

NEGOCIACIONES CON GREMIOS DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ – SECTOR LOGÍSTICA

Alumno:

ADRIAN VIVIANI (MBAS 2018)

Tutor:

PATRICIA ARECHAGA

Lugar: CABA

Fecha: 2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quisiera agradecer a mi familia, sobre todo a mi esposa Ana y mi hija Sofía por haber sido el sostén de estos largos años y por la paciencia que me ofrecieron durante todo el proceso de la maestría.

También a Patricia Arechaga, por haber aceptado a ser mi Tutora, por su disposición y por guiarme en todo momento durante el desarrollo del trabajo.

Asimismo, me gustaría agradecerles a mis compañeros del MBA, en especial al grupo 8, con el cual crecimos convirtiéndonos en los pilares fundamentales de la ayuda mutua.

RESUMEN

Actualmente, la industria automotriz Argentina convive con distintos gremios que realizan reclamos prácticamente a diario debido a la baja actividad y la posibilidad de disminución de dotación, entre otros.

Argentina cuenta con 11 marcas que producen en 9 terminales. Entre autos, pick-ups y vehículos comerciales, son más de veinte los modelos de producción nacional, sin contar los camiones, motores y autopartes fabricadas en nuestro país.

El objetivo principal de este documento es demostrar los diferentes tipos de negociaciones que se obtiene con gremios distintos relacionados con la logística en la industria automotriz. Apuntar a remarcar la importancia de exposición de alternativas para llegar a acuerdos que a su vez generen respeto y confianza entre las partes. Por este motivo, repasaré el contexto teórico de la industria y la filosofía de la negociación en su generalidad.

También, apunto a remarcar la importancia de llegar a un acuerdo que resulte beneficioso mutuamente para no caer en una mentalidad de ganar-perder sabiendo que para que una negociación sea exitosa a largo plazo requiere de un pensamiento Win-Win.

Palabras Claves

Sindicatos, Gremios, Industria Automotriz, Negociación, Partes, Acuerdos, Alternativas, Estilos, Ganar, Arbitraje, Actores.

INDICE

INDICE DE ILUSTRACIONES	5
CONTEXTO TEÓRICO Y FILOSOFÍA DE NEGOCIACIÓN	6
CAPITULO 1: SINDICATOS EN ARGENTINA	6
CAPITULO 2: FILOSOFIA DE NEGOCIACIÓN	12
CAPITULO 3: INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA	21
CAPITULO 4: PRINCIPALES SINDICATOS OPERANDO EN LOGÍSTICA DENTRO DE TERMINALES AUTOMOTRICES.	31
ANÁLISIS PERSONAL SEGÚN SINDICATO	35
CAPITULO 5: TRAYECTORIA PERSONAL	35
CAPITULO 6: RELACIÓN Y NEGOCIACIONES CON LOS GREMIOS	41
CONCLUSION GENERAL	55
BIBLIOGRAFÍA	57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Petitorio obrero al Congreso de la Nación. 1° de mayo de 1890	7
Tabla 2 - Reforma Constitucional 1949	9
Tabla 3 - División CGT durante los 90`s	10

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Planta de Ford en Barracas 1925	21
Ilustración 2 - Distribución de Terminales Automotrices en Argentina	22
Ilustración 3 - Principales Países Productores 1	23
Ilustración 4 - Principales Países Productores 2	23
Ilustración 5 - Producción Automotriz en Argentina	25
Ilustración 6 - Datos Operador Logístico a Nivel Mundial	35
Ilustración 7 - Datos Operador Logístico a Nivel Nacional	36
Ilustración 8 - Tipo de Servicios y Market Lines	37
Ilustración 9 - Reacción según tipo de conductas en la negociación	38
Ilustración 10 - Producción Automotriz en Argentina 1	39
Ilustración 11 - Producción Automotriz Argentina 2	40
Ilustración 12 - Instituto de Formación SMATA	42
Ilustración 13 - Curso de Mecanica SMATA	42
Ilustración 14 - Ramas de SICHOCA	48
Ilustración 15 - Planta PCA en Palomar, Buenos Aires.	52

CONTEXTO TEÓRICO y FILOSOFÍA DE NEGOCIACIÓN

CAPITULO 1: SINDICATOS EN ARGENTINA

El sindicalismo en Argentina fue una realidad bastante tardía comparado con gran parte de los países de Europa. Encontramos sus inicios hacia fines del siglo XIX, donde las ideas exportadas de obreros Europeos expresan marcas y raíces con una fuerte diversidad ideológica, que impidió por muchos años la unificación de aquel sindicalismo en una única organización.

A mediados del siglo XIX hechan raíces en nuestro país, organizaciones conocidas y de grandes aportes ya en Europa, como las sociedades de Socorros Mutuos o Mutualidades¹; (éstas últimas surgirían en muchos casos de la Sociedad Española, Sociedad Italiana, entre otras).

Estas organizaciones tuvieron la tarea de expresar asistencia a numerosos inmigrantes ,convirtiéndose en una forma de protección ante la situación económica, circunstancias de enfermedad, desempleo, etc, es decir, una protección similar a un seguro social.

Las experiencias de diferentes oleadas migratorias en nuestro país permitieron que para la década del 80, grandes masas de inmigrantes, sobre todo de origen europeo y con una profunda conciencia de clases, arribaran a Argentina buscando un país de acogida que les permitan generar desarrollo económico y ascenso social. Serán las experiencias de estos obreros las que permitirán que temas como la reducción de jornadas de trabajo, la exclusion del ámbito laboral de niños y niñas, peticiones sobre mejores condiciones de trabajo entre otras cosas, se manifiesten en las calles utilizando la huelga como un instrumento de protesta, pero también de sorpresa para el sector patronal.

Hacia fines del 1800, Argentina ya contaba con la existencia de organizaciones gremiales como la Sociedad Rural Argentina, creada en 1866, o a la Union Industrial Argentina, fundada en 1887. Durante la ultima decada del siglo XIX, todos los sindicatos se reunieron para celebrar el día del trabajador y meses después la Revolución del Parque. Estos eventos, dieron inicio a la lucha por las elecciones libres y democráticas.

¹ Las primeras mutuales/ asociaciones que se registra en la Argentina es la Asociación Francesa “La Unión de Socorros Mutuos” fundada el 1 de octubre de 1854

El primero de mayo de 1886 comienza en la ciudad de Chicago, Estados Unidos, un movimiento de reclamos que culmina con la brutal represión y ejecución de cuatro trabajadores anarquistas que

fueron llevados a la horca en 1887 tras un proceso de juicio sumamente irregular. Años más tarde se tomara este día, como una jornada de lucha en memoria de aquellos que perdieron la vida en lucha por una jornada de ocho horas de trabajo.

De esta manera, en Argentina para 1890, se comienza conmemorar al igual que en el resto de Europa, el 1 de mayo como bastión de la lucha obrera. También, durante a partir de ese año se realizaron manifestaciones en las ciudades mas importantes del país exigiendo la limitación respecto a las ocho horas de trabajo. Éste fue el puntapie inicial para el envío de un petitorio al congreso conformado por los siguientes puntos:

Jornada de 8 horas	Prohibición Trabajo menores de 14 años	Abolición del trabajo nocturno, con excepción de las industrias que no lo permitan	Prohibición del trabajo para la mujer cuya naturaleza afecte su salud
Abolición del trabajo nocturno para mujeres y menores de 18	Descanso no interrumpido para todos los trabajadores de 36 horas semanales	Prohibición de trabajos y sistemas de fabricación perjudiciales para la salud	Prohibición del trabajo a destajo o por subasta
Inspección de los talleres y fábricas por delegados	Inspección sanitaria de las habitaciones, vigilancia sobre la fabricación y venta de bebidas y alimentos.	Seguro obligatorio para los obreros contra los accidentes	Creación de tribunales integrados por obreros y patronos, para la solución pronta y gratuita de los diferendos entre unos y otros

Tabla 1 – Petitorio obrero al Congreso de la Nación. 1º de mayo de 1890

Esto permitió encuadrar una nueva modalidad de trabajo para los empleadores y generó un aprendizaje para que las empresas comprendan, respeten y acepten los derechos de los trabajadores.

En estos encuadres, surgirán con los años los convenios colectivos de trabajo, que representan una serie de obligaciones donde prevalece el derecho a respetar y cumplir, es decir, no solo son un marco de beneficios para los empleados que están afiliados, sino que también representan obligaciones para empleados y empleadores, evitando de esta manera las tensiones laborales a grandes escalas.

Actualmente, en el sector logístico de la industria automotriz, se encuentran tres gremios diferentes dependiendo la terminal que estemos analizando (UOM, Sichoca, SMATA).

CGT

La Confederación General del Trabajo de la República Argentina (CGT) es la central sindical histórica del país. Fué fundada en 1930 como consecuencia de un acuerdo entre socialistas, sindicalistas revolucionarios, comunistas e independientes para generar una central sindical unitaria y plural. En general, tuvo mayoría socialista hasta 1945, y luego, a partir del ascenso del peronismo al poder, podemos afirmar que se convierte mayoritariamente de aquellos adeptos a este pensamiento político. Actualmente es la central mayoritaria y se ha vuelto autónoma de los partidos políticos.

La característica de esta organización durante la época antes expuesta se caracterizó por la importancia de las acciones llevadas a cabo desde la organización de la secretaría de previsión social la cual comienza a promover la designación de obras sociales y turismo sindical para los obreros, como así también el fomento y creación varios centros de salud y espacios recreativos a lo largo del territorio nacional. Estas acciones llevaron al sindicato a conquistar protagonismo, e incluso hasta resolver cuestiones que el Estado no llegaba a satisfacer.

A partir de 1943, desde la secretaría de Trabajo y Previsión Social Juan Domingo Perón brindó ciertas conquistas que pregonaban los trabajadores desde hacía años, como la indemnización por despido o generación de convenios colectivos de trabajo.

Perón, en su primera presidencia, logró que la CGT adquiriera un importante poder y formara parte de las decisiones, participaban en las reuniones de gabinete y tenían presencia dentro del parlamento con casi una tercera parte. Esto llevó a los sindicatos a tener un crecimiento exponencial incrementando composiciones internas y la presencia gremial en empresas de diferentes rubros.

Reforma Constitucional 1949

Durante la reforma constitucional de 1949, se contemplaron los derechos de los trabajadores y la igualdad jurídica del hombre y la mujer como más relevantes. Además, los siguientes puntos:

Derecho de trabajar	Derecho a una retribución justa	Derecho a la capacitación
Derecho a condiciones dignas de trabajo	Derecho a la preservación de la salud	Derecho al bienestar y seguridad Social
Derecho a la protección de su familia	Derecho al mejoramiento económico	Derecho a la defensa de los intereses profesionales

Tabla 2 - Reforma Constitucional 1949

En 1976, durante la dictadura militar la CGT fue intervenida. La mayoría de los sindicatos fueron obligados a separarse de sus obras sociales y las huelgas estaban prohibidas. Si bien la CGT opuso resistencia desde el primer momento, sus dirigentes eran asesinados o secuestrados por los comandos liderados por los militares. Para tratar de contrarrestar esa situación los dirigentes se afiliaron a organizaciones sindicales a nivel internacional para pedir ayuda. En la dictadura se produjeron huelgas sin el éxito esperado, ya que la mayoría de los líderes sindicales eran perseguidos, secuestrados, asesinados o terminaban por elegir el exilio..

Con el regreso de la democracia en 1983, durante el gobierno de Raul Alfonsín se aplicaron medidas de las que podríamos demonizar en contra de los trabajadores en el marco de planes de ajuste diseñados por el Fondo Monetario Internacional. Reducciones en el salario real en un contexto de alta inflación, así como el aumento del desempleo y del trabajo no registrado, creando así las

condiciones de un grave conflicto social que se mantuvo durante la mayor parte del gobierno alfonsinista.

En 1986 la desocupación llegó al 12%, una cifra nunca antes alcanzada en los registros oficiales del país.

La CGT respondió a la política económica y sindical del gobierno con trece paros generales y grandes movilizaciones, desde el 3 de septiembre de 1984 que se declaró el primero hasta septiembre de 1988 en que se realizó el último. En los seis años del gobierno radical se realizaron casi cuatro mil huelgas sectoriales y de empresa (67% en el sector público).

En 1987, el entonces presidente, cambia su idea estratégica política con el movimiento obrero y ofrece el Ministerio de Trabajo a uno de los principales dirigentes sindicales del país, Carlos Alderete, secretario general de Luz y Fuerza. Como resultado de este acuerdo, se elabora una nueva Ley Sindical que fue aprobada en 1988 (Ley 23.551), con el apoyo unánime de todos los sindicatos y parlamentarios de todos los partidos políticos, pero fue cuestionada ante la Organización Internacional del Trabajo (OIT) por la Unión Industrial Argentina (UIA), principal organización empresaria del país. Esta queja continuó en los años 1990 por la Central de Trabajadores de Argentina (CTA).

En las elecciones presidenciales de 1989, asume como presidente de la nación Carlos Saúl Menem y la industria nacional sufrió una importante reducción en el nivel de actividad debido a las importaciones y distintas privatizaciones que se fueron produciendo. La CGT parecía internamente “Dividida” coexistiendo tres grandes agrupamientos:

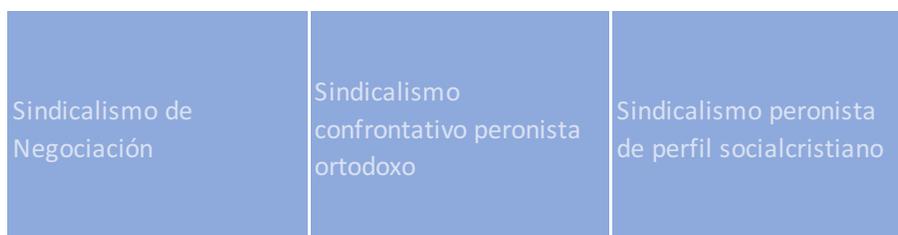


Tabla 3 - División CGT durante los 90's

No existía unidad en lo que respecta a la CGT ya que los intereses de cada grupo de trabajadores hacía que la lucha sea casi constante y a su vez cada uno de estos grupos emprendieran estrategias diferentes frente al menemismo.

Fué así como el sindicalismo de negociación se dividió en dos grupos:

* **Los sindicatos menemistas**, que apoyaron sin vacilaciones la política gubernamental, lo que les permitirá, entre otras cosas, controlar el sistema de Obras Sociales.

* **Los sindicatos “gordos”**, conformados por los grandes sindicatos, que ante el apoyo masivo de los trabajadores a Carlos Menem, desarrollaron una táctica de preservación, mostrando cierta autonomía frente al gobierno menemista, volcándose al desarrollo de relaciones de negociación colectiva con las grandes empresas, influenciando a sectores no alineados con el menemismo y conservando buenas relaciones con la oposición, la Unión Cívica Radical (UCR).

El sindicalismo de confrontación peronista ortodoxo, localizado centralmente en sectores industriales y del transporte privado, buscó obligar al menemismo a restablecer el rol privilegiado del sindicalismo en el interior del gobierno y aplicar una política económica nacionalista.

Posteriormente, Cada uno de estos sectores comenzó a actuar en forma independiente y en poco tiempo la CGT se fracturó.

En el año 2000, luego de que la Alianza ganase las elecciones, las decisiones económicas y la falta de respuesta de los sindicatos, generaron nuevamente el quiebre de la CGT. Durante el 2000 y 2001 se generaron varias huelgas organizadas por la CGT disidente y diversos grupos de sindicatos debido a la situación que se vivía en ese entonces y la oleada de privatizaciones, como por ejemplo, Aerolíneas Argentinas.

La CGT recién volvió a unificarse en el año 2016, y continúa hasta el día de hoy con un triunvirato en el poder.

Si tenemos en cuenta la historia, podemos dibujar ciertos paralelismos y divisar algunas características similares en idénticos ciclos económicos y políticos. Es decir, tanto en los años 90 como durante los años de gobierno de Mauricio Macri el poder estuvo más concentrado del lado del empresario; y en los gobiernos de Néstor y Cristina Kirchner en los sindicatos.

CAPITULO 2: FILOSOFIA DE NEGOCIACIÓN

Podemos definir **negociación** como un proceso de diálogo entre dos o más personas o partes entre las cuales se ha suscitado una disputa, que podría haber sido generado por algunos intereses en común y otros opuestos, o también haberse producido una diferencia entre las partes en un contexto de interdependencia. Estas son conversaciones, que se llevan a cabo con la finalidad de lograr un arreglo satisfactorio para ambas partes, independientemente de que el acuerdo se alcance o no, se denominan negociación. También podemos decir que el objetivo de una negociación es lograr un acuerdo que sea satisfactorio con condiciones y/o elementos que permitan un contexto negocial.

Los autores Lax y Sebenius (2006) sistematizan 4 elementos claves en una negociación:

Interdependencia: La dependencia mutua implica límites con respecto a lo que una parte puede hacer por sí sola, o a qué costo, o cuán convenientemente puede hacerlo. La acción conjunta puede ser preferible para cada uno. Esta posibilidad convierte a la interdependencia en un elemento clave que define las situaciones negociadoras

Conflicto Observado: Si ninguna de las partes puede por sí sola conseguir la satisfacción de sus intereses, su dependencia, por sí misma no supone necesariamente llegar a un acuerdo, tiene que haber, además, un conflicto potencial sobre esos intereses, o al menos diferentes preferencias sobre cómo satisfacerlos. Es decir que existan objetivos incompatibles o que sean percibidos como tales.

Interacción estratégica: Dos o más personas tratan de influir mediante la negociación en las decisiones de las otras. Por lo general, guardan alguna información, se mueven con el fin de aceptar algunas posiciones favorables, buscan moldear las percepciones y aspiraciones del otro. Algunos intereses están en pugna con los de otros y tratan de alcanzarlos buscando influir sobre las decisiones, no con una cooperación total.

La posibilidad de un acuerdo: Las partes pueden negociar para llegar a una decisión conjunta que sea mejor que sus alternativas unilaterales; su meta es llegar a saber si un acuerdo es beneficioso o no.

Además como condición necesaria debe existir reconocimiento mutuo del problema y disposición a negociar, es decir reconocimiento del otro y de los intereses del otro.

Las negociaciones forman parte de la vida cotidiana de las personas y de las relaciones sociales en general. Por ejemplo, cuando una madre quiere que su hijo termine el plato de un almuerzo, negocia ese esfuerzo prometiéndole su postre favorito.

Pero en las negociaciones no es solo importante entender los intereses propios sino que debemos observar y tener en cuenta las alternativas que poseemos si no llegamos a un acuerdo con el otro, es decir las alternativas que me permiten analizar al equilibrio o desequilibrio de poder en la negociación.

El libro “Negociación tridimensional: Herramientas poderosas para cambiar el juego en sus negociaciones más importantes” David A. Lax y James K. Sebenius (2006) describe estas tácticas desmenuzando el proceso de negociación en tres dimensiones:

1ra -Dimensión: En la mesa de negociación se utilizan tácticas que requieren habilidades interpersonales como el manejo de habilidades comunicacionales, y la capacidad de neutralizar tácticas difíciles de la otra parte. En este proceso es fundamental aplicar tácticas efectivas sin dejar de lado el proceso adecuado. En esta dimensión se produce “el encuentro del otro” en la mesa de negociación.

2da -Dimensión: Se denomina “la Mesa de Diseño” es decir que es el espacio donde se diseña el acuerdo. Aquí evaluamos cómo diseñar acuerdos creadores de valor, como descubrir de donde surgen las fuentes de crear valor para así descubrir fuentes de valor tanto monetario como no económico. Es el momento donde nos realizamos preguntas como: ¿Qué puedo traer que le agregue valor a la otra parte? ¿qué tiene él que es valioso para mí? ¿Cuántas variables hay sobre la mesa? ¿cómo se pueden armar paquetes con ellas?. Esta dimensión se produce antes de sentarnos a la mesa, se evalúan herramientas actitudinales, imaginamos por qué el otro puede decir “no” a la propuesta y como consecuencia otras alternativas.

3ra.-Dimensión: Se produce lejos de la mesa de negociación. Es la que permite analizar con visión estratégica en todo lo que podemos hacer antes de sentarnos en la mesa para negociar “a la manera tradicional”. Podemos pensar creativamente para determinar quienes son los actores que podrían intervenir, cuál sería la secuencia temporal correcta del proceso, como armar la mesa, con quienes, cuáles son los intereses de fondo, qué expectativas pueden ser consideradas realistas, para inclinar la negociación a nuestro favor. Todo ello, sin dejar de tener presente la alternativa de no negociar.

Además es pertinente analizar y/o tener en cuenta las tensiones propias de la interacción negocial:

1. Relación/resultado

Todos lo que hayamos participado alguna vez de una negociación comprenderán sobre la importancia de saber gestionar la tensión entre resultado y relación. **Es decir, para conseguir mi resultado, necesito del otro.** Podemos definir esta tensión como la energía empleada entre las personas o grupos para enfrentarse o para llegar a un acuerdo.

Los obstáculos para el manejo de esta tensión son la identificación del problema con la persona y la mentalidad suma cero. Como lo detalla Patricia Arechaga en la Revista la Trama (2017), se denomina "*Mentalidad suma cero a la percepción de los sujetos de que no hay posibilidad, en una interacción dada, de que ambas partes ganen, puesto que, invariablemente, lo que se lleve uno será lo que al otro se le reste. Esta percepción inevitablemente me conduce a la demonización del otro en términos de que todo lo que él se lleva me lo resta a mí, o viceversa. Empobrezco la mirada sobre el otro, reduciéndolo a un rol de usurpador. Por eso el conflicto es simple, apoyarse en la lógica binaria de esto "o" aquello implica una simplificación.*

El giro decisivo frente a esta situación es desafiar el supuesto. Para lograrlo, debemos optar por complejizar el juego y los roles.

El pensamiento o mentalidad suma cero es una denominación que proviene de la teoría de los juegos.

Raiffa, en su libro "El arte y la ciencia de la negociación", nos ha ilustrado al respecto de los juegos de suma cero y de suma variable.

En términos del lenguaje de la teoría de los juegos (Von Neumann y Morgenstern) se denomina al conflicto puro conflicto de suma cero, mientras que a las situaciones de conflicto donde los actores se vinculan a través de relaciones no conflictivas se las denomina, dentro de ese lenguaje, conflicto de suma variable.

*Es decir, juegos de suma cero son aquellos en los que la suma de las ganancias de los jugadores dará siempre igual, cualquiera que sea su distribución entre ellos: uno gana lo mismo que pierde el otro, es decir que uno gana en función de lo que pierde el otro. **En realidad hay un ganador y un perdedor.***

Por oposición están los juegos de suma variable o de objetivos mezclados que responden a juegos de conflicto y de colaboración. La solución puede ser de tal carácter que otorgue a una de las partes que pierde alguno de sus objetivos o parte de ellos en la relación de conflicto, que obtenga ventajas en otros o que, como ocurre la mayoría de las veces, que

se mantengan varias relaciones de conflicto con metas diversas e independientes donde ambos obtengan la totalidad de su satisfacción.”

Cuando no podemos neutralizarlos, los compromisos que se desprenden en el contexto de la negociación son: abandonar, ceder o atacar, lo que nos desfocalizan de nuestra meta u objetivo porque podríamos conseguir menos de lo que necesitamos o dañar nuestra relación con el otro para futuras negociaciones.

Para contrarrestar, debemos gestionar esta Tensión a través de:

- Reconocer a la otra persona, identificar que necesito del otro para alcanzar mi resultado (interdependencia), considerar que ese otro ya no es mi enemigo sino mi socio estratégico.
- Considerar tener un mediador, quien se centrará en visibilizar la interdependencia, reformulando los intereses prioritarios de ambos en una nueva definición del problema.
- Aplicar Herramientas/habilidades/técnicas de terceros, aquí nos referimos a no generar disputa reformulando la diferencia como modo de crear valor. Si bien las partes acudiran a una definición de disputa de modo posicional podemos dejar que el mediador guie hacia una salida conveniente para las partes.

2. Asertividad/empatía

Comunmente visualizar a la otra parte como un enemigo impide una negociación efectiva, es un socio y debemos comprender la perspectiva del otro (empatía) y generar condiciones para que se tenga en cuenta la propia necesidad y/o interes (asertividad).

En consecuencia, las personas habitualmente consideran que se encuentran en una interacción de conflicto negativo, es importante buscar las formas de cambiar dicha interacción, solos o con la ayuda de un tercero que nos alienta a la motivación y la capacidad propia de transformar el patrón interaccional negativo en una oportunidad de generar cambios desarrollando sobre todo la escucha y la comprensión de necesidades del otro.

3. Reclamar valor/crear valor

Cada negociador busca satisfacer sus intereses. Esto es un hábito de negociación que evita movimientos cooperativos para crear valor y los movimientos competitivos para reclamar valor y obtener ventajas individuales. Las tácticas para crear valor, son aquellas en donde es necesario compartir información para reformular los intereses en juego hacia una ganancia conjunta.

Los objetivos suelen ser muy distintos lo que se sugiere primero crear el valor y después repartirlo.

Para crear valor es muy importante tener una comunicación clara que permita un suficiente intercambio de información; ser creativo, reformular el problema, mantener la actitud de solucionar el problema conjuntamente, cultivar intereses comunes, respetar los intereses diferentes.

En el caso de Reclamar valor, el objetivo debe ser convencer al otro de que necesita lo que tienes para ofrecerle mucho más de lo que tu necesitas lo que el otro tiene; que tenés más tiempo; exagerar el valor de las concesiones y minimizar el beneficio de las concesiones del otro; ocultar información.

Para evitar estos obstáculos, es necesario:

1. Tener en cuenta la oportunidad de utilizar la táctica
2. Desarrollar la táctica de creación de valor
3. Definir cuales son, explicarlas, demostrar intereses en la posible resolución
4. Por último la reclamación de Valor

Esta última, (RECLAMACIÓN DE VALOR) es la que podemos aplicar para moldear las percepciones de alternativas, influenciar aspiraciones; tomar posiciones; manipular esquemas de concesión, retener los valores principales como rehenes, unir temas e intereses; engañar a una parte buscando ventaja influyendo en la percepción de la otra de la zona de negociación, determinar la zona de posible acuerdo (ZOPA) y/o franja de negociación.

A raíz de la última aclaración y sobre todo la de siempre tener en cuenta que antes de Reclamar debemos crear. De esta manera plantea el dilema del negociador Lax y Sebenius (2006) en su libro: ...*“Para generar valor es necesario compartir información ya que dependo del otro para optimizar resultados. Sin embargo, esto supone el riesgo de que el otro utilice dicha información desde una mentalidad competitiva y cortoplacista...”*

También Bazerman afirma: *“Distribuir valor es la punta del iceberg en negociación. El que piensa que allí está la clave del éxito ignora que sus creencias están atentando contra sus resultados”*; y Tomas Schelling precisa que: *“Los modelos distributivos y creativos suelen entrar en conflicto a la hora de coexistir en un mismo proceso de negociación. Requieren mentalidades bien distintas con paradigmas de pensamiento a veces excluyentes”*

Podríamos citar algunos enfoques o tácticas para Crear Valor :

- Compartir información
- Comunicación clara y honesta
- La negociación como un proceso para resolver un problema conjunto
- La existencia de preferencias relativas de cada uno
- Cultivar intereses comunes
- Reformular en términos de intereses prioritarios

En el caso de la reclamación de Valor, las tácticas que podríamos utilizar son:

- Exagerar valor de concesión y minimizar el beneficio de las concesiones del otro
- Ocultar información
- Comenzar alto y conceder lentamente
- Convencer al otro que de que te necesita más de lo que vos lo necesitas a él
- Que el tiempo está a tu favor Argumentos favorables a tu posición
- Establecer la ZOPA

Puntos a tener en cuenta en las negociaciones:

- **Primera Oferta**, el que la realiza tiene el efecto de anclar la negociación. Puede ser ventajoso si el precio inicial fue bien escogido o puede perjudicar si se propone un precio no razonable.
- **Zona de Posible Acuerdo**, habitualmente conocida por su abreviación ZOPA, es el área entre los precios de reserva del comprador y vendedor. Es donde mayor se concentra la negociación distributiva y donde las partes pueden ponerse de acuerdo.
- **Cuanto pedir?**, como describí en la “Primera Oferta” es importante no ir con muy alta aspiración ya que si llegamos a caer fuera del ZOPA podemos ofender a la otra parte y no alcanzar un acuerdo.
- **Alternativas**, Siempre es necesario identificar la mejor alternativa antes de comenzar las negociaciones ya que nos permite evaluar las opciones durante el proceso mientras se produzca la apertura de alternativas.

Conocer la MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) aumenta la posibilidad de llegar a una negociación exitosa.

Para evaluar y considerar las alternativas es fundamental considerar tres tips durante la reunión. Estos “TIPS” se pueden traducir como fuentes de generación de valor que ayuda a extender los límites del ZOPA considerando las necesidades y/o objetivos de las partes:

- La identificación de Intereses.
Es sumamente importante para no confundir los intereses de las partes con las posiciones asumidas por las partes.
- Contrucción / Ensamblar / Engranar los intereses de las partes
Manifiesta la alusión a que las diferencias representan la confrontación. Si sabemos que en la diferencia esta el secreto de la creación podremos darle mas fuerza a la comunidad de intereses.
-

- Extender / Dividir el objeto en disputa
Se refiere a agregar temas como para encontrar un punto en común dentro de los objetivos de cada parte.

Esto lleva a un riesgo que es la posible deformación de la información entrando en un callejón sin salida, y ante la hostilidad y la amenaza se puede producir una escalada del conflicto y romper la negociación.

Por otro lado, es importante reconocer que todas las personas implicadas en los procesos de negociación, se enfrentan a oponentes con diferentes formas y actitudes personales traducidas en estilos o estrategias de negociación. Conocer y entender las motivaciones de los diferentes estilos permite la preparación de estrategias totalmente asociadas al acercamiento de posturas con la finalidad de lograr acuerdos entre las partes.

Para alcanzar el acuerdo efectivo también debemos saber que de los estilos ninguno es el 'ideal' sino que dependerá de los objetivos, la personalidad y las circunstancias de uno mismo así como las motivaciones de la otra parte.

Los comportamientos en una negociación pueden variar según la consideración de los intereses propios y del otro:

- **Estilo colaborativa:** se produce cuando en la negociación existe la preocupación de las partes por solucionar conjuntamente el problema
- **Estilo Equitativo:** En este caso, la preocupación pasa por la justicia y el resultado. Tiende a focalizarse en lo justo para ambas partes.
- **Estilo Competitivo:** La preocupación por ganar es lo que resalta en este estilo. Alguna de las partes puede tener las metas claras y disfrutar del control. Se siente responsable del resultado y le gusta el liderazgo.
- **Estilo de Evitar:** entra en acción cuando existe la preocupación por evitar conflictos ya que se consideran no productivos. La parte tiende a irse de la discusión y no le gusta tomar iniciativas.

- **Estilo Adaptativo:** en este estilo lo que abunda es la preocupación por mantener una buena relación con la otra parte. Es muy sensible a los sentimientos, se ajusta a la situación, necesita ser querido y sobre todo desea preservar las buenas relaciones.

Estos comportamientos espontáneos deben convertirse en estrategias de conformidad a como se presente la negociación. Podemos tener estilos pero si contemplamos una negociación habitual con un negociador promedio como la compra de un vehículo generalmente se participa de una **negociación distributiva**, esto quiere decir que se discute por una cantidad fija de valor y se tiende a lo que se llama “cortar el pastel” que no es nada más que distribuir el valor ya creado por las partes.

Por último y para cerrar este capítulo, voy a citar una Frase de la Profesora Patricia Arechaga en su curso de Técnicas de la culminación de la Universidad Torcuato Di Tella (2018):

“Lo que distingue a un buen negociador de uno promedio no es que uno crea valor y el otro solo distribuye. Lo que los diferencia es que el primero posterga la etapa distributiva hasta haber explorado todo el potencial creativo, mientras que el segundo empieza (y muchas veces termina) en la dimensión distributiva.”

CAPITULO 3: INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA

La producción de autos en Argentina comenzó con la empresa Ford en 1925, en su planta de ese entonces ubicada en la localidad de Barracas. El modelo que se fabricaba era el FORD T, el cual fue el primer auto global de la industria popularizando la producción en cadena y permitiendo bajar precios. Era un auto barato, sencillo pensado para el sector obrero y se podía acceder en cuotas contrariamente a lo que era el Ford A que era más sofisticado y caro.

Meses más tarde, General Motors Argentina inició la producción de automóviles con el modelo Doble Phaeton Standard y el Especial Argentino.

Llegado 1950, Mercedes Benz instaló su fábrica en Virrey del Pino, la cual fue la primera planta fuera de Alemania. También arribó IKA, reconocida actualmente bajo la marca de Renault .



Ilustración 1 - Planta de Ford en Barracas 1925

El ex presidente Arturo Frondizi, fue un gran impulsor de esta industria, promocionando la instalación de nuevas fabricas en el país. Esto atrajo la presentación de más de veinte proyectos de diferentes empresas con el fin de radicarse en Argentina.

Décadas más tarde, algunas compañías se fusionaron surgiendo así empresas como Sevel (Fiat + Peugeot) y Autolatina (Ford + Volkswagen). Al día de hoy, estos grupos que ya no existen, sino que más marcas producen en forma separada.

A continuación se pueden observar ubicaciones provinciales de las terminales automotrices que hoy producen dentro del territorio Argentino.



Ilustración 2 - Distribución de Terminales Automotrices en Argentina

Entre 1960 y 1960, Argentina se encontraba entre los 15 primeros países productores de autos. En la actualidad, ocupa el puesto N°23. Si bien, la producción aumentó año tras año, países como China, India y Mexico crecieron a niveles exponenciales.

Argentina actualmente integra un grupo de países cuya industria “prometía” durante la década del 60 pero que con el transcurso de los años no logró mantenerse en los mismos niveles.

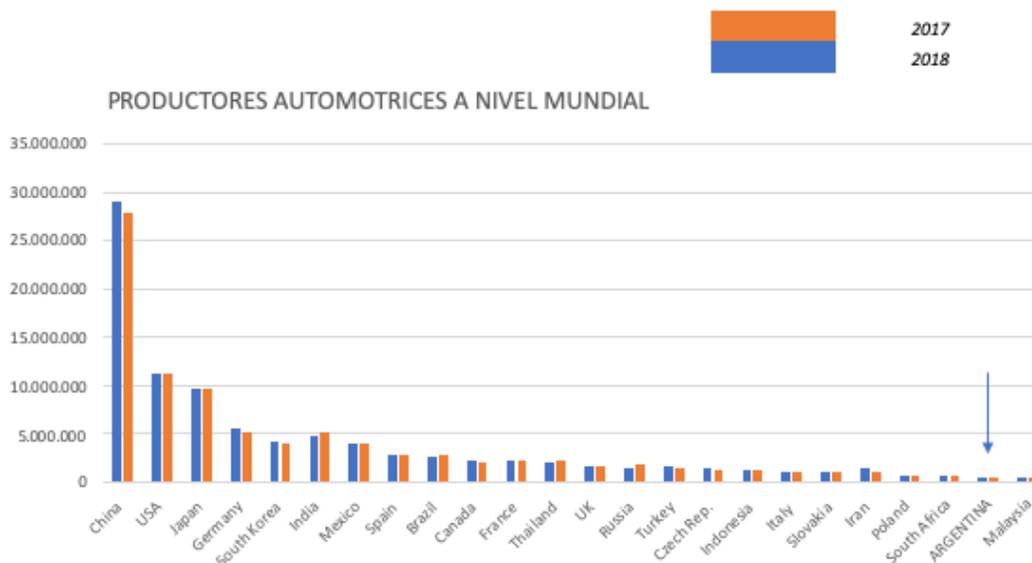


Ilustración 3 - Principales Países Productores 1

País	2017	2018
1 China	29.015.434	27.809.196
2 USA	11.189.985	11.314.705
3 Japan	9.693.746	9.728.528
4 Germany	5.645.581	5.120.409
5 South Korea	4.114.913	4.028.834
6 India	4.782.896	5.174.645
7 Mexico	4.068.415	4.100.525
8 Spain	2.848.335	2.819.565
9 Brazil	2.699.672	2.879.809
10 Canada	2.199.789	2.020.840
11 France	2.227.000	2.269.600
12 Thailand	1.988.823	2.167.694
13 UK	1.749.385	1.604.328
14 Russia	1.551.293	1.767.674
15 Turkey	1.695.731	1.550.150
16 Czech Rep.	1.419.993	1.345.041
17 Indonesia	1.216.615	1.343.714
18 Italy	1.142.210	1.060.068
19 Slovakia	1.001.520	1.090.000
20 Iran	1.515.396	1.095.526
21 Poland	689.729	659.646
22 South Africa	589.951	610.854
23 ARGENTINA	473.408	466.649
24 Malaysia	460.140	565.000

Ilustración 4 - Principales Países Productores 2

Entre los países con más crecimiento, podemos citar a Brasil o México en Latinoamérica, y países en Asia como Japón, China y Corea del Sur.

La dependencia del mercado interno no ha sido claramente positiva, los ingresos de un argentino medio ha sido poca y muy volátil, punto que se refleja con el no encuentro de mercados sustitutos en el exterior.

Entre los años 60 y 80 no hubo prácticamente importaciones, estas fueron hasta casi 10 veces menos que las de las décadas del 30 o 40. Recién en los 90 se abrió el mercado a la competencia extranjera, aunque con ciertas restricciones.

Entre los años 1999 y 2000 las terminales comenzaron a cambiar sus estrategias y migraron más producción a Brasil, esto reflejaba una clara baja en los modelos de producción en Argentina.

Una de las primeras compañías en estos tiempos de cambio, fue Fiat, que cambió parte de la línea Siena y tercerizó la fabricación de su motor 1.4. Otro gigante como General Motors, trasladó la línea Corsa Station Wagon 1.0 a Brasil.

También muchas empresas pequeñas y proveedores directos de las terminales, comenzaron a notar esta tendencia y varias continuaron el mismo camino.

Lamentablemente, en la década actual, en gran medida producto de la crisis económica, la productividad laboral argentina ha perdido la dinámica que mostraba anteriormente.

Hoy en día, la producción de automotores depende de un 45% del mercado interno y un 55% del externo. Si la economía argentina continúa creciendo está garantizado el crecimiento del 45% de la producción. Para el 55% restante se requiere seguir abriendo mercados, avanzando en acuerdos comerciales, y mejorando productividad, calidad y prestaciones de los vehículos nacionales.

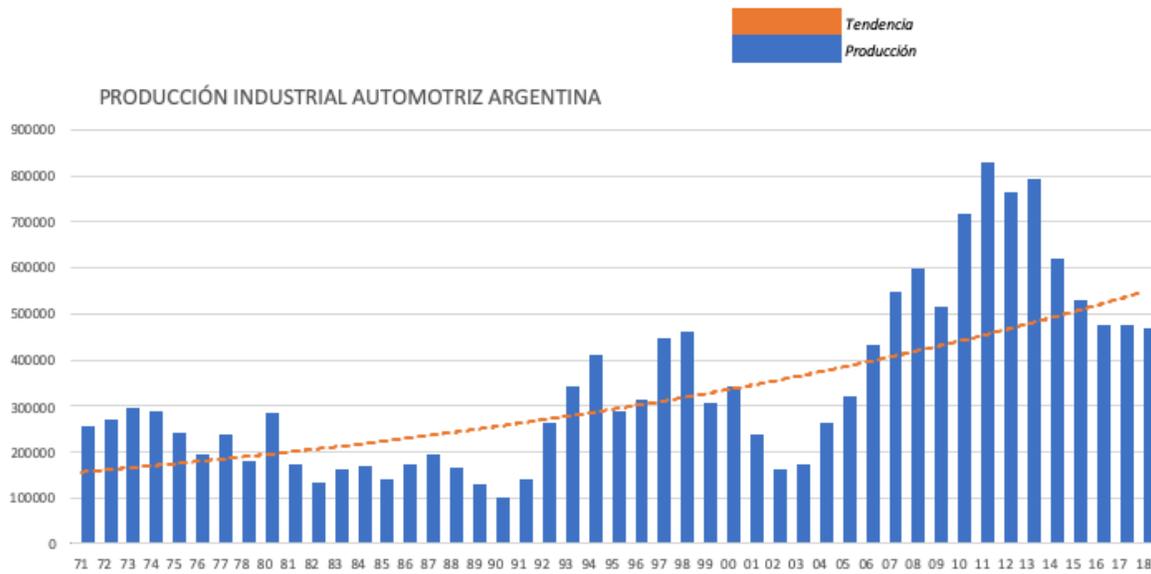


Ilustración 5 - Producción Automotriz en Argentina

Principales Terminales en el País



Fiat Chrysler Automóviles

La empresa Italiana originaria de Turín, eligió a la Argentina como uno de los primeros países para exportar. FIAT Argentina fue constituida en 1919, cuando la marca inició la comercialización directa de sus vehículos. Las actividades industriales comenzaron en 1954 y hasta 1996, la fabricación de autos, comenzando por el Fiat 600, se emplazó en El Palomar, provincia de Buenos Aires. Sin embargo, en los 90s las instalaciones de Ferreyra, Córdoba, comenzó a producir la primera generación del FIAT Siena.

En 2007 fue elevada la capacidad productiva a 220.000 unidades año y en 2009, la planta superó la marca de 2 millones de unidades fabricadas.

En 2012 fue alistada para la producción de la plataforma del Nuevo Palio con una unidad de producción de transmisiones.

En la actualidad Fiat produce el modelo Cronos, un sedán de 4 puertas con el cual regresa a imponerse en el segmento de los sedanes chicos, hermano tricuerpo del Argo que se destaca por su diseño, espacio y baúl.



General Motors llegó a la Argentina en 1922 a través de dos importadores. Diecisiete años después de haberse creado la central estadounidense se instaló en Argentina, inicialmente en calle Huergo de Capital Federal, para luego trasladarse al barrio de Barracas. En el país, la marca es más conocida como Chevrolet.

En 1928 inició la producción de varios modelos conocidos de autos y camiones (Opel, La Salle, Bedford, etc.). La marca tenía una importante participación en el mercado automotriz local, casi un 40% . El colectivo utilizado en ese entonces en Argentina era fabricado por GM en la planta mencionada.

Con la expansión de la marca, en 1939 se muda al barrio de San Martín adquiriendo un nuevo predio. La planta además de automóviles, fabricaba también baterías y heladeras. Durante la segunda guerra mundial la producción de automóviles se vió afectada por la grave situación económica que el conflicto bélico trajo aparejado en casi todos los países del mundo. Al finalizar la guerra y gracias al apoyo del gobierno, amplió nuevamente la planta de San Martín comenzando a producir allí modelos exitosos dentro de la población Argentina, como ser la pick up C-10 y el Chevrolet 400, modelo muy similar al Chevy. La mítica Chevy se lanzó en 1969, y hasta el día de hoy continúa siendo referente de la marca debido, además de su éxito, a su presencia en las carreras de Turismo de Competición Nacional.

Durante la década de 1970 la marca tomó la decisión de frenar la producción nacional debido a la situación política-económica. Si bien se continuaban comercializando vehículos del grupo, no se producían en la planta Argentina. En 1995, se construyó el complejo industrial en General Alvear, Rosario, con una capacidad de fabricación de 100.000 unidades anuales. Además, la empresa fue la primera en obtener la certificación de calidad ISO 14.001 sobre su sistema de gestión ambiental, lo cual para ese entonces no resultaba tan trascendente como lo es hoy en día.

Durante el 2007, el CEO de la marca anunció un plan de inversiones en el predio y así se lanzó una nueva plataforma de fabricación que abastecía varios mercados de diversos países además de Argentina. Después de realizadas las inversiones, el primer modelo fabricado en Alvear fue el automóvil Chevrolet Agile que se exportaba a toda la región.

Años mas tarde la planta obtuvo el modelo de fabricación del nuevo Chevrolet Cruze para comercializar a nivel Latinoamerica.

En la actualidad y a pesar de la baja de volúmen en las ventas, GM Argentina lanzará a la venta en el segundo semestre del corriente año el Chevrolet Cruze 2020. Se trata del restyling del sedán y el hatchback, recibiendo además mejoras en el equipamiento.



Mercedes-Benz

Mercedes-Benz Argentina SA

La primer planta de la marca en Argentina se instaló en San Martin pero dos años más tarde se mudo a Virrey del Pino.

Durante los 60, desarrollaron unidades de carga de pasajeros (Colectivos) los cuales tuvieron un gran éxito en el país uniendose al lanzamiento de los camiones 1112 y 1114 Más modernos, y para los 90 se desarrolló la Sprinter, un Utilitario que logró exportarse a toda la región y a algunos países fuera de ella como Australia.



PSA Peugeot Citroën Argentina SA.

PSA Peugeot Citroën reinició en 1998 sus actividades en Argentina a través de la adquisición del paquete accionario de Sevel Automotriz, quien ya producía autos de la marca como el 504, 505 y 405.

En el país cuenta con la Planta Industrial ubicada en Palomar, Provincia de Buenos Aires y un predio en Brandsen donde se fabrican motores y cajas de velocidad. De la mano de la marca es donde surgen las Operaciones en el país de GEFECO Argentina, donde PSA también posee un número de acciones.

Desde su reaparición, tanto la marca Peugeot como Citroën, han desarrollado una red de concesionarios a lo largo de todo el territorio nacional que le permitió un fuerte impacto en el mercado. A su vez, la fabricación de vehículos en Argentina no es solo para el mercado local, sino que también exportan unidades a países de Latinoamérica y Europa.



Renault Argentina SA

RENAULT

Esta empresa comenzó en Argentina durante el año 1959 bajo el contrato de licencia con Kaiser Argentina con modelos como Dauphine y Gordini (Ver Figura 7). Durante la década del 50, se comenzó a construir la planta de Santa Isabel en Córdoba. Ya para finales de la misma década, comenzaba la producción de autos y autopartes como, cigueñales, cajas de velocidades y motores. A partir del año 1975, se adopta la denominación de Renault Argentina S.A. En ese entonces, comienza la producción de un auto icónico en el mercado nacional, El Torino, el cual es el único auto de origen no francés producido por Renault. Luego en 1976, se lanza la versión TSX. Más tarde vendrían los modelos Torino Grand Routier, los Renault 12 TL, TS y el Renault 6 GTL.

En los años 90, Renault introdujo al mercado modelos como ser el Clio, Megane y Kangoo, destacándose el Clio por ser uno de los autos más vendidos.



Toyota Motor Corporation

TOYOTA

Toyota comenzó en el país durante 1994 pero la producción de la planta de Zárate inició en 1997 con el modelo pick up Hilux. Esta camioneta tuvo una gran aceptación en el público por lo que la producción fue aumentando abasteciendo a todo el Mercosur.

Durante la crisis del 2001, TOYOTA invirtió más de 200 millones de dólares para su planta en Zárate, convirtiéndose así en una de las plantas más grandes de América Latina. Hoy en día, la Hilux es uno de los vehículos más vendidos no sólo en su segmento sino que también lidera el ranking de ventas del país.

Otras de las grandes inversiones se realizó en el 2006 con la inauguración de la planta de estampado y una nueva línea de motores. Más tarde en el 2007, aumentó la capacidad de la planta de Pintura e inyección Plástica.

Durante el 2009, Toyota fue la primer marca en comercializar un vehículo híbrido en la Argentina, presentando el PRIUS.



Volkswagen Argentina SA

Volkswagen

La marca alemana desembarcó en Argentina en 1980 comprando la marca de Chrysler Fevre Argentina. El primer auto fabricado en el país de VW fue el Volkswagen 1500. También importaba modelos como el escarabajo y versiones de Audi .En 1981 se produjo en el país la primera Combi para ingresar al mercado de los utilitarios.

Durante 1987, la marca anunció la fusión con Ford Motor Company formando así Autolatina. Entre las dos marcas concentraron la producción de autos en Pacheco y en Córdoba lo que respecta a la fabricación de cajas de velocidad. En 1994, Autolatina se disuelve, volviendo ambas marcas a trabajar por su cuenta.

VW realiza una inversión de U\$S 270.000.000 en 1995, produce el GOL exportandolo a todo el MERCOSUR. Más tarde, comienza la producción del Polo Classic.

Más reciente, en el 2006 comienza la producción de SURAN y hacia fines del 2009 la pickup Amarok, siendo la primer Pick up de VW fabricada en Argentina.



FORD Argentina SCA

En 1916 la marca decidió inaugurar la primera planta en el barrio de Barracas y con el éxito del mercado Argentino durante 1959, Ford anuncia una inversión y adquiere el predio en General Pacheco con el fin de instalar una nueva Fábrica.

En Pacheco, comienza con la fabricación de Motores que luego eran ensamblados en La Boca, y en 1963 se fabricó el primer Ford Falcón. En 1965 Ford funda una escuela técnica dentro del centro industrial.

La producción crecía y se comienza a producir la camioneta F-100. En los años 70 el Ford Taunus, con su variante de Coupé. A principios de los 80, se inicia la producción en el país del Ford Sierra. Y con la llegada de los 90 modelos emblemáticos como el Escort, Mondeo, nueva F100 y el Fiesta.

En la primera década del 00, trajeron el Focus y la pick up Ford Ranger reemplazando a la histórica F100.

CAPITULO 4: PRINCIPALES SINDICATOS OPERANDO EN LOGÍSTICA DENTRO DE TERMINALES AUTOMOTRICES.



UOM

La Unión Obrera Metalúrgica (UOM) es el sindicato que agrupa a los trabajadores metalúrgicos de la República Argentina, fue creada el 20 de abril de 1943 dentro de la Confederación General del Trabajo, nucleando a bronceros, calderos, cerrajeros, fundidores, herreros de obra y orfebres de diversas líneas políticas. Su Logo es un engranaje de doce dientes enmarcando la sigla UOM. Hoy se encuentra liderado por Antonio Caló, y es uno de los sindicatos más poderoso y numeroso del país, con 260.000 afiliados.

Día del trabajador metalúrgico - 07 de Septiembre

El 7 de septiembre se celebra en Argentina el "Día del Metalúrgico", en homenaje al nacimiento de Fray Luis Beltrán.

Se llama metalúrgico a todo aquel trabajador cuya labor consiste en la obtención y el tratamiento de metales, y se reconoce a Beltrán como un símbolo de este rubro, porque tuvo una tarea destacada como fabricante y organizador de la artillería del Ejército de Los Andes liderado por San Martín.

Terminales actuales





El Sindicato de Mecánicos y afines del transporte Automotor de la República Argentina (SMATA) tiene el propósito de reparar injusticias y representar a todos y cada uno de los mecánicos (y miembros de actividades a fines) en la secretaría de trabajo y previsión.

La primer sede gremial de SMATA era una pequeña oficina, el inmueble era compartido con otra entidad obrera vinculada con el transporte automotor. No solo compartían e inmueble, sino también los servicios como el número de teléfono. Todos allí, apoyaban a Juan Domingo Perón y a sus políticas transformadoras. Debido a sus bases dentro del rubro automotriz, SMATA es uno de los sindicatos más interesados y comprometidos en el desarrollo industrial nacional.

Día del trabajador mecánico - 24 de Febrero

José María Freire (Secretario de Trabajo y Previsión) declara el día 24 de febrero de 1947, el “día del trabajador mecánico y afines del transporte automotor”. Este evento se sumaba a los dos años que SMATA llevaba obteniendo importantes logros y reconocimientos para los trabajadores mecánicos.

El general Perón y su esposa Eva fueron partícipes del gran crecimiento del gremio, de hecho la fecha elegida para celebrar el día del trabajador mecánico coincide con la fecha de la jornada en la que el pueblo votó por primera vez en las elecciones nacionales.

Años más tarde, se les adjudicaba de manera definitiva la celebración del día del mecánico, con carácter de feriado laboral y pago en todo el país.

Hasta el día de hoy se mantiene la fecha y debe ser remunerada al doble del valor diario en caso que se presente a trabajar la persona, es importante destacar que muchos delegados fomentan que el personal no se trabaje ese día con el objetivo de mostrar el valor de lucha en el logro conseguido.

Terminales actuales

**HONDA**
The Power of Dreams



Mercedes-Benz



TOYOTA



SICHOCA

El Sindicato de choferes de camiones (SICHOCA) fue creado en el año 1943. En la década del 60 con el fin de mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, se trabajó conjuntamente con los gremios hermanos de las provincias en la idea de constituir una entidad de segundo grado que agrupara a todos los gremios de camioneros del país.

Este trabajo dió su fruto en el año 1965 con la creación de la Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas que agrupa a todos los gremios del país. Años más tarde, la lucha en conjunto fue unificar las condiciones laborales de todos los trabajadores del país y tener un único convenio colectivo de trabajo, hecho que la Federación Nacional de Camioneros y Obreros del Transporte Automotor de Cargas logra en el año 1967 con la celebración del Convenio Colectivo de Trabajo Nro. 6/67.

Con la idea de construir un gremio que no solamente abarcara los aspectos reivindicativos de carácter salarial, se comenzó a trabajar en lograr una estructura propia que pudiera brindar servicios de recreación y servicios médicos asistenciales a todos los compañeros afiliados camioneros.

Así en los años 80 se adquirió la Colonia de Vacaciones “20 de Junio” en la localidad de Capilla del Monte, Provincia de Córdoba y en la década del 90 con recursos propios se construyó la Clínica en la ciudad de Rosario y la instalación de consultorios médicos y odontológico en la mayoría de las seccionales del interior de la provincia.

Hoy el sindicato agrupa a todos los trabajadores, obreros y empleados que se encuentren como dependientes de las empresas de transporte automotor de cargas según las ramas indicadas en el Convenio Colectivo de Trabajo 40/89.

El 11 de septiembre de 1987, toma posesión la Comisión Directiva “Lista Agrupación 15 de Diciembre Color Verde”, donde asume Hugo Antonio Moyano la conducción del Sindicato, y desde entonces a seguido reafirmando su puesto hasta la actualidad ganando las elecciones desde 1987 hasta 2015.

Día del Camionero – 15 de Diciembre

El 15 de diciembre de 1967 se realizó en Argentina el Primer Convenio Colectivo de Trabajo que incluyó al sindicato que nucleaba a los choferes de camiones. A partir de aquella fecha, cada 15 de diciembre se celebra el Día del Camionero.

Terminales actuales



ANÁLISIS PERSONAL SEGÚN SINDICATO

CAPITULO 5: TRAYECTORIA PERSONAL

Dentro de mi experiencia, 10 años dentro de la logística, he trabajado en un operador logístico internacional el cual posee operaciones dentro de las principales terminales del país.

Mi carrera ha transcurrido desde que arranqué en el año 2007 como Ingeniero Junior dentro de las operaciones, hasta mi último puesto como Gerente de nuevos proyectos en la dirección comercial. Este operador es top 5 Mundial, especializado en lo que respecta al sector Automotriz Mundial. Con un Turnover de casi 7.000 MUSD en el año 2017, es una de las principales empresas en lo que refiere a movimiento de materiales para fabricantes y vehículos.

Este operador posee presencia en mas de 150 Países (5 Continentes), con un capital accionario que se compone en un 75% por el Grupo Ruso RZD y el 25% restante pertenece al Grupo PSA (Peugeot Citroen).

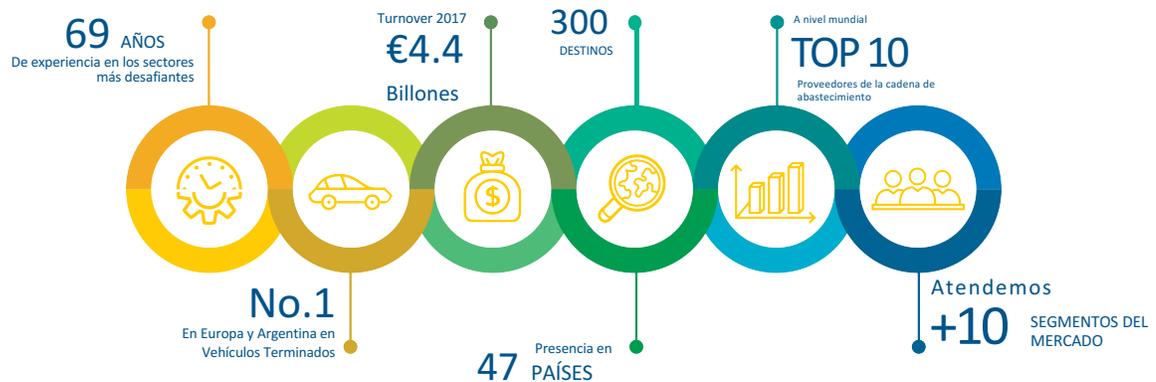


Ilustración 6 - Datos Operador Logístico a Nivel Mundial

Dentro de Argentina, posee Operaciones Logísticas las cuales se dividen en 4 unidades de Negocio:

FVL: Distribución de Vehículos Terminados

OVL: Transporte Terrestre

OVS: Transporte Marítimo – Aéreo

WHS: Warehousing y Logística Inversa

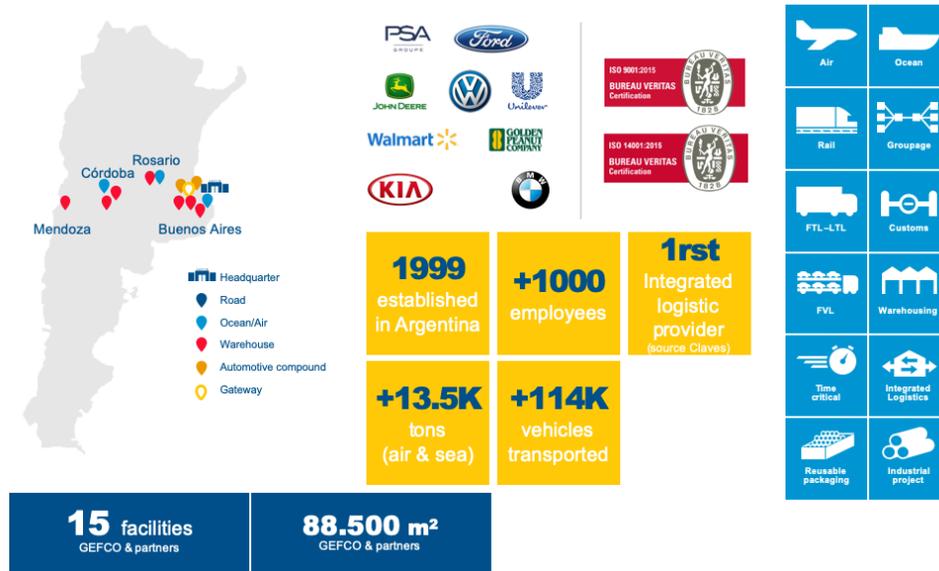


Ilustración 7 - Datos Operador Logístico a Nivel Nacional

Durante los últimos años, gracias a la experiencia y a los buenos resultados operativos la empresa pueda crecer a lo largo del territorio nacional. Así fue como entre 2001 y 2004 se abrieron agencias en Córdoba, Rosario, Mendoza y dos nuevas en Buenos Aires. Si bien el fuerte de la empresa era la industria automotriz, concentrado en lo que es PSA (Peugeot), la compañía fue obteniendo nuevas actividades para diversos clientes como ser YAMAHA, UNILEVER, ELCA, etc. A su vez, las actividades logísticas se fueron diversificando y logrando ampliar el tipo de servicio y market line de clientes hasta hoy con el que conlleva un Market Share del 27%.

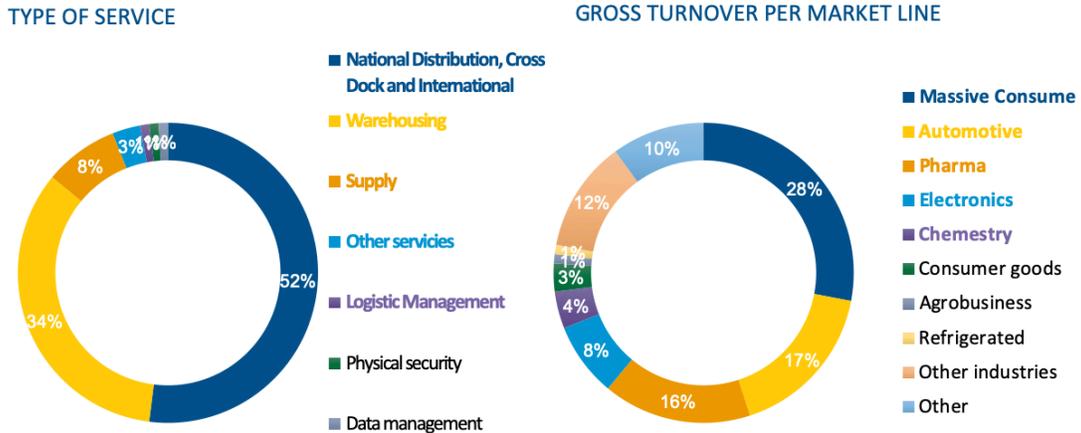


Ilustración 8 - Tipo de Servicios y Market Lines

Podemos decir que el sindicato es, según definición del diccionario, una agrupación de gente trabajadora que se desarrolla para defender los intereses financieros, profesionales y sociales vinculados a las tareas que llevan a cabo quienes la componen. Como describe, esta compuesta por trabajadores, poseen presencia física en las empresas mediante delegados o comisiones internas y su objetivo principal es la mejora de las condiciones de trabajo y calidad de vida de sus afiliados. También, representar trabajadores en los derechos individuales y colectivos de contratos de trabajo, velar por el cumplimiento de la seguridad social y leyes, colaborar y mejorar con las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, promover la educación y sumar en el nivel de empleo y cantidad de trabajadores.

En lo que respecta a la industria, el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) representa a la mayor parte de trabajadores en la automotriz, incluyendo autopartistas y concesionarias. Por otra parte, la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) representa casi el 50% de las autopartistas y a los obreros de la terminal PSA.

La teoría y la práctica nos indica que antes de ingresar a la resolución de una disputa debemos reconocer el terreno y la situación en la que estamos negociando, a esto me refieren con reconocer la táctica del otro, realizar un diagnóstico de la situación abordar el punto activamente y sobre todo no reaccionar ante situaciones sentimentales.

Es decir, que debemos mapear el conflicto para ver con mayor claridad la relación entre intereses-objetivos y la capacidad de condicionar – poder. Las preguntas que podríamos utilizar para cada uno de los conceptos podría ser la siguiente:

1. Intereses: definir que desean, esperan o prefieren conseguir los sujetos del conflicto.
2. Objetivo: definir que cursos de acción emprenderán para realizar esos intereses.
3. Capacidad de condicionar el resultado: entender si los sujetos pueden hacer que el conflicto termine de una manera distinta a como terminaría si no actuasen.
4. Poder: considerar que recursos cuentan los protagonistas para cumplir sus objetivos e intereses.

Cuando nos encontramos con negociaciones o situaciones difíciles o críticas es importante no reaccionar naturalmente sino tratar de superar esas barreras que expone la negociación.

Conducta difícil	Reacción Natural	Negociación par superar barreras
Ignorar, Atacar, Hacer trampa	Reaccionar	Salir al balcón
Enojarse, Mostrarse hostil, Entrar en sospechas	Discutir	Ponerse en el lugar del otro
Adoptar una posición rígida	Rechazar	Redefinir el problema
Decir No	Presionar	Construirles un puente de oro
Emplear amenazas o Poder	Emplear más poder	Emplear el poder para educar

Ilustración 9 - Reacción según tipo de conductas en la negociación

Estos gremios, como también SICHOCA son de llevar a un nivel más alto acciones colectivas impulsadas por trabajadores, quienes a través de la comisión interna (CI) exponen el tipo de reclamo que motivó el conflicto y la modalidad a través de la cual se desenvuelve.

Por ejemplo, desde el 2005 y hasta el 2015, se identificaron alrededor de 180 conflictos laborales en el sector los cuales la mayoría fue sin paros pero con algún corte. Estos conflictos tuvieron una tendencia ascendente entre el año 2006 y el 2008, alcanzando un pico en el año 2010 (coinciden con los picos de producción) y luego descendiende en el 2011 manteniendo cierta estabilidad hasta el 2014, cuando los conflictos nuevamente se acrecientan muy probablemente tenga que ver por los comienzos de la caída de producción lo que lleva a suspensiones y/o despidos.

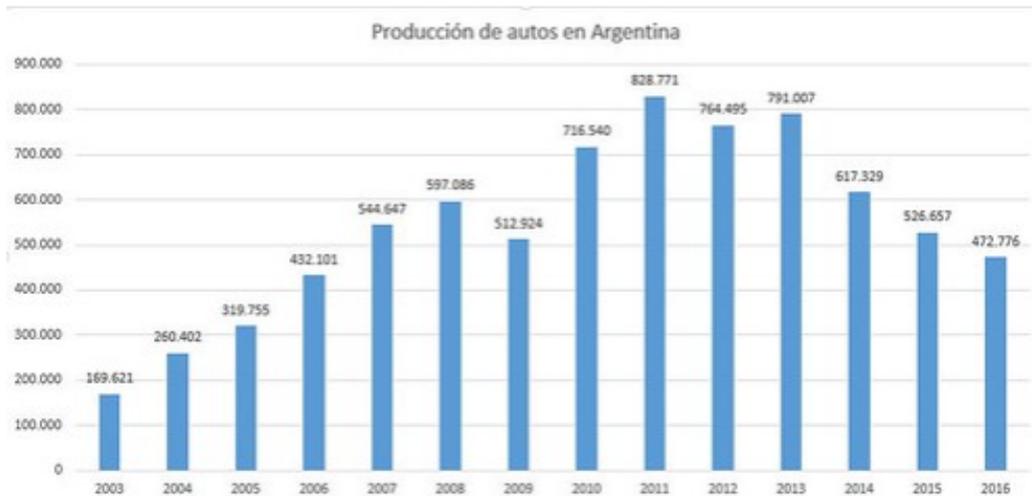


Ilustración 10 - Producción Automotriz en Argentina 1

Si observamos con mas detalle los últimos años vemos la caída de producción:

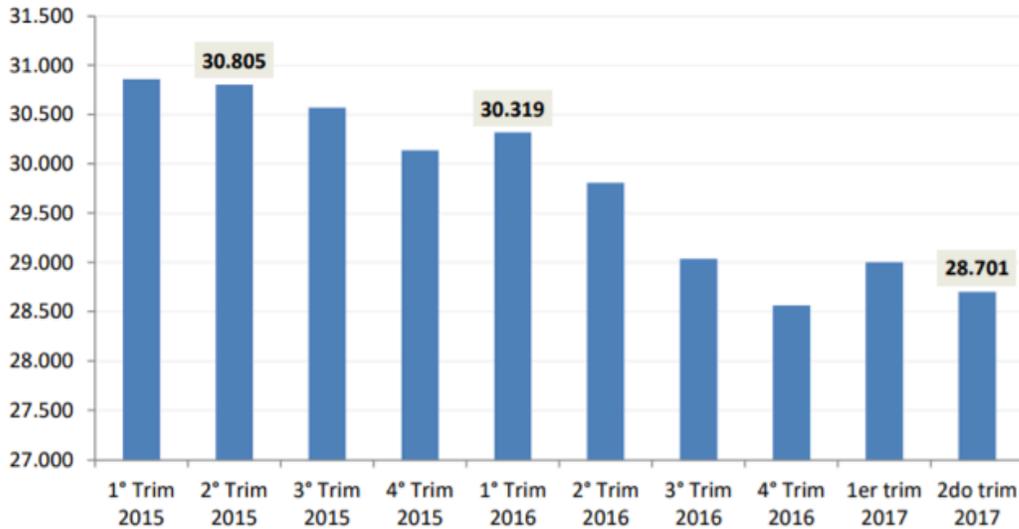


Ilustración 11 - Producción Automotriz Argentina 2

Como he decripto, mi experiencia se ha distribuido en varias plantas lo que me ha llevado a participar de negociaciones y soluciones de conflictos, a nivel operativo y comercial con los sindicatos descriptos. Estas reuniones, me han permitido en muchos casos dirimir y reflexionar sobre las diferencias en el trato y estrategias de negociación a aplicar con cada Gremio.

CAPITULO 6: RELACIÓN Y NEGOCIACIONES CON LOS GREMIOS

Relación y Negociaciones con SMATA

En el caso de **SMATA**, fue el gremio con quien más experiencia tuve durante mi ejercicio en la compañía. La programación de reuniones y encuentros semanales más el agregado del diálogo diario con la Comisión interna (CI) fueron clave en el comienzo de la relación y la generación de empatía y confianza en el otro. El demostrar que el Staff, el personal operativo de la empresa y las CI debe trabajar en equipo, lleva tiempo y esfuerzo, pero a largo plazo es conveniente para lograr los objetivos. El llegar a la meta de tener una relación a largo plazo donde se pueda dividir el pastel en dos partes, aunque no sea equitativamente pero se aproxima sin afectar los intereses del otro, y diferenciarla de una negociación a corto plazo donde no interesa dañar la relación. Es decir, que se intentaba armar una relación apuntando a que las partes estén interesadas en la relación como los intereses y llevar a la negociación a un acuerdo beneficioso para los dos negociadores.

Cabe destacar que el nivel técnico de los miembros directivos como Delegados, CI y coordinadores de Planta es superior a otros sindicatos. En el sindicato poseen una gran política dentro de la secretaria de cultura y capacitación.

Como describe en su sitio Web, el **S.M.A.T.A.**, agrupa a todos los obreros y empleados, sin distinción de jerarquías, que presten servicios en las empresas que se dediquen directamente al rubro automotor como concesionarios, agencias o talleres, reparación, comercialización, armado, importación, montaje o modificación, de toda clase de vehículos automotores, sus repuestos y accesorios, sin distinción de categorías, formas o medios de propulsión, tractores, maquinarias agrícolas en general, equipos de caminos, como así también, todos aquellos vehículos que teniendo medios de propulsión propia, puedan considerarse comprendidos en la denominación más amplia del automotor. Su Misión y Objetivo tienen que ver con la formación humana y profesional de los compañeros mecánicos y con el involucramiento del Gremio con la comunidad. También aporta a organizar y controlar el desenvolvimiento de los cursos y de las escuelas sindicales, institutos técnicos y de capacitación general como así es responsable de las actividades culturales, a través de exposiciones, charlas, etc. que ponen al afiliado en contacto con las expresiones estéticas que hacen crecer la apreciación de talentos y habilidades de los autores y el desarrollo de la creatividad personal.

**CREACIÓN DEL
INSTITUTO DE FORMACIÓN
TÉCNICA SUPERIOR N°31**

 **SMATA**



A partir del Convenio entre SMATA y el Ministerio de Educación e Innovación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se creó el IFTS N° 31 en el cual se desarrollarán dos carreras Técnicas Superiores:

- Autotrónica
- Mantenimiento Industrial del Sector Automotriz

Se encuentra abierta la inscripción para ambas carreras para comenzar el 19 de Agosto de 2019. Las carreras son presenciales y se cursan por la mañana (entre las 9 hs. y las 13 hs).

Ilustración 12 - Instituto de Formación SMATA

 **CONVENIO
SMATA - INET** 

**CURSO
MECANICA DE MOTOS
ELECTRICAS**



**CURSOS
GRATUITOS**

INFORMATE
TEL 4957 - 0186
Dirección Maza 851 CABA
www.centro8smata.org.ar

www.smata.com.ar

Ilustración 13 - Curso de Mecanica SMATA

Pero esta organización de capacitaciones no corresponden solo al ejercicio de dictarlas sino que basándose en las raíces de sus comienzos como mecánicos sin agrupación, posee una certificación de formación de los trabajadores, cuadros medios y empresarios del Servicio de Mantenimiento y Reparación de Automotores.

En las resoluciones de conflictos que participamos con la compañía, podemos decir que se comenzó con claramente un **Estilo Competitivo**, sobre todo en los principios. Ambas partes tensaban las reuniones tratando de generar una situación de GANAR-PERDER de forma clara y así tratar de mostrar su poder. Es decir que en ese momento no importaba mucho construir una relación con la otra parte sino que era demostrar quien es más efectivo en demostrar resultados rápidos.

Como relata Patricia Arechaga en la revista "La Trama" (2017) acerca del libro de Remo F. Entelman "Teoría de los conflictos: hacia un nuevo paradigma" (2002), *"El conflicto aparece tratado como un fenómeno bipolar, representado por dos campos en los cuales aparecen los actores enfrentados por la incompatibilidad de sus objetivos. Anuncia, lo que luego desarrollará al tratar la intervención de terceros en los conflictos.*

Un aporte sustancial es la referencia a la toma de conciencia del conflicto por parte de los sujetos que lo padecen como elemento para el tratamiento de los mismos. Resalta también la relevancia de las percepciones del conflicto por sus actores.

Los objetivos o metas de los actores en los conflictos, son objetos, en sentido amplio de la expresión, materiales o espirituales, a los que cada actor les agrega un valor. Sigue a Rickert al distinguir entre objetivos concretos (aquellos más o menos tangibles y que, de una u otra manera son susceptibles de ser pensados como divisibles), simbólicos (son aquellos en los que en realidad el objetivo exhibido como tal no es la única meta deseada por el actor en conflicto, sino más bien un representante de otra) y trascendentes (aquellos en que el valor mismo está puesto como objetivo porque no se divide que esté anexo a un objeto tangible ni divisible). Cerrando este punto, introduce un tema que desarrollará más adelante: cuando se detectan objetivos simbólicos o trascendentes, el conflicto en que aparecen tienen una dimensión distinta que cuando los objetivos en pugna son concretos y las dificultades de administración y resolución de esos conflictos se multiplican.

Agrega otro recurso a nuestra tarea, al analizar si el conflicto que se presenta como de objetivo único se puede tratar como uno de suma variable (proponer otras metas, las que pueden ser de carácter cooperativo, dar algo de lo que para uno tenga menos valor, pero más para el otro; otra manera consiste en dividir el objetivo, cuando ello es posible).

Cita a Julien Freund, quien habla del conflicto como una relación signada por el principio de tercero

excluido, ya que una característica del conflicto es su bipolaridad, y retoma esta idea considerar las posibilidades de su inclusión.

Los terceros participantes desempeñan roles y actúan dentro del campo magnético, corriendo el riesgo de hacer implosión en uno de los campos ("implotar", toma la expresión de Freund, cuando un tercero que se aproxima demasiado a uno de los campos del conflicto y termina por caer en él), cuya explicación vincula a la metáfora de la fuerza de atracción de los campos del conflicto que ha denominado "magnetismo conflictual".

Didácticamente nos brinda una distinción práctica entre: A) Los terceros que intervienen en la resolución: están aquellos a los que las partes en conflicto o el sistema superior que las obliga, encomiendan la resolución del conflicto y la consecuente determinación de qué parte obtendrá el objetivo incompatible (El juez y el árbitro integran esta categoría) y - otros terceros distintos de los anteriores en el sentido de que no se les adjudica el conflicto ni ellos resuelven o adjudican los objetivos (Los mediadores, los denominados moderadores, posibilitadores o facilitadores de comunicaciones integran esta categoría) y B) Terceros que participan en el conflicto: continúa con Freund, e incluye dentro de esta categoría lo que llama terceros disuasores, aquellos cuyo poder les permite obligar a la terminación del conflicto bajo la amenaza de intervenir en él. Similar es la figura del persuasor, aquél tercero que por una razón u otra tiene el poder peso suficiente de influencia.

Trabajando en varios aspectos, teniendo en cuenta las distenciones prácticas y posibilidades de agregar un tercero en caso de necesitarlo para la resolución, optamos en conjunto con el gerente de relaciones laborales seguir una línea generando reuniones con objetivos sencillos de resolver, apuntando a ganarnos la confianza unos a otros.

Como expusimos al comienzo de este capítulo, desde la compañía comenzamos el camino de confianza realizando reuniones semanales, las cuales comenzaron siendo conflictivas pero semana a semana y al cabo de los 3 primeros meses ya se comenzaron a ver los frutos. Evaluándonos, poco a poco nos dimos cuenta que un factor importante era que se sentían cómodos con el hecho de que la empresa cuente con respaldo internacional, que no haya ningún porcentaje de la remuneración pagada por fuera del marco legal, que a fin de mes la totalidad de los empleados cuenten con su salario en la cuenta bancaria, no existía la demora en los pagos de las cargas sociales correspondiente a las mutuales y obras sociales, y demás factores que evitaban discusiones sobre cuestiones que son básicas para que no haya reclamos de colaboradores para con sus delegados.

Al notar este tipo de intereses de la otra parte, pudimos ir gestionando una relación mas profunda con la intención de ganar la confianza pero sin perder el objetivo principal que era la generación de una relación a largo plazo.

Uno de los logros mas importantes fue marcar una política disciplinaria y de sanciones para poder encuadrar el comportamiento de los colaboradores y potenciar el rendimiento. Otro ejemplo fue un tema que surgió en estos encuentros y fue la mejora de los standeres operativos en los sectores del depósito. Este punto marcó una pequeña distancia al momento de llevarlo a cabo, solo por el hecho que traer suspensiones o despidos para los trabajadores, pero a medida que se trabajó en conjunto se buscó captar nuevas operaciones en vez de bajar puestos de trabajo, esta fue muy relevante en el crecimiento de la relación.

La relación se inició cuando comencé a trabajar en sucursal del operador logístico dentro de la planta que poseía SMATA como gremio durante el 2010 pero se afianzó durante el segundo semestre del 2011 y todo el 2012 donde por la crisis de espacio en la planta estaba apareciendo y dando los primero pasos. Esta crisis, sumada a la producción que no cedía en su incremento, genero que uno deba aprender en el momento y chocando más que dialogando. No se inició de la mejor manera y en muchos casos se tuvo que terminar dejando la situación en un cuarto intermedio para evitar un quiebre. La negociación por lo general se retomaban al otro día con una charla previa sobre como debe trabajar desde ese momento en adelante si se quería alcanzar resultados para ambas áreas. Siempre era necesario remarcar el punto del GANAR-GANAR para así demostrar la actitud colaborativa.

En esas confrontaciones se formaron los cimientos de la relación y se dieron acuerdo de acciones a largo plazo respecto a cómo nos íbamos a manejar hacia el futuro. Esto lo podemos decir hoy mirando hacia atrás, pero la humildad con la que se encaró esa conversación y el objetivo en común de salir adelante para poder sobrellevar la crisis hizo que se pueda trazar un plan en conjunto que llevo a los resultados esperados. Si rescatamos una acción clave en este tiempo fue la inclusión que generamos en las reuniones que significan más que nada la confianza que termina teniendo uno en el otro. Esto tiene dos ventajas, la primera es que no hay sorpresas y la segunda es que este tipo de estrategia evita avanzar en acciones o hipótesis que luego son frenadas gremialmente.

El ejemplo que se describe en párrafos anteriores se termina plasmando a partir del 2014, donde la baja de las producción conlleva a posibles bajas de personal, recordemos que la actividad del

depósito está sumamente relacionada con las cantidad de operarios. Si bien no fue es una situación muy grata, ambos sectores hicieron esfuerzos para explicar y entender el contexto. Fueron ambos esfuerzos ya que por el lado de la empresa se buscó obtener nuevas actividades para ocupar puestos de trabajo y por el lado gremial se accedió a la baja de algunos compañeros. También se trabajó en conjunto para que las desvinculaciones no sean de las personas día a día mejoran su desempeño, no solo pensando en la eficiencia sino también en la generación de un mejor clima laboral.

En definitiva la relación se generó a base de confianza, trabajo en equipo y empatía y llevo una relación de un **Estilo Competitivo** (GANAR-PERDER) a un **Estilo Colaborativo**, donde las partes se encontraban enfocadas en el GANAR-GANAR. Estaba a simple vista la intención de satisfacer las necesidades mutuas y encontrar soluciones creativas para resolver los conflictos.

Puntos a destacar de las negociaciones, reuniones y resoluciones de conflicto:

- El grado de profesionalismo que existe
- Todos coinciden en sus lineamientos y definiciones.
- Delegados, CI y dirigentes promocionan la capacitación y la educación como primera instancia antes de la carrera gremial con fines políticos.
- Buen cierre considerando la mutua dependencia entre las partes.

Relación y Negociaciones con SICHOCA

En un país con la extensa geografía como la de la Argentina es fundamental una red de transporte que pueda llegar a todos los rincones, garantizando la provisión de bienes. La Argentina había desarrollado durante el siglo XX un sistema de transporte mixto, con un fuerte contenido ferroviario por sobre el transporte terrestre, además de la importancia del sistema fluvial.

El sistema de transporte es clave en la economía de un país, ese costo representa un componente del precio final de un bien, que repercute en todo el sistema productivo. En nuestro país, el transporte alcanza alrededor del 25% del PBI, del cual cerca del 85% lo transportan camiones, que a su vez es el sistema más caro, 12% se transporta en ferrocarriles, con un costo inferior, y el 3% en barcazas, el más barato.

La Federación Nacional de Trabajadores Camioneros y de Transporte de Cargas obtuvo la personería jurídica durante el mes de Noviembre de 1965, más precisamente el día 17. Sus áreas más representativas son: Larga distancia, Transporte pesado de Larga distancia, Transporte pesado y grúas móviles y Operaciones logísticas, almacenamiento y distribución. Estas, obtuvieron un gran crecimiento durante la década del 90 durante las presidencias de Carlos Menem.

Si nos centralizamos en el área de Operaciones logísticas, almacenamiento y distribución, podemos también remarcar que atravesó un gran conflicto durante los últimos años con el gremio de Comercio que conduce Armando Cavallieri debido a que varias empresas y sus depósitos se encontraban afiliadas a ellos y según Camioneros, el encuadre de la tarea está bajo el convenio de SICHOCA. Este punto siempre es muy crítico ya que podría dificultar la reposición de productos en almacenes y supermercados en toda la Argentina si el conflicto puede terminar un paro.

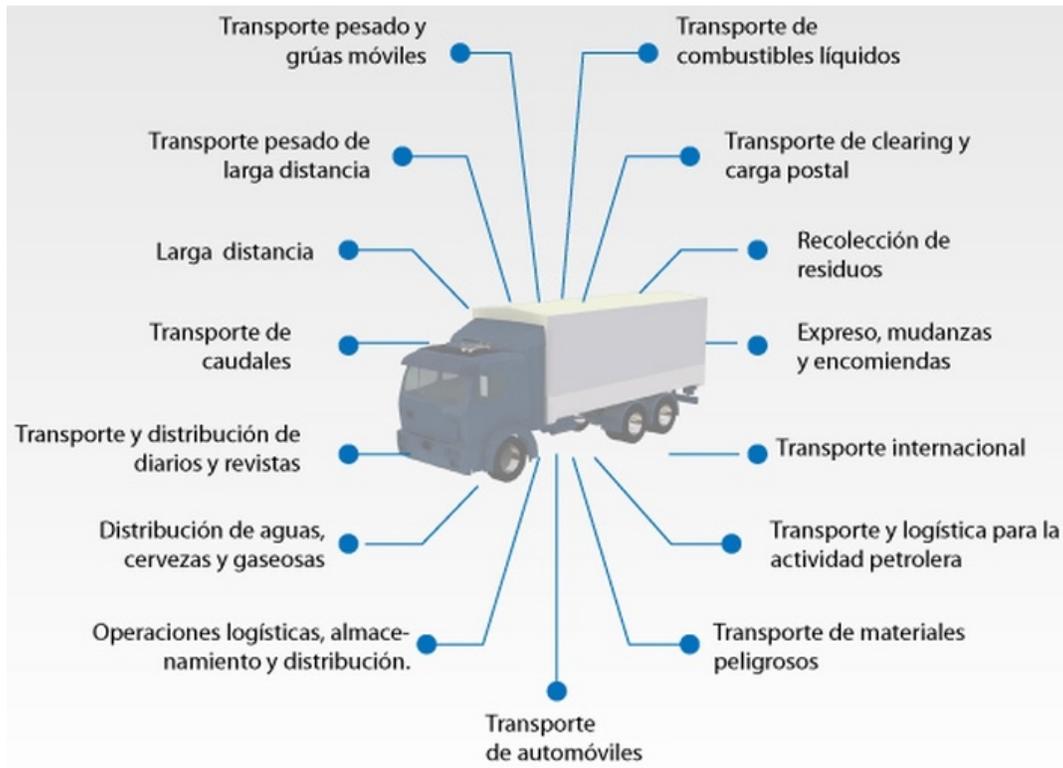


Ilustración 14 - Ramas de SICHOCA

Con **SICHOCA**, con la compañía encontramos un delegado sumamente confrontativo. Al comienzo pudimos suponer que podría ser por forma de ser de esta persona pero el tiempo demostró otro punto de vista. Este representante, cuando se comenzaron las actividades en el depósito, el delegado había sido electo muy poco tiempo antes, alrededor de 6 meses antes de nuestra llegada. Este punto fue el que impulsó en mi mente el pensamiento de creer que él sentía que debía demostrar poder a sus compañeros y sobre todo demostrar que estaba a la altura del puesto que representaba en la compañía.

Este concepto se lo llama concepto de legitimar y citando el diccionario, se refiere en transformar en legítimo una cosa al que no lo era. Justificar o probar la autenticidad o veracidad de algo o la calidad de alguien o algo que este conforme con la norma, ley o precepto. En resumen, es reconocer que otro posee valor al reconocerlo, dándole importancia a sus ideas y emociones como la participación activa al dar importancia sus acciones y sus esfuerzos.

Para aclarar el poder que hablamos, podemos destacar a Entelman, Remo en su libro *Teoría de los conflictos: hacia un nuevo paradigma* (2006):

“Quienes teorizan sobre el conflicto laboral, hablan de poder económico y de poder gremial. Se dice así que la huelga es un arma poderosa en el conflicto gremial, o que, a la inversa, los empleadores, en épocas de desocupación hacen de la amenaza de despido un arma para defenderse de reclamos gremiales que no pueden o no quieren satisfacer.

Durante la gestión anterior, los delegados habían sido reelectos 3 veces y él no quería ser menos. Su forma confrontativa antes los pedidos hizo que lograra algunas pequeñas “victorias” como las solía llamar pero al tiempo y mediante una estrategia entablada entre el área (Operaciones) y RRHH fue desabilitando estas ganancias.

Esta estrategia básicamente era como primera instancia estar siempre informados y comunicados entre el área de relaciones laborales y la de operaciones. Se apuntaba a no dar un paso ni establecer una reunión sin que la otra parte de la empresa sepa y entienda el porqué y el significado de cada punto a tratar. Además fue muy importante evaluar las posibles consecuencias de cada acción. Como segundo, y no menos importante, era saber y proponer mejoras antes que la otra parte las proponga. Estar cerca del personal, conocer sus necesidades y de esta manera tratar de que los “compañeros”, como habitualmente se llama al personal bajo convenio, confíen en la empresa llevando así a una mejor interacción entre EMPRESA-EMPLEADO.

Al ver que la situación empeoraba y en vez de realizar un trabajo en conjunto, continuó generando conflictos (muchas veces a propósito) los cuales algunos llegaron a elevarse a sus superiores dentro del sindicato. En reuniones posteriores volvimos a revisar las etapas de los procesos de negociación que estábamos aplicando:

- **Toma de contacto.** practicando la escucha activa
- **Definición de objetivos.** Esponiendo metas para entender el fin como beneficio mutuo
- **Apertura.** Ofertas y contraofertas.
- **Discusión y concesiones.** Esta etapa nos genera el estrés, los famosos idas y vueltas.
- **Zonas de intercambio.**
- **Acuerdos condicionales.** Asegurarnos de que si el acuerdo depende de un tercero, quede por escrito.

Después de varias reuniones aplicando este proceso no se lograron avances y fue entonces donde se dió por sentada que la forma confrontativa no era solo de esta persona sino que parecía ser una estrategia y bajada de línea habitual dentro de todas las comisiones internas y delegados correspondientes a esa delegación.

En este caso, no existió un cambio por parte de las partes sino que para poder continuar con una relación acorde se trabajó mucho con la gente representada. Esta estrategia consistía básicamente en lo descrito más arriba, en acercarse más a la gente. Con esto quiero decir, que al ver la negativa de cambio en los representantes de los trabajadores, con los directivos de la empresa nos comenzamos a acercar más personal apuntando a profundizar el vínculo y demostrando que podían confiar en la empresa para lo que necesitaran sin tener que tomar alguna acción con el gremio.

En esta etapa, se realizó un mapeo de actores, la cual es una técnica que busca identificar a los actores claves de un sistema y que además permite analizar sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados de una intervención. Esta técnica nos sirvió para tener en claro de antemano quiénes apoyaban las iniciativas de la empresa y quiénes no, que como consecuencia se podrían definir estrategias que ayuden a garantizar el apoyo de las propuestas.

Para analizar los actores los dividimos en dos categorías:

1. Relaciones predominantes entre los actores:

- Se encuentran los que están a favor
- Los indecisos o indiferentes
- Y los que se encuentran en contra

2. Niveles de poder o influencia sobre otros actores:

- Alto: alta influencia sobre los demás
- Medio: Mediana influencia sobre los demás
- Bajo: no hay influencia sobre los demás

Esto ayudó a brindar los fundamentos y la estrategia aplicada, llevando como uno de los actores principales al personal para no encasillar las negociaciones solo en el sindicato o la empresa.

De esta manera, se logró disminuir los reclamos y/o pedidos. Sin embargo, la relación con los delegados siempre fue tensa. Podemos decir que aquí se utilizó una estrategia de “abrir el juego” aplicando el mapeo de actores e incorporar alguien que haga de “Juez” aunque no sea de forma legal. La gente ayudaba a inclinar las opiniones para un lado u otro pero no sabíamos cuanto podía perdurar, ya que comenzaron las presiones hacia ellos mismos.

Claramente, esta relación la podríamos catalogar como una negociación de estilo competitivo ya que la preocupación por ganar es lo que resaltaba y una de las partes le gustaba disfrutar del control. Además existían objetivos incompatibles y que ninguna de las partes podía por sí sola conseguir la satisfacción de sus intereses.

A pesar de esto, se continuó trabajando en el mismo sentido y bajo la misma vía tratando de llevar los intereses y objetivos por el camino más conveniente para todos incluyendo al personal.

Relación y Negociaciones con UOM

La relación de **UOM** y la logística en la industria automotriz, se basa en la planta de **Peugeot Citroen Argentina (PA)** en el Palomar. En este predio, ubicado a pocos km de la Ciudad de Buenos Aires (CABA), tanto la producción como la logística de piezas para producción y la logística de autos terminados poseen una representatividad gremial de la Unión Obrera Metalúrgica.



Ilustración 15 - Planta PCA en Palomar, Buenos Aires.

Las negociaciones y resoluciones de conflictos transcurridos con la UOM podemos decir que fueron una mezcla entre negociaciones con SICHOCA y con SMATA.

Dentro de estas negociaciones, encontramos con la compañía delegados y representantes gremiales muy confrontativos pero capacitados, y sobre todo con mucho Know How técnico para desarrollar los reclamos.

Como ejemplo, podríamos citar la ardua negociación que se realizó durante el 2019 con la gran caída de nivel de actividad en la producción de la planta.

Desde el punto de vista de la empresa, era sumamente necesario la baja de costos fijos lo que converge dentro de un operador logístico en la baja de gran parte del personal. El cliente en este caso, paso de tener una producción de 3 turnos a tener 1 por día que a su vez no era fijo sino que iba a depender (con posibles suspensiones) de las venta del mes programada el mes posterior.

Era evidente que con esta baja el Operador Logístico debía acompañar reduciendo sus costo. Primero se analizaron costos de insumos, vehículos industriales, pero llegó el momento de el personal. El proceso de retiro de vehículos de la línea de producción es manual, sumamente operativo y depende de personas para manejar los autos. Además algunos de estos, se inspeccionan como control de calidad y el resto se almacenan en una playa a la espera de su distribución.

Con respecto a la relación y comunicación con la UOM, como primera instancia se realizó una reunión en la cual se informó a los delegados la situación. Como era de esperar, la primera respuesta fue completamente confrontativa y negativa ya que no querían ceder ante la posibilidad de la desvinculación de más de la mitad del personal. Además accionaron con un quite de colaboración (se le llama a no colaborar con horas extras) en el caso de que sea necesario.

Una semana mas tarde se realizó una nueva reunión con la participación de la comisión interna de la planta, en este casos si bien se negaron a desvincular personal, se abrió el juego llevando a la posibilidad de evaluar nuevas alternativas y la incorporación de un arbitraje externo para relevar procesos y medir tiempos. acordado esto, se relizó un cuarto intermedio por tres semanas durante las que se medirían las actividades para llegar a un resultado.

Llegada la la reunión, en la que participaron miembros directos de RRHH de la compañía, Delegados, CI de la planta y personal de delegación de 3 de Febrero, se examinaron los resultados del arbitraje y despues de 4 horas, se acordó lo siguiente:

- 50% de baja de dotación.
- La Empresa propone un retiro Voluntario de 1.8 veces la indemnización (punto importante para motivar el retiro del personal en forma propia sin pasar por despidos).
- Salida ordenada del personal con seguimiento de Obra social por 3 meses.

En este proceso fue claramente la del arbitraje. Y en este caso cuando las negociaciones llegan a un callejón sin salida en el que las partes no logran encontrar una solución por sí mismas es necesario aplicarlo.

Las partes entregan por completo la responsabilidad del transcurso de la negociación al confiarla a un árbitro. Con esta decisión están a merced de un tercero y de su dictamen de arbitraje.

Este equipo de árbitros fue formado por un equipo que comprendía especialistas e ingenieros de la empresa, Delegados, y personal especializado designado por el gremio. El proceso claramente fue desarrollado en un lenguaje llano y claro en el que las partes y los árbitros trataron las distintas cuestiones durante la semana de análisis. Otro punto de éxito fue que el equipo tomó contacto directo con las partes y el proceso a plantear.

Por último, me gustaría dejar en claro las diferencias entre mediación, conciliación y arbitraje. La diferencia entre la mediación y la conciliación es muy fina, son facilitadores pero son las partes las que negocian y las que llegan a un acuerdo por ellas mismas. La clave está en el papel que desempeña cada uno.

El mediador no propone, es un facilitador de la comunicación y está preparado para hacer reflexionar a las partes y que ellas mismas elaboren su propio acuerdo. De esta forma se asegura que el acuerdo sea satisfactorio para todas las partes.

Por otra parte, el conciliador irá proponiendo soluciones tratando de influir en el resultado. Puede pasar que una de las partes perciba que el conciliador está beneficiando a la otra parte.

Por último, la diferencia de ambas con el arbitraje es que la solución a la que se llega por arbitraje es impuesta por un tercero (el árbitro) preparado para ese cometido.

CONCLUSION GENERAL

A lo largo de esta investigación concluimos que hemos destacado las diferentes situaciones que nos llevaron a aplicar distintos tipos de tácticas de negociación.

Haciendo un recorrido a través de estos conceptos vale la pena destacar los más fundamentales. A veces negociar por intereses es una orientación acertada si se tiene en claro en tener un “plan B” pero sobre todo sabiendo siempre nuestros límites o ZOPA.

También es posible que la negociación llegue a un callejón sin salida en el que las partes no logren encontrar una solución por sí mismas, por lo que en este caso de negociaciones difíciles, para que vuelvan a fluir, es necesario recurrir a un mediador, conciliador o árbitro.

Es menester decir, que se negocia cuando los negociadores consideran que a través de ella se pueden obtener resultados mejores que los logrados por una decisión unilateral. Es necesario ver al otro negociador como una persona con sus fortalezas y debilidades y con necesidades de sentirse exitoso.

Siempre la negociación será más eficiente si se separa la relación del problema y se evita que se vayan totalmente al plano subjetivo. Por esto es fundamental que se usen criterios objetivos para construir acuerdos de forma que sean cumplibles. Es necesario realizar el esfuerzo para tener una buena relación con las partes, el éxito y el fin de cumplir el WIN-WIN depende de las disponibilidades de alternativas y sobretodo, lo que considero más valioso desde mi punto de vista y mi experiencia es llevar **ante todo una visión a largo plazo.**

Está claro que nunca se debe considerar que la otra parte o en el caso de mis descripciones, es que la relación con el gremio nunca puede ser tomada como rivales o enemigos. Aquí es donde más se observa el concepto de interdependencia que se debe aprovechar para asegurar el cumplimiento de los objetivos o beneficios de las partes. El costo de oportunidad de hacerlo es muy grande y puede perjudicar no solo a las partes sino también a los empleados que se encuentran en el medio de estas pujas, sobretodo teniendo en cuenta que para los gremios la situación del país y los puestos de trabajo no se incrementan sino que en muchos casos disminuyen.

Es a partir de mi propia empiria que me inclino a decir que tras haber participado en innumerables negociaciones, concluyo y advierto sobre lo positivo de dirimir diferencias con aquellos sindicatos profesionalizados, ya que los logros obtenidos se pueden mantener a largo plazo.

Los resultados evidencian las diferencias con un gremio que no posee un nivel de profesionalismo que a mi entender deberían ser pilares para la política gremial.

Por último, insisto, la relación en este tipo de negociaciones se debe basar en la confianza, la escucha, la visión a largo plazo y el respeto de las partes ya que de otra forma se va a perjudicar y desgastar “el trabajo en equipo” que se debe realizar para cumplir ambas necesidades y objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- ADEFA (2017) <http://www.adefa.org.ar/es/index.php> - Libro ADEFA
- Godio, J. *Historia del movimiento obrero argentino*, 2000
- Aragón, Hernán. *Historia crítica del Sindicalismo en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones IPS, 2009
- Robles, Alberto José. *Historia del movimiento obrero y el sindicalismo en Argentina*, 2009
- Union Obrera Metalurgica (UOM) – <https://www.uom.org.ar> , Extraído en Octubre 2019.
- Sindicato de Choferes de Camiones (SICHOCA) – <https://www.camioneros.org.ar>, Extraído en Octubre 2019.
- Sindicato de Mecánicos y afines del transporte Automotor (SMATA) - <http://www.smata.com.ar>, Extraído en Octubre 2019.
- Aragón, Hernán (2009). *Historia crítica del Sindicalismo en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones IPS
- Robles, Alberto José (2009). *Historia del movimiento obrero y el sindicalismo en Argentina*.
- Lax, David y James Sebenius. *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. Nueva York, Free Press, 1987.
- Lax, David y James Sebenius. *Negotiation 3D*. Bogotá, Editorial Norma, 2006.
- Entelman, Remo. *Teoría de los conflictos: hacia un nuevo paradigma*. Barcelona, Gedisa, 2002.
- Patricia Arechaga, *Revista La Trama*, Buenos Aires, Argentina