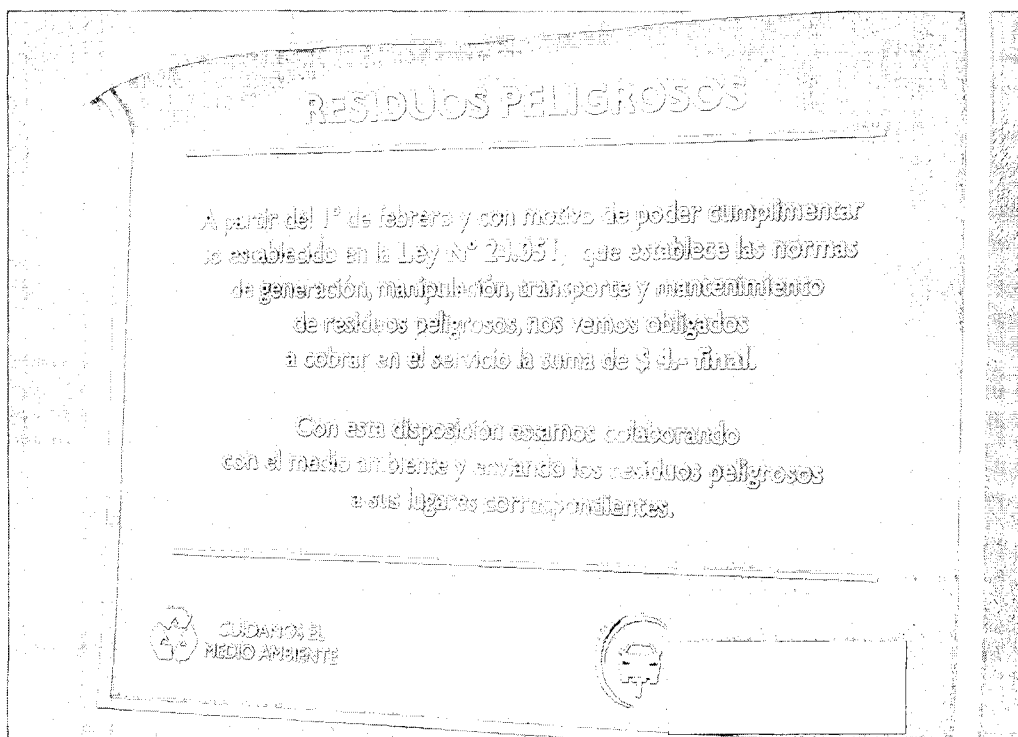


## Información al Usuario del Servicio

Existen ya algunos Talleres, Casas de Repuesto y Lubricentros que comienzan a informar a los usuarios acerca de la problemática que ellos vislumbran en el corto plazo. La modificación de los costos ante la recesión que se avecina a nivel mundial ha generado un cambio profundo en el equilibrio que se mantenía en el sector, por ejemplo, las empresas operadoras que recogían el aceite usado, pagaban por el tambor del mismo aproximadamente \$300 y dentro de la operatoria se hacían cargo, sin costo alguno para el taller ó lubricentro de los residuos sólidos que éstos generaban (filtros, trapos, envases, etc ).

Con el nuevo valor del barril de petróleo, (menos de la mitad del anterior), las empresas operadoras están pagando cerca de \$50 por tambor y pretenden cobrar \$2,5 por kg de residuo sólido generado.

Es por eso que comienzan a aparecer carteles tales como los siguientes:



Juntamente con éste tipo de iniciativas, es también muy conveniente informar y fomentar la responsabilidad del usuario acerca del riesgo y de las implicancias para el medio ambiente que comprende el manejo irresponsable de residuos de ésta naturaleza. Puede ser a través de folletos que puedan entregarse a los usuarios del servicio, campañas publicitarias, que escapen al alcance de éste manual ó afiches que pueden instalarse en los talleres , lavaderos y lubricentros, aprovechando éstos minutos ociosos en los cuales el usuario espera a que se cumpla el servicio.

Las páginas siguientes corresponden a una campaña gubernamental de capacitación que se realiza en USA.

Éste manual se enriquece con el aporte de todas aquellas personas que además de **preocuparse** ,se **ocupan** por los problemas que ocasiona la contaminación ambiental, aportando su experiencia para construir un ambiente laboral y una comunidad más sana.

Gracias a todos los entrevistados por participarme de sus problemas e inquietudes y permitirme colaborar con ellos en la búsqueda de soluciones.

Nestor Feijoo