



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO GUBERNAMENTAL

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACION EN GESTIÓN PÚBLICA

**TITULO: PROPUESTAS DE MEJORAS EN LAS RELACIONES LABORALES
DE SUBTERRÁNEOS DE BUENOS AIRES S.E (SBASE) PERIODO 2018-2019**

ALUMNO:

ESCOBAR, DAVID GABRIEL

PROFESOR:

MG. CHRISTIAN ARIAS

JULIO -2021

PROPUESTAS DE MEJORAS EN LAS RELACIONES LABORALES DE SUBTERRÁNEOS DE BUENOS AIRES S.E (SBASE) PERIODO 2018-2019

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo central, indagar y analizar los factores que condicionan la implementación de un régimen de estabilidad laboral permanente, en las relaciones de trabajo que acontecen en la empresa Subterráneos de Buenos Aires S.E (durante el periodo 2018-2019). Dicha circunstancia, expone las fricciones y contrastes entre las rígidas reglas del sector público con el sector privado, las cuales conviven e inciden a diario en diversos asuntos de la entidad. Al mismo tiempo, se abordaron aspectos relacionados a las condiciones contractuales del personal técnico-profesional, su contexto y modalidades jurídicas en las cuales se desarrollan.

En ese marco, se analizaron los desafíos que implican la conservación e incorporación de perfiles profesionales, muy requeridos tanto en el sector tecnológico como en el ferroviario, para una empresa pública con interacción permanente en el sector privado. En este sentido, reviste particular importancia las diferentes estrategias y planificaciones de la entidad, con el fin de estimular el crecimiento profesional y el desarrollo de una instancia de capacitación permanente de sus recursos más valiosos, las personas.

Palabras clave:

Estabilidad- Contrataciones – Despidos- Convenio colectivo de trabajo- Estímulos

Índice

CAPITULO I

Introducción.....	Pag. 5
Fundamentación / justificación.....	Pag. 5
Tema/Problema.....	Pag 6
Objetivos.....	Pag 7
Metodología.....	Pag 7

CAPITULO II.

Marco Teórico.....	Pag 12
Dicotomía Publico – Privada de SBASE.....	Pág. 13
Régimen de contrataciones laborales.....	Pág.14
Doctrina de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. La importancia de los fallos Ramos y Sánchez.....	Pag16
Contexto del Fallo Ramos José Luis contra Estado nacional sobre indemnización por despido.....	Pag 17
Contexto del Fallo Sánchez, Carlos Próspero Contra Auditoría General de la Nación Sobre Despido.....	Pag 18
Síntesis.....	Pág. 19
La estabilidad laboral y los Convenios Colectivos de Trabajo.....	Pag 20
La motivación laboral.....	Pag 22

Capitulo III

DIAGNOSTICO.....	Pag 25
Contexto de la Organización.....	Pag 25
Situación de personal en SBASE.....	Pag 26
Interrogantes.....	Pag 29
Expectativas y motivaciones del personal.....	Pág. 29
Marco Jurídico Laboral.....	Pag 35

CAPITULO IV

Propuesta de intervención.....	Pag 38
Síntesis del problema a resolver.....	Pag 38
Objetivos de la propuesta.....	Pag 38
Estrategia por implementar.....	Pag 39
Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar.....	Pag 40
Acciones previstas para la evaluación de la intervención.....	Pag 42

CAPITULO VI

CONCLUSIONES.....	Pág. 44
--------------------------	----------------

CAPITULO VII

BIBLIOGRAFIA.....	Pág. 47
--------------------------	----------------

CAPITULO VIII

ANEXOS.....	Pág. 49
--------------------	----------------

CAPITULO I

INTRODUCCION

Fundamentación / justificación

La dualidad público- privada recorre transversalmente diversas dimensiones y ámbitos existentes en el servicio de subtes de la ciudad de Buenos Aires, constituyendo la génesis de múltiples debates o interpretaciones a lo largo de su rica historia.

En primer lugar, Sbase es una empresa que actúa bajo las normas y reglas del derecho privado, en representación de intereses públicos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En segundo lugar, el funcionamiento regular de la empresa requieren la utilización de herramientas legales tanto del sector privado como del público, como por ejemplo los llamados a licitación Pública, contrataciones privadas (locaciones de obra, alquiler de inmuebles, compras de insumos), concesiones de servicios, entre otros. En tercer lugar, tal dualidad también se ve reflejada por la forma en la cual se llevan a cabo las relaciones laborales, conviviendo por un lado contrataciones en el marco de la ley de contrato de trabajo (propias del sector privado) y por otro lado regímenes propios del sector público (estabilidad laboral).

En ese contexto, los conceptos de servicio público, eficiencia, estado y mercado, sirven de guía para entender la cotidianeidad de SBASE. Partiendo del primer gran debate¹, acerca de la conveniencia o no de una concesión del servicio de subtes en manos de privados, hasta la mejor manera de administrar al personal dependiente, sea bajo normas del Régimen Público o ley de contrato de trabajo. Son cuestiones, que permiten observar con mayor claridad las ventajas, miedos, prejuicios y mitos, de la fricción entre lo público y privado.

¹ Actualmente mediante ley N° 5.885 de la ciudad de Buenos Aires, se convoca a una nueva licitación Pública Nacional e Internacional, para definir el nuevo operador del servicio y se otorga una nueva prórroga al AOM a la empresa Metrovias S.A

Tema/Problema

A principios del año 2018 se llevaron a cabo despidos de trabajadores, en el seno de Subterráneos de Buenos Aires (SBASE), de manera intempestiva y sin mayores fundamentos previos². Sin embargo, muchas desvinculaciones no se encuentran solamente asociadas a decisiones de la empresa, sino también a renuncias y/o retiros voluntarios realizadas por personal técnico-jerárquico, en la búsqueda de otros desafíos y horizontes laborales más atractivos. Tales circunstancias, son la consecuencia o resultado de problemas estructurales con raíces profundas, que afectan el funcionamiento de la compañía estatal en su conjunto.

La situación descrita refleja por un lado, el clima de tensión y sensibilidad existente con algunos trabajadores del sector. Al mismo tiempo, describe la falta de estímulos para mantener al personal altamente capacitado, expone la proliferación de modalidades de contratación anómalas y exhibe las desigualdades que subyacen entre las diferentes funciones o sectores.

Para conocer el contexto, en el cual se desenvuelve el personal técnico-profesional de SBASE, es necesario inmiscuirse en diversos aspectos laborales relacionados; con la estabilidad, condiciones de contratación, desarrollo de carrera, incentivos de permanencia y desvinculaciones en la empresa. En paralelo, se destaca que la dotación del personal involucrado cuenta con distintos perfiles profesionales, antigüedades y situaciones jurídicas diversas entre si, derivando muchas veces en conflictos innecesarios.

En ese marco, la creciente incorporación de profesionales (bajo modalidades de contratación ajenas a la ley de contrato de trabajo y/o ley de empleo público) obligan pensar nuevas estrategias, para evitar un proceso de precarización de las relaciones de laborales vigentes y al mismo tiempo, mecanismos de retención de los talentos mejor capacitados.

A partir de esto, surgen los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las estrategias laborales para mantener al personal técnico-profesional, altamente capacitado de SBASE, sin recurrir a factores salariales?

² Fuente, informe de la APDESBA (Asociación del Personal de Dirección de la Empresa de Subterráneos de Buenos Aires).

¿Cuáles son las expectativas y motivaciones del personal de Subterráneos de Buenos Aires S.E?

¿Es posible asegurar la estabilidad al personal dependiente en los subtes de la ciudad, teniendo en cuenta que se desarrollan en un contexto de empresa privada?

¿Cuál es el marco jurídico más conveniente, para fortalecer las relaciones laborales en la empresa, el público o el privado?

Objetivos

General.

Dar cuenta de herramientas jurídicas alternativas que promueven la estabilidad y permanencia del personal técnico-profesional de Subterráneos de Buenos Aires. S.E, en el periodo 2018-2019.

Específicos

Determinar las causas o factores que atentan con la implementación de un régimen de estabilidad laboral amplio.

Contrastar y comparar los aspectos más sobresalientes de la normativa pública con la privada, en materia de las relaciones laborales, que se desarrollan en Subterráneos de Buenos Aires S.E.

Caracterizar las principales expectativas y motivaciones laborales del personal de Subterráneos de Buenos Aires S.E

Metodología

La investigación ha tenido un enfoque cualitativo, dado que la dinámica propia del trabajo consistió en analizar y observar situaciones, personas y ambientes laborales en el marco de Sbase. Conforme, Krieger, Fassio, Pascual, Schmukler, y Varela (2016) se buscó tener una interpretación, basándose en testimonios de los diversos actores intervinientes, complementándose con la información que se ha encontrado en el curso de la investigación. Por ello, en el proceso se advierten tres etapas:

- 1) El descubrimiento, el cual permitirá identificar temas y enunciar conceptos o proposiciones.
- 2) La codificación, permitirá presentar esos temas de manera conveniente para su interpretación.
- 3) Relativización de datos, implica la comprensión de los datos recogidos en el contexto en el que se encontraron los mismos.

En relación con el alcance del trabajo, el mismo consistió en un estudio con diseño descriptivo, dado que se ha buscado analizar rasgos y características de las relaciones laborales en SBASE, en los cuales se examinaron perfiles de personas. Según, Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2010) el valor del estudio tuvo como utilidad, mostrar el contexto de la situación laboral en la empresa. En tal sentido, se han tenido en cuenta funciones, jerarquías y tareas desarrolladas por el personal dependiente de SBASE.

Respecto a la temporalidad del trabajo, se hará un análisis transversal de los perfiles y modalidades de contratación vigentes en SBASE durante el periodo 2018-2019. Dado que, resulta necesario tomar las diferentes fluctuaciones y cambios de las relaciones laborales que se investigan, en un tiempo determinado.

Las fuentes de datos fue primaria, mediante la realización de cuatro entrevistas a informantes clave (responsables de áreas o gerencias y referentes sindicales) y seis a empleados de la empresa. Con relación a las mismas, se utilizaron cuestionarios³ diferenciados tanto para el personal general y responsables de recursos humanos de SBASE.

Dimensiones	Indicadores / Preguntas
Sociodemográficas	Edad Sexo Lugar de residencia
Conocimiento de la empresa	Tiene Uds., conocimiento la cantidad de trabajadores en SBASE? Conoce la cantidad aproximada de personal administrativo y personal técnico-operativo de la empresa? ¿Cuál es el perfil educativo del personal dependiente en SBASE? Cuál es el perfil profesional del personal jerárquico?
Trayectoria laboral	¿Qué antigüedad tiene Uds. en la empresa? ¿siempre ocupó la misma función o tuvo cambios?

³ Ver en anexo cuestionarios utilizados.

Formación	<p>-¿Cuál es su nivel de instrucción?</p> <p>-¿Trabaja en sectores relacionados con su profesión?</p> <p>. ¿Ha tenido o tiene actualmente alguna capacitación en la empresa?</p>
Desempeño	<p>Puede realizar una descripción de las tareas que desempeña en su función? ¿Tiene personal a cargo?</p> <p>La empresa invierte en capacitación del personal?</p> <p>-A su criterio, cuales son los desafíos que acarrea la innovación tecnológica en la empresa y como impacta en el personal?</p>
Conocimiento Jurídico	<p>¿Cuál es la modalidad de contratación que tiene?</p> <p>¿Cuenta con régimen de estabilidad laboral permanente?</p> <p>¿En algún momento ha peligrado su continuidad en la empresa? Explique las razones</p> <p>-Sabe o conoce la cantidad de desvinculaciones laborales de los últimos 2 años y cuáles son las causales?</p> <p>-¿cuáles son los convenios colectivos de trabajo vigentes con el personal? Podría describir.</p> <p>-Existe actualmente algún régimen de estabilidad laboral en la empresa? En caso afirmativo. ¿ a cuantas personas incluye?</p> <p>-Existe actualmente, algún régimen de carrera profesional, indicar cuál? y ¿cuál es la modalidad de ascenso ?</p>
Expectativas, Motivación y satisfacción	<p>¿Cuáles son a su criterio los principales obstáculos que encuentra en la empresa, en materia laboral? Describir</p> <p>¿Cuáles son sus expectativas en la empresa?</p> <p>Además de la remuneración, ¿cuáles son las otras razones o motivos que le satisfacen en su trabajo? Describir.</p> <p>¿cuál es el grado de satisfacción con las condiciones laborales siguientes?</p> <p>Para usted, cuál de las siguientes condiciones laborales son prioritarias?</p> <p>-¿Conoce Cuáles son las principales inquietudes del personal? Describir</p> <p>-Para usted., cuál de las siguientes condiciones laborales son más valoradas por el personal?</p> <p>- A su criterio, ¿cuáles son las propuestas de mejoras necesarias, con el personal de la empresa?</p>

Asimismo se aprovechó la oportunidad para entregar una Escala de satisfacción y motivación laboral, Warr, Cook y Wall (1979) al personal general, según el siguiente cuadro.

	MUY INSATISFECHO	2	3	4	5	6	MUY SATISFECHO
	1						7
Condiciones físicas del trabajo							

Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
Tus compañeros de trabajo							
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
Tu superior inmediato							
Responsabilidad que se ha asignado							
Tu salario							
La posibilidad de usar tus capacidades							
Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
Tus posibilidades de promocionar							
El modo en que tu empresa está gestionada							
La atención que se presta a las sugerencias que haces							
Tu horario de Trabajo							
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
Tu estabilidad en el empleo							

Además se utilizaron fuentes de datos Secundaria :

Se analizaron y cotejaron la normativa vigente en la entidad; ley 19.550, ley 20.744, actas del directorio , memorias y balances , datos estadísticos , estatutos de Sbase, convenciones colectivas de trabajo de la Unión Tranviarios Automotor (UTA), la Asociación Gremial de Trabajadores del Subterráneos y Premetro (AGTSyP), Asociación del Personal de Dirección de la Empresa de Subterráneos de Bs. As, información en diarios y revistas especializadas en la temática del transporte ferroviario.

Se propone (a modo de guía y según corresponda) describir estos puntos en función de cada objetivo específico en una tabla síntesis.

pregunta	Objetivo	Tipo y fuente	Metodología técnica
----------	----------	---------------	---------------------

<p>¿Cuáles son las estrategias laborales para mantener al personal técnico-profesional, altamente capacitado de SBASE, sin recurrir a factores salariales?</p> <p>¿Cuáles son las expectativas y motivaciones del personal de Subterráneos de Buenos Aires S.E?</p>	<p>Dar cuenta de herramientas jurídicas alternativas que promuevan la estabilidad y permanencia del personal técnico-profesional de Subterráneos de Buenos Aires. S.E, en el año 2019.</p> <p>Caracterizar las principales expectativas y motivaciones laborales del personal de la empresa</p>	<p>Fuente de datos Primaria:</p> <p>Fuente de datos secundaria</p> <p>Fuente de datos Primaria</p>	<p>Entrevistas a informantes clave, como responsables de áreas o gerencias, referentes sindicales y empleados de la empresa.</p> <p>Análisis de la normativa vigente en la entidad, como son ley 19.550 y ley 20.744. Actas del directorio de SBASE, convenciones colectivas de trabajo de la Unión Tranviarios Automotor (UTA) - con personería gremial – y la Asociación Gremial de Trabajadores del Subterráneos y Premetro (AGTSyP), sin personería gremial , Asociación del Personal de Dirección de la Empresa de Subterráneos de Bs. As.</p> <p>Entrevistas a informantes clave, como responsables de áreas o gerencias, referentes sindicales y empleados de la empresa</p>
<p>¿Es posible asegurar alguna estabilidad al personal dependiente en los subtes de la ciudad, teniendo en cuenta que se desarrollan en un contexto de empresa privada?</p>	<p>Determinar las causas o factores que atentan con la implementación de un régimen de estabilidad laboral.</p>	<p>Fuente de datos primaria.</p> <p>Fuentes de datos Secundaria</p>	<p>Entrevistas a informantes clave, como responsables de áreas o gerencias, referentes sindicales y empleados de la empresa</p> <p>Actas del directorio de SBASE, convenciones colectivas de trabajo de la Unión Tranviarios Automotor (UTA) - con personería gremial – y la Asociación Gremial de Trabajadores del Subterráneos y Premetro (AGTSyP), sin personería gremial , Asociación del Personal de Dirección de la Empresa de Subterráneos de Bs. As</p>
<p>¿Cuál es el marco jurídico más conveniente, para fortalecer las relaciones laborales en la empresa , el público o el privado?</p>	<p>Contrastar y comparar los aspectos más sobresalientes de la normativa publica con la privada, en materia de relaciones laborales</p>	<p>Fuentes de datos Secundaria</p>	<p>Análisis de documentos internos de la empresa SBASE ,actas del directorio de SBASE , Memorias y balances de SBASE, base de datos , datos estadísticos de SBASE, estatutos de SBASE, convenciones colectivas de trabajo de la Unión Tranviarios Automotor (UTA) - con personería gremial – y la Asociación Gremial de Trabajadores del Subterráneos y Premetro (AGTSyP), sin personería gremial , Asociación del Personal de Dirección de la Empresa de Subterráneos de Bs. As, información en diarios y revistas especializadas en la temática del transporte ferroviario</p>

CAPITULO II.

Marco Teórico

El abordaje de la problemática elegida implicó considerar dos dimensiones de análisis bien diferenciadas. Por un lado, desde una perspectiva jurídica, se explica el desarrollo de las relaciones laborales en el seno de las empresas del Estado. Por otro lado, aquellos aspectos vinculados al desarrollo de políticas de incorporación y sostenimiento del personal altamente capacitado, son abordados desde una dimensión de análisis relacionada con la motivación laboral.

En la dimensión jurídica, se tuvo como referencia aquellos autores que dan preeminencia al carácter público como Gordillo (2014) o Balbín (2015), respecto de aquellos juristas que por lo contrario otorgan mayor preponderancia al derecho privado como Ackerman (2014) o Grisolia (2013) entre otros destacados doctrinarios laborales. Al tratarse aspectos netamente jurídicos, es imprescindible la posición que asume la Corte Suprema de Justicia de la Nación (en adelante CSJN), mediante el dictado de sus sentencias. Aquí la Corte tiene un rol sobresaliente, como instancia máxima de resolución de conflictos a lo largo de los años. No obstante, se apreciarán diferentes posiciones que han variado, de acuerdo con las diversas conformaciones del Tribunal.

Por otra parte, en la dimensión motivacional tienen especial relevancia las recomendaciones de Krieger, Fassio y otros (2016), Ramió (1999), entre otros autores, con los diferentes enfoques que se complementan y/o contrastan entre sí.

El recorrido teórico llevó en primer lugar, analizar la dicotomía público- privada en materia de régimen jurídico aplicable a la empresa existente, resaltando las ventajas y / o beneficios de cada aspecto. Posteriormente se analizó el funcionamiento del régimen de carrera, la estabilidad laboral y la “prestación de servicios profesionales”, mediante un exhaustivo análisis de la doctrina de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Finalmente, las cuestiones vinculadas a la satisfacción y motivación laboral, se abordan con diferentes enfoques. Tanto desde perspectivas que conciben lo colectivo e individual como estímulos laborales y aquellas que justifican razones de tipo económica y psicológica, como la raíz de todo impulso.

Dicotomía Público – Privada de Sbase

Según Gordillo (2014), las empresas del Estado cuentan con el dilema de tener por un lado, la flexibilidad operativa del sector privado, tanto para contratar personal como para realizar transacciones comerciales convencionales. Por otro lado, conlleva la lentitud burocrática, propias de los procedimientos y requisitos del sector público. No obstante, se le reconocen ciertas virtudes, por contar con ciertas prerrogativas exclusivas, en contrataciones que revisten gran complejidad.

Son estas dicotomías, las que en algunas ocasiones, provocan confusiones acerca del régimen más conveniente en las relaciones laborales de empresas como Sbase. En el caso concreto, tales divisiones se vislumbran respecto de la jerarquía o funciones que desarrollan sus dependientes, en mérito de las responsabilidades e intereses que representan.

Quizás la mejor forma de entender el status de Sbase y los dilemas que conllevan su origen, es identificarla dentro de la categoría de “empresas del Estado”, las cuales según la clasificación de Gordillo (2014), son:

“Las empresas propias, son aquellas en las cuales no hay personalidad jurídica propia, sin independencia y administradas por la organización central del estado, sin que hubiera desconcentración ni descentralización.

Las sociedades de Economías Mixtas, caracterizadas por la participación e integración de capitales públicos y privados.

Las sociedades mercantiles o civiles, cuyo capital se encuentra en manos del estado.

Las figuras intermedias, entre las sociedades de carácter civil o mercantil y los establecimientos públicos de carácter industrial, las cuales se organizan bajo un régimen semi-administrativo, regidas alternativamente por el derecho público o privado.” (P.471)

De acuerdo con estas caracterizaciones definidas por el autor, Sbase sería una Sociedad del Estado, con personalidad jurídica propia, sometida primordialmente al derecho privado y supletoriamente al derecho público.

Según Balbín (2015), no existe un marco jurídico único sobre las sociedades anónimas de propiedad del estado, destacando que los mismos son dispersos y casuísticos. En tal

sentido, interpreta que el derecho privado cubre la organización (estructuras materiales y factor humano) y las actividades de estas sociedades (objeto), mientras que en otros aspectos (constitución, fusión, transformación, adquisición, disolución y control) y en los resquicios existentes cabe aplicar las reglas del derecho público. Al mismo tiempo, los principios de estos últimos cubren su ámbito público y privado.

En cuanto al análisis particular, de las relaciones laborales en las empresas del Estado, la Corte Suprema de Justicia de la Nación, se ha pronunciado al referir que “El personal de las empresas del estado se halla sometido al derecho público cuando cumple funciones directivas, y al derecho privado cuando se trata de obreros o empleados”⁴, incluyendo en esta acepción a las empresas que tienen un servicio público a su cargo. Al respecto, Gordillo (2014) manifiesta sus diferencias con tal pronunciamiento, al plantear que es violatorio de las leyes de empresas del estado, dado que las mismas refieren que se encuentran sometidas al derecho Público, dado que prestan un servicio público. No obstante, el autor considera, que el juicio de responsabilidad no le es aplicable a todos los agentes estatales por igual, haciendo una distinción entre simples empleados y los funcionarios jerárquicos. De esta manera, queda evidenciada una posición de la doctrina, al reflexionar que el régimen público es imperante en las relaciones laborales de las empresas del estado, que brindan un servicio público.

Al contrario, Balbín (2015) considera que el personal debe regirse por el derecho laboral, sin perjuicio de aplicar los principios típicos del régimen público como son capacidad, merito e igualdad (en la etapa de selección de personal). Tal razonamiento, se ajusta a una perspectiva de empresa privada, permitiendo mayor flexibilidad y arbitrariedad en la selección de empleados, sin condicionamientos estrictos.

Régimen de contrataciones laborales

En el universo de las relaciones laborales de Sbase, surgen divergencias sobre la mejor forma de encuadrar al personal dependiente, ya sea bajo la órbita del sector privado o bien como una categoría sui generis en materia de empleo público. En tal sentido, desde el plano jurídico la discusión entre lo público y privado se ve reflejada por la puja existente

⁴ CSJN. Fallos, 244: 196; 245: 271; 250: 234

entre el derecho administrativo y el derecho laboral, por tener mayor injerencia en las relaciones laborales. Según Díaz Aloy (1991):

“ Respecto a la naturaleza jurídica de la relación de empleo público, la doctrina administrativa nacional en forma casi unánime la considera un vínculo contractual de derecho administrativo, limitando la contractualidad al acto constitutivo del vínculo, en tanto entre los laboristas un sector importante considera al empleo público una figura contractual, pero de derecho laboral, es decir, un contrato de trabajo.” (P.51)

En ese sentido, algunos autores identificados con el derecho laboral como Ackerman (2014), describen un proceso de “proletarización” del empleo público debido a la masificación y el progresivo deterioro de las condiciones de ejercicio de la función pública. En ese aspecto el autor, destaca que si bien se ha dejada de lado una concepción uniteralista⁵ de la relación de empleo público (asociada a un modelo autoritario de sociedad) por un mayor contenido contractualista, dichos avances no han sido suficientes para brindar una adecuada protección al dependiente. Entendido aquí, como un trabajador y no tanto como funcionario, es decir con una lectura en clave laboral. Con ello, se trata de realizar una distinción entre el empleado público respecto del personal de gobierno que ostenta la función pública o ejerce poder de mando.

La ley de contrato de trabajo (LCT)⁶, es la principal norma en materia de relaciones laborales del sector privado en nuestro país, siendo tal circunstancia la regla general y excluyendo explícitamente a los trabajadores del sector público entre otras actividades, en su Art 2° ⁷. Sin embargo, en el mismo artículo brinda la posibilidad de incluir a trabajadores estatales vía excepcional, por acto expreso que los incluya en alguna normativa o sea en el marco de las convenciones colectivas de trabajo. Es decir, se deja abierta la posibilidad de incluir la aplicación del derecho laboral (propio del sector privado) a empleados del sector público, siempre y cuando fuere explicito por una norma o bien en el marco de una convención colectiva de trabajo.

⁵ La teoría uniteralista de la relación de empleo, niega toda noción de contractualidad, considerando que los estatutos y reglamentaciones, forman el único marco normativo de fuente estatal, negando cualquier intervención de otro actor.

⁶ Ley 20.744 del año 1974

⁷ En ley 20.744, el Art 2° Inc. A) Se excluye a trabajadores estatales inc. b) se excluye a los trabajadores de casas particulares y en el inc. c) se excluyen a los trabajadores agrarios

Para Ackerman (2014), son tres las situaciones laborales posibles en la administración pública:

Relación estatutaria de empleo público, caracterizadas por la vigencia de la ley Marco de empleo público⁸.

Contratación o Laboralización de la relación de empleo público, posibilidad de incorporar la vigencia de la ley de contrato de trabajo de manera excepcional en el sector público.

Las contrataciones no incluidas en ninguno de los dos supuestos anteriores, como los contratos con profesionales por trabajos específicos, mediante locaciones de servicios o de obra. Dichos contratados, realizan una tarea personal e insustituible por un tiempo determinado, distinguiéndose tanto del régimen de empleo público como de la ley de contrato de trabajo.

En relación a los “contratados”, surgen planteos como el de Zamboni Siri & Arakaki, (2008) al considerar que:

“Para evadir la aplicación del principio constitucional de estabilidad en el empleo público, los distintos gobiernos han utilizado principalmente dos figuras en fraude a la normativa de orden público que rige la materia; estas son los contratos de locación de servicios y la “planta transitoria” o “contratación por tiempo determinado”. Esta contratación fraudulenta no es eventual y casual, sino que se ha transformado con los años en un sistema fraudulento que se aplica en forma sistemática no solo en la ciudad sino también en el ámbito nacional, provincial y demás municipios, engrosando en forma categórica las alarmantes cifras de trabajo irregular o en “negro de la Argentina”. (P.30)

El abuso en la utilización de modalidades de contratación, bajo las figuras de locación de servicios o de obra, es quizás una de las principales causas que generan inseguridades y descontentos en los trabajadores contratados. Dado que, muchas veces son profesionales con notable trayectoria y experiencia, tanto en la administración pública central como en las entidades descentralizadas y/o empresas del Estado, que no se sienten valorados.

Doctrina de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. La importancia de los fallos Ramos y Sánchez.

⁸ Ley 25.164 del año 1998.

El tribunal supremo de Argentina, se ha pronunciado en varias oportunidades, ante situaciones de superposición de instituciones del derecho público y privado (en materia laboral). En tal sentido, los fallos (Ramos Jose Luis c/Estado nacional s/Indemnizacion por despido, 2010) y (Sánchez, Carlos Próspero C/ Auditoría General De La Nación S/ Despido, 2010) , significan la expresión de un nuevo paradigma fijado por la corte, en materia de contrataciones laborales en el estado.

Contexto del Fallo Ramos José Luis contra Estado nacional sobre indemnización por despido

De acuerdo con los antecedentes del caso, el Sr. Ramos interpone demanda contra el Ministerio de Defensa (por desempeñarse laboralmente durante 21 años en el Servicio Naval de Investigación y Desarrollo de las Fuerzas Armadas) alegando que ante la ruptura intempestiva del contrato de trabajo, le corresponde una indemnización por antigüedad, salarios caídos y preaviso, en los términos de la ley de contrato de trabajo. Para ello, invoca la existencia de los presupuestos básicos, para determinar una relación laboral, como la subordinación técnica, administrativa, jurídica y económica, de parte de la administración. El fundamento de la pretensión era que la Armada Argentina- organismo en el cual desempeñaba sus tareas- rescindió el contrato de locación de servicios, de forma abrupta.

Planteada la cuestión, ¿Corresponde aplicación de Indemnizaciones de la Ley de Contrato de Trabajo, en el marco de una relación jurídica del derecho público, (en la cual no se prevé un resarcimiento ante una rescisión unilateral contractual)?

La corte, no reconoce la posibilidad de que el Sr. Ramos pueda reintegrarse a su trabajo, basado en premisas de estabilidad laboral. La razón de tal fundamento, se sustenta en que la administración no ha tenido la intención de incorporar ciertos contratos dentro del régimen Público. Sin embargo, admite que de acuerdo con las características del caso, correspondería otorgar una compensación o resarcimiento basado en antecedentes o normativas del derecho público y no en el derecho privado. En tal sentido, hacen aplicación analógica del último párrafo del Art. 11 de ley 25.164, en el cual se establece el pago de una indemnización similar a la referida en Art. 245 de la ley de Contrato de trabajo. Lo sustancial del fallo, ha sido que la corte impone límites a la actividad discrecional de la Administración Pública, para realizar contrataciones irregulares.

En los fundamentos del reclamo planteado por el Sr Ramos, se invoca lo resuelto en el fallo (Aníbal Rudecindo Zacarías y otros c/Caja Nacional de Ahorro y Seguro, 1987) , en el cual se ha reconocido aplicación de la ley de Contrato de trabajo, a una relación jurídica laboral en el ámbito del sector público.

La interpretación de la corte (en el fallo Zacarías) apunta a buscar una solución equitativa, respecto de aquellos trabajadores que han demostrado una vinculación con el organismo, más allá de si es posible su encuadre en el régimen Público. Es decir, tal vez el agente, no cumpla con las condiciones propias del régimen público, para ser considerado empleado de planta permanente. Sin embargo, ello no implica que arbitrariamente se le puedan cercenar derechos, los cuales tendrían acogida favorable en el ámbito privado.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación en el fallo Ramos, plantea la posibilidad que algún organismo público, pueda incorporar expresamente por ley situaciones contractuales propias del derecho privado en dicha entidad. En el mismo sentido, también habilita la opción de incorporar, soluciones de la L.C.T, en un convenio colectivo de trabajo de alguna entidad pública.

Otra de las conclusiones del fallo Ramos es que la Corte, descarta la posibilidad de reinstalación en el cargo del trabajador, ya que se violenta ley de presupuesto y altera el régimen de función pública.

La estrategia estatal de encubrir la relación laboral como temporaria, siendo en realidad de carácter permanente, ha creado una expectativa en el trabajador contra el despido arbitrario e intempestivo. Por esta razón, la Corte Suprema, busca una solución razonable y equitativa, realizando una interpretación análoga al derecho privado y se reconoce un resarcimiento, consistente en un sueldo por cada año de servicio del agente, con fundamento en el Quinto párrafo del art 11 de la ley 25164⁹.

Contexto del Fallo Sánchez, Carlos Próspero Contra Auditoría General de la Nación Sobre Despido

En el presente caso, la sala VII de la Cámara nacional del trabajo, hacen lugar al reclamo del trabajador, respecto al pago de indemnizaciones propias de la ley de contrato de trabajo, por haber sido contratado de forma sucesiva y continua durante ocho años por la Auditoria Gral. de la Nación, (AGN). Ante esta situación, dicha entidad interpone un

⁹ Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional

recurso extraordinario, el cual fuere denegado, motivando la presentación de un recurso de queja ante la Corte Suprema, la cual admite el tratamiento del caso.

En su oportunidad, la justicia laboral cuestiono la actitud asumida por la Auditoria General de la Nación, antes las sucesivas renovaciones de contratos con el Sr. Sánchez. Dado que, se presume la existencia de una relación laboral, propias de un empleado de Planta permanente. La hipótesis de la cámara laboral es considerar que la entidad, utilizo la figura de renovación contractual, a los fines de evitar incorporar personal estable, para no reconocer la protección contra el despido arbitrario que acarrea tal categoría laboral.

Ante dichos planteos, la Auditoria General de la Nación manifiesta que las contrataciones son válidas, en función del Art 15 de ley 24447 ¹⁰y el decreto 92/95¹¹, aclarando que los contratos son transitorios y no implican una relación laboral de carácter permanente. En ese sentido, refiere que las normas que organizan a la entidad autorizan contrataciones de este tipo.

A diferencia del fallo Ramos, el reclamo del actor tuvo una acogida favorable en las dos instancias judiciales inferiores, planteadas en el fuero laboral. Sin embargo, la Corte suprema ha entendido que a diferencia de lo ocurrido en “Ramos”, aquí el trabajador no ha logrado demostrar que la AGN, utilizara una figura jurídica determinada con el fin de encubrir una relación laboral de carácter permanente.

Como solución analógica, aplican la fórmula del caso “Ramos”, respecto al pago de una compensación con fundamento en el Quinto párrafo del art 11 de la ley 25164, modificando el cálculo de la indemnización original, basada en criterios del derecho laboral.

Síntesis

Del análisis de ambos fallos, podemos coincidir con el planteo de Ferreiros (2010), quien afirma que la Corte, aplica una interpretación y una solución parcial, respecto a la ley 25164 en su artículo 11. Dado que no utiliza todas las instancias previas (que dicha norma

¹⁰ Ley de Presupuesto General de la Administración Nacional para el ejercicio 1995.

¹¹ Establece la reglamentación que determina las condiciones bajo las cuales se autorizará la contratación de personal especializado.

establece) a los efectos de garantizar y/u ofrecer alternativas al trabajador, más allá de la mera indemnización.

En ese orden de ideas, podemos decir que una solución alternativa (a los casos de contrataciones de trabajadores en el ámbito estatal) es aplicar todas las variables que refiere el art 11 de la ley 25164. Tal vez no, en su sentido estricto o literal, dada las circunstancias de cada caso. Sin embargo, se podría utilizar la opción de la reubicación laboral o la disponibilidad, como opción a la indemnización, la cual también genera distorsiones de índole presupuestarias en las arcas públicas.

También se plantea como solución alternativa la posibilidad de incorporar, regularmente en los convenios colectivos de trabajo, instituciones del derecho laboral común en ámbitos públicos. Tal situación, brindaría una opción que mejora las condiciones laborales de los agentes que prestan servicios bajo esas modalidades, evitando los abusos y/o arbitrariedades del estado.

La estabilidad laboral y los Convenios Colectivos de Trabajo

Una de las características más sobresalientes del empleo público, es la protección de la fuente de trabajo, mediante el instituto de la “estabilidad laboral”. Según Grisolia (2013), la estabilidad en el empleo es el derecho del trabajador a mantener la relación de trabajo por todo el tiempo convenido, siendo a plazo determinado o indeterminado. Según la intensidad con la que se garantiza el derecho a la estabilidad, se la puede clasificar como propia e impropia.

La estabilidad propia —que puede ser absoluta o relativa— se presenta cuando existe la imposibilidad jurídica de extinguir la relación sin causa o motivo alguno: el empleador tiene la posibilidad de despedir por una causa, pero está obligado a reincorporar al trabajador de forma inmediata (absoluta), lo cual, en caso de negarse, deberá pagar una indemnización agravada (relativa). En el derecho argentino del trabajo, en la única situación que podría existir una relación propia, son los casos de los representantes gremiales, conforme lo previsto en el art. 52, ley 23.551.

La estabilidad impropia —que es la aplicable en la legislación argentina— se da cuando no se le asegura al trabajador la perduración del vínculo jurídico, pero sí una indemnización en caso de despido sin causa; Se trata, simplemente, de evitar el efecto antijurídico al imponer una sanción indemnizatoria al empleador que lo necesita

Al respecto Balbín (2015), refiere que:

“La diferencia sustancial entre el derecho público y el privado, en el ámbito del empleo, es que los trabajadores en el ámbito privado gozan de estabilidad parcial o comúnmente llamada impropia. Es decir, el empleador puede despedirlos con discrecionalidad, sin perjuicio de que en tal caso deba resarcirlos mediante el pago de las indemnizaciones correspondientes. Por el contrario, en el campo del empleo público, la estabilidad es de alcance absoluto (propia), esto es, el Estado empleador no puede despedir a sus agentes salvo por causales graves, tasadas e imputables a estos y- además- por el procedimiento especial que garantice, especialmente, el derecho de defensa de los agentes”. (P.322)

La estabilidad laboral, se encuentra consagrada en la Constitución Nacional, en el Art 14 bis, la cual en su parte pertinente refiere sobre la estabilidad del empleado Público, entre otras cuestiones. Sin embargo, la Corte Suprema de Justicia de la Nación ha pronunciado la inconstitucionalidad de los regímenes de estabilidad propia de ciertas actividades, como el decreto 200.268 / 1946, Reglamentario de la ley 12.637, de los Trabajadores Bancarios (25 /2/19 69 "De Luca v Banco Francés."); del Convenio Colectivo de los Cerveceros (11/1 1/ 1971, "Álzaga v. Cervecería Córdoba SA") y del Convenio Colectivo de la Industria cementera (04/09/1984 "Figuroa v. Loma Negra SA"). El criterio de la Corte, se sustenta en que el sistema de estabilidad absoluta era irrazonable porque el poder discrecional suprime el respeto de la integración de su personal, la violación de la libertad de comercio e industria (art. 14, CN) y el derecho de propiedad (art. 18, CN).

Según Grisolia (2013), La estabilidad propia que surge de un convenio colectivo no es permanente, sino que está limitada a su vigencia, es decir que se trata de una vigencia precaria y condicionada. El sistema de estabilidad relativa propia consagrada por una ley o convención colectiva se convierte en el objetivo de la protección de los derechos humanos en el marco constitucional. (P.2825)

En la misma línea argumental, la cámara nacional de apelaciones del trabajo¹² ha dicho que, no se ha visto la razón por la cual las partes colectivas no pueden convenir el derecho a una estabilidad absoluta del trabajador, que sin duda ha sido el motivo de una negociación de concesiones recíprocas, ya que en ese ámbito no se da gratuitamente.

¹² CNAT, sala 5ª, 29/5/1998, "Biscara, Sergio Esteban vs. Telefónica de Argentina"

Por su parte Recalde & Simon (2001), consideran la "estabilidad del empleado público" en el texto constitucional, hace alusión directa a la estabilidad propia, dado que se apunta a una mayor protección que la reconocida para el empleo privado. No siendo un privilegio en cabeza de los empleados públicos, sino que encuentra fundamento en razones objetivas, a saber: la protección para el empleado público tradicionalmente perjudicado por la inestabilidad derivada de los cambios políticos en la administración del Estado y la necesidad de contar con personal idóneo, capacitado, profesionalizado e independiente de los avatares políticos circunstanciales, a través de la estructuración de una verdadera carrera administrativa.

La motivación laboral

Con diferentes enfoques, la motivación es abordada como un elemento fundamental y central en toda relación laboral. Tanto desde perspectivas que lo reducen a factores esencialmente económicos, como aquellos que lo relacionan con aspectos de tipo psicológico o de adaptación organizacional. De otra manera, también puede ser explicada desde perspectivas individuales (centrando el análisis en la valoración personal de cada sujeto) o colectivas, teniendo especial preponderancia los objetivos de la organización por sobre lo particular. En simultáneo, con el desarrollo de los diferentes conceptos o enfoques de la motivación, surgen relaciones directas con las nociones de expectativas y satisfacción laboral.

Según Krieger & Bonifacio (2015), de modo amplio "Motivo" es aquello que impulsa a una persona actuar en determinada manera o una propensión hacia un comportamiento específico. En ese sentido, el actuar de las personas se relaciona con sus motivaciones, necesidades, hábitos, sus capacidades y percepciones, los cuales pertenecen a la esfera de la personalidad. Por lo tanto, la personalidad es un conjunto de trazos psicológicos con características y propiedades particulares de tipo permanentes y organizadas. En consecuencia, es en la interacción del individuo con su medio ambiente donde muchas veces se vislumbra la forma de ser, sentir, pensar y reaccionar de cada persona. Según los autores, la motivación busca que tales conductas y/o estadios de una persona en una entidad sean funcionales a los objetivos organizacionales, de grupos o equipos.

Para Merton (1992), en la explicación de los "motivos subjetivos del actor" y "funciones objetivas de la estructura", una función es manifiesta cuando la motivación subjetiva de los actores (los propósitos) coinciden con las consecuencias objetivas en la estructura ; cuando son un tipo de función que contribuyen a la adaptación, o sea que las motivaciones

subjetivas de los actores se adaptan a las funciones objetivas de la estructura; cuando son intencionadas, buscadas y reconocidas por los actores sociales; cuando dan lugar a consecuencias previstas.

La influencia de la estructura organizacional sobre la personalidad de los individuos será funcional respecto de aquellas personas que tienen un mayor compromiso con el poder y status, dado que guardan una mayor conformidad, debido a que sus valores y motivos los llevan hacia el conformismo.

Según Longo (2004), la motivación es el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a aplicar a su trabajo. En este sentido, plantea que ciertas personas, en determinados momentos, realizan el esfuerzo necesario para hacer su trabajo lo mejor posible y obtener un alto rendimiento.

En esa línea de pensamiento Maslow (1954), ha desarrollado su teoría de la jerarquía de las necesidades, según la cual las personas tienen motivaciones, en la medida que sus necesidades se encuentran satisfechas. Por esta razón, las agrupa jerárquicamente, en base al siguiente criterio; Por un lado, las necesidades primarias, como las fisiológicas (alimentación, aire, reposo) y de seguridad (protección contra el peligro, privaciones). Por otro lado, se encuentran las necesidades secundarias, identificadas como sociales (amistad, pertenencia) de estima (reputación, reconocimiento) y autorrealización (realización personal). Las prioridades de cada individuo se reflejan en la satisfacción de sus necesidades y por lo tanto sus motivaciones se encuentran condicionadas a tales circunstancias.

En cambio, para Ramio (2010) “La experiencia de Hawthorne¹³ demostró empíricamente como el hombre no sólo se mueve por recompensas de carácter económico. La motivación y la satisfacción en el trabajo, en su sentido más amplio, pasan a ser los elementos centrales que explican el comportamiento humano.”

¹³ George Elton Mayo. Experimento de Hawthorne en la Western Electric Company correspondiente a la obra "Problemas Humanos en una Civilización Industrial" publicado en 1946, muestra el desarrollo de tan trascendente experimento sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas. El estudio demostró de forma casi casual como el trabajo es la actividad social más relevante del hombre, la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores clave para mejorar el clima de trabajo y, por último, que el reconocimiento de la actividad humana dentro de la organización no se manifiesta tanto de forma individual como a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización.

Desde una perspectiva distinta Schein (1982), parte de considerar que el sostén principal en la relación entre las personas y la organización, es la existencia de un contrato psicológico. Según el cual, un conjunto de expectativas no escritas influye en todo momento, relacionando a los miembros de una organización entre si y con la entidad.

En el mismo sentido Krieger (2015), explica que el contrato psicológico implica el compromiso de parte de la organización para satisfacer expectativas personales y grupales de sus empleados. En cambio, la organización espera de sus empleados; colaboración, trabajo eficiente, creatividad y productividad. Consecuentemente, ambas partes tienen expectativas, en los beneficios que implica la relación. Sin embargo, el autor destaca que en las organizaciones públicas, es más difícil motivar que en las privadas, por condicionamientos de las normativas. No obstante, pueden tener otros motivadores adicionales (como el sentido de utilidad y o servicio a la comunidad) que pueden ser compartidos con los miembros una ONG¹⁴. En otro apartado, el autor también alude lo que a su criterio determina la diferencia entre motivación y satisfacción. La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta, en cambio la satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo.

Por su parte Mertens (1996), en su explicación de modelos de competencias laborales (constructivista), considera a la responsabilidad y la confianza como elementos que justifican la motivación de las personas con escasa capacitación, en su búsqueda de progreso.

Todas las miradas o enfoques contribuyen, de una forma u otra, con la explicación de motivación laboral. De esta forma, se puede tomar a cada una de ellas, como piezas de un engranaje, que permiten abordar una definición más adecuada e integral con el correr de las investigaciones futuras.

En definitiva, la motivación es un elemento que no se puede soslayar en cualquier análisis profundo en materia de relaciones laborales. Dado que la misma, permite entender la complejidad que rodea e impulsa los intereses de cada uno de los actores que intervienen en el mundo del trabajo.

¹⁴ Organización No Gubernamental

Capítulo III

DIAGNOSTICO

Contexto de la Organización:

Subterráneos de Buenos Aires S.E (SBASE) es la empresa estatal encargada de administrar y controlar el servicio de Subterráneos¹⁵ de la ciudad de Buenos Aires. Su conformación accionaria es ciento por ciento estatal y se rige por las normas de la ley 19.550 de sociedades comerciales (propia del sector privado). En ese sentido, según la estructura orgánica funcional del Poder Ejecutivo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, aprobada por Decreto N° 363/15, modificado por el Decreto N° 141/16, Subterráneos de Buenos Aires S.E, es un ente fuera de nivel que se halla en la órbita del Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte. Teniendo por objeto la prestación de servicios públicos de transporte de pasajeros en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En cuanto a la estructura orgánica de SBASE y según lo establece su estatuto, se encuentra encabezada y dirigida por un presidente, junto con un directorio de cuatro miembros. Los mismos cuentan con voz y voto, para todas las resoluciones que se emitan en el marco de sus reuniones. En dicho ámbito, también participan los miembros de la comisión fiscalizadora, quienes tienen voz, pero no votan.

Los miembros del directorio son designados por asamblea de accionistas, siendo en realidad potestades arrogadas exclusivamente al Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte. Los directores duran en sus funciones tres años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Para ser director no se requiere ninguna aptitud o condición profesional previa.

Por otro lado, la comisión fiscalizadora se encuentra conformada por 3 síndicos, los cuales tienen rango jerárquico, debido a que son nombrados, mediante asamblea de accionistas

¹⁵ La Ley N° 4.472 de la Ciudad de Buenos Aires (modificada por las Leyes N° 4.790, N° 4.616 y N° 4.520) designa a SBASE como Autoridad de Aplicación del servicio de subte a partir del 2 de enero de 2013

de la empresa y gozan del mismo Status que los miembros del directorio. Para desempeñar tales funciones, se requiere previamente tener una cualidad profesional excluyente como ser abogado o contador público, dado las características técnicas del cargo. La vigencia de la función es por tres años, con posibilidad de renovar otro periodo.

En ese contexto, de acuerdo al último organigrama vigente¹⁶, la empresa cuenta con una dotación total de 415¹⁷ trabajadores, los cuales se dividen funcionalmente en 4 direcciones operativas (desarrollo, operaciones, calidad de servicios al usuario y áreas de soporte). Asimismo cada una de ellas, contienen varias gerencias, las cuales se organizan de la siguiente forma:

- Dirección operativa desarrollo, contiene las Gerencias de Planeamiento, Gerencia de Ingeniería y Gerencia de Obras.
- Dirección operativa de Operaciones: contiene las Gerencias de Gestión de material rodante, Gerencia de Control de la Operación y Gerencia de Infraestructura.
- Dirección operativa de calidad de servicios al usuario: Contiene las Gerencias de Servicios al Usuario y Gerencia comercial.
- Dirección operativa de áreas de soporte: Contiene las Gerencias de Recursos Humanos, Gerencia de administración Financiera, Gerencia de Compras y contrataciones y Gerencia de asuntos legales.

Actualmente, conforme Ley N° 4.472 (modificada por las Leyes N. ° 4.790, NO 4.616 y N. ° 4.520) SBASE funciona como Autoridad de Aplicación y contralor del servicio de subte a partir del 2 de enero de 2013, fijando sus funciones y competencias. Consecuentemente, la operación y mantenimiento del servicio se encuentra en manos de la empresa privada Metrovias S.A, cuya concesión finaliza este año. En dicho marco, se ha convocado a una nueva licitación pública nacional e internacional con el fin de designar el nuevo operador del servicio por los próximos Quince años.

Situación del personal en SBASE

En las distintas áreas o gerencias que conforman la empresa, el perfil de empleados varía según el grado de complejidad y responsabilidad en la estructura orgánica. En ese contexto, sin entrar en detalles particulares de cada sector, se puede a grandes rasgos

¹⁶ Ver cuadro en ANEXO 1, aprobado por Resolución Directorio Sbase 2018.

¹⁷ Según reporte de Gerencia de Recursos Humanos de SBASE

trazar una imaginaria línea divisoria funcional de tareas. Teniendo, por un lado, los empleados con tareas esencialmente administrativas (caracterizadas por un bajo grado de complejidad y tecnificación) y por otro lado, empleados con tareas de mayor complejidad técnica, las cuales requieren perfiles profesionales específicos en diversos sectores. Es precisamente en este último universo de trabajadores, donde se presentan grandes dificultades al momento encontrar un marco legal uniforme y ecuánime en la compañía.

De acuerdo con el cotejo y análisis de actas del directorio de SBASE¹⁸, se observan designaciones de personal técnico (en sectores sensibles y estratégicos de la empresa) bajo modalidades contractuales denominadas “locaciones de servicios” y en otras directamente se asume una relación de dependencia, pero condicionando a la renuncia de reclamos por honorarios profesionales.

Según, un relevamiento de la Asociación del Personal de Dirección de la Empresa de Subterráneos de Bs. As¹⁹, más de 100 profesionales mantienen una relación contractual como “prestadores de servicios”, presumiendo que realizan tareas por un periodo de tiempo corto. Sin embargo, la mayoría desempeña funciones (de forma continua y permanente) hace más de 10 años. Dicha circunstancia, implica un menoscabo en los derechos laborales de tales trabajadores, más allá de su condición o calificación profesional. Gran parte del funcionamiento y vida cotidiana de la empresa se debe a las tareas llevadas a cabo por este sector de empleados, el cual se considera vital. Entre los perfiles profesionales contamos con ingenieros de diversa especialidad, mecánicos, arquitectos, entre otras profesiones.

Si bien en la empresa existe el Convenio colectivo 42/75, sobre Personal de Dirección de la Empresa de Subterráneos de Bs. As., la realidad fáctica indica que el mismo prácticamente no se cumple por imperativos de la propia dirección de SBASE., marginando un gran sector de los trabajadores de gozar de beneficios laborales que otros si disfrutaban.

Es importante destacar, que resulta de gran interés velar por los derechos laborales de ese segmento de trabajadores, ya que actualmente existe una gran rotación de los mismos. Tales situaciones se deben, entre otras razones, a la falta de oportunidades de crecimiento

¹⁸ Acta directorio Sbase N° 1172, del 14/5/2019.

¹⁹ Comunicado de prensa de la APDESBA,

profesional, como así también a la carencia de mecanismos que hagan posible retenerlos, desde el punto de vista de su estabilidad y mejora de condiciones laborales.

Las condiciones de precariedad laboral, no es reciente y desde hace varios años han sido denunciada por la “Asociación del Personal de Dirección de la Empresa de Subterráneos de Bs. As”, (APDESBA, 2010) en un comunicado en el cual refiere lo siguiente:

“...De las 200 personas que conforman el personal de la empresa, la mitad está compuesta por profesionales e idóneos especializados en la construcción, planificación y control de subtes (¡única en la Argentina!), la gran mayoría está contratada (más de 100), mucho de ellos hace más de 10 años. Al contrario de lo que sucede en otras áreas del GCBA donde los agentes son pasados a planta permanente, el Directorio de SBASE viola la normativa laboral de “estabilidad de los empleados públicos” Convenio Colectivo de Trabajo: SBASE se maneja como “una Empresa Privada”, a pesar de la existencia del Convenio Colectivo de Trabajo. Su incumplimiento facilita al Directorio manejarse a su antojo con la empresa y el personal: aplicando despidos sin causa, aumentos arbitrarios y nombramientos a “dedo”.

Es sabido que los subterráneos tienen una enorme importancia para el desarrollo urbano, estratégico, económico y social. Las ventajas del subte comparadas con otros medios de transporte son muchísimas: no contamina el medio ambiente, utiliza fuente de recursos renovables y reduce los accidentes y el congestionamiento vehicular. Por ello y por lo que significa el subterráneo como sistema de transporte para más de un millón de usuarios que lo usa diariamente, solicitamos a Ud. que analice y resuelva la situación planteada. Nuestro objetivo no es obstaculizar la gestión, sino todo lo contrario, aportar nuestro trabajo y esfuerzo en aras de una mejor empresa para todos los vecinos de esta Ciudad.

Para que esto se haga realidad se necesita un presupuesto acorde para las obras que también incluya a los trabajadores”.

De la situación expuesta, se desprende la problemática descrita y la falta de cumplimiento o voluntad de aplicar el convenio colectivo de trabajo 42/75 del sector. El mismo, hace referencia en su cláusula 7.1.1, sobre la posibilidad de gozar del derecho a una estabilidad laboral, la cual establece diferentes supuestos para su cumplimiento. Dicha cláusula refiere, lo siguiente:

- a) El personal gozará de la estabilidad que le otorga esta convención, y no podrá ser declarado cesante sino por causas debidamente justificadas y previo sumario administrativo, salvo caso motivado por reducción no circunstancial de servicios previstos en el punto 7.1.4. Las ideas de orden político, gremial o religiosa no serán causa de despido.
- b) Los sumarios administrativos deberán sustanciarse de acuerdo con los que se dispone en el reglamento de sumarios vigentes en la empresa.
- c) La estabilidad consagrada en el inciso a) se perfecciona con el derecho de los agentes en las condiciones prescriptas en el punto 7.1.6.

. Al ser alcanzado por la ley de contrato de trabajo, los empleados no gozan de las garantías y principios de estabilidad del Régimen de empleados públicos en general.

Interrogantes

Expectativas y motivaciones del personal

¿Cuáles son las estrategias laborales para mantener al personal técnico-profesional, altamente capacitado de SBASE, sin recurrir a factores salariales?

Una de las características del personal técnico- profesional de Sbase - con perfiles relacionados con la Ingeniería, Arquitectura, informática, sistemas de la información y Ciencias Económicas²⁰ - es contar con un mercado laboral dinámico, competitivo y alternativo a la empresa. En ese sentido, la creciente demanda de perfiles técnicos (en diversas empresas ajenas al universo de SBASE) hacen imperiosa la necesidad en desarrollar políticas para retener y/o mantener al personal con dichas características. Las razones son diversas; En primer lugar, por el elevado costo de formación de tales profesionales. En segundo lugar, por la alta competitividad con otras empresas del sector transportes y/o tecnologías en el mercado laboral. Por último, relacionado con los puntos anteriores, por la escasa disponibilidad de tales perfiles.

Desde la Comisión Fiscalizadora de Sbase, han manifestado profunda preocupación por la problemática referida. En tal sentido y en base al cuestionario cursado al sector, el Dr. Darío Hernández²¹ (síndico de la comisión fiscalizadora), ha manifestado:

²⁰ Información obtenida, en base a entrevista con gerente de Recursos Humanos el 7/12/19

²¹ Nombre ficticio. Síndico titular de la Comisión Fiscalizadora de SBASE, de 38 años de edad.

“...En los últimos meses, hemos advertido una importante rotación de profesionales en áreas sensibles de la empresa, como los directores de Obra por un lado y por otro en algunas gerencias estratégicas. Varios de estos cambios, obedecieron a renuncias concretas de personal jerárquico. En cuanto a las razones, las causales se relacionan a veces con situaciones de stress laboral y otras con la búsqueda de un destino distinto en empresas del sector privado, teniendo un factor fundamental los beneficios laborales y obviamente la cuestión salarial. También hubo casos en los que el factor decisivo fueron desvinculaciones y /o despidos promovidas por Sbase, en base a cuestiones del desempeño”

La problemática referida, no escapa a la esfera de conocimiento de los cuadros superiores de la empresa y refleja preocupación. Dado que, se ha encomendado la elaboración de políticas de contención de personal altamente capacitado, con el fin de ser resueltas por el Directorio. En ese sentido, el proyecto²² de expediente denominado “Política Gestión del Capital Humano”, tiene por finalidad:

“...Aprobar la política de gestión del capital humano que tiene por objetivo consolidar prácticas para atraer y retener el mejor talento, desarrollar personas integrales debidamente alineadas a la estrategia de la compañía, definir estructuras adecuadas en las que primen la flexibilidad, el trabajo en equipo y la movilidad, consolidar una cultura basada en los valores corporativos y en relaciones justas y equitativas, mejorar los procesos y definir los roles de cada uno de los integrantes del equipo...”

Sin embargo, de la simple lectura del proyecto no se advierten mayores progresos en la materia, dado que solamente hay una mera expresión de voluntad. Por otro lado, no se materializan propuestas concretas, ni se realiza o parte de un diagnóstico inicial desde el cual surjan las soluciones.

Según, el gerente de Recursos Humanos²³ de SBASE, existen dificultades para incorporar y retener determinados perfiles profesionales:

“Al ser una empresa involucrada en asuntos tecnológicos y más específicamente al sector ferroviario, muchas veces contamos con gran dificultad en incorporar personal con experiencia y conocimientos en la materia, en primer lugar por lo

²². EX-2018-29658335- -MGEYA-SBASE- Proyecto del sector auditoria interna, que al día de la fecha todavía no ha sido tratado en reunión de directorio.

²³ Entrevista con gerente de Recursos Humanos de SBASE el 7/12/19, con reserva de identidad.

especifico de la actividad y en segundo lugar por la falta de oferta curricular amplia en las universidades”

En el mismo sentido, que el comentario anterior, también agrega:

“Uno de los grandes inconvenientes en nuestro sector, es mantener al personal calificado. No solo por la escasez de profesionales que puedan cubrir determinadas funciones, sino también por la inversión que hace la Compañía en capacitación permanente.”

En ese marco, ante la consulta acerca de las razones que motivan la emigración de algunos profesionales, ha respondido.

“Las razones pueden ser varias; al ser la única empresa de subtes del país, algunos consideran que han llegado a su techo profesional y buscan otros horizontes. Por otro lado, obviamente hay aspectos económicos que inciden, dado que hay empresas del sector privado que remuneran muy bien a perfiles técnicos, muy demandados en el sector transportes”

En la misma línea que los comentarios anteriores, se tuvo la posibilidad de contar con el testimonio de un ex gerente, Ing. Carlos Peñaloza²⁴ (quien ha renunciado a la Compañía hace pocos meses), aportando con su relato dos aspectos importantes:

“He trabajado en la empresa durante un poco más de 3 años, lo cual ha sido un importante desafío profesional en mi carrera, dado que permitió ampliar mi horizonte en cuestiones de transporte ferroviario. Desde ese punto de vista, hay mucho por avanzar y seduce la posibilidad de seguir creciendo en la materia, por el prestigio que eso implica”

Por un lado, se destaca la importancia de la experiencia recogida en la empresa, como ámbito único en materia ferroviaria y la proyección profesional que ello provoca. Por otro lado, comenta aspectos a mejorar en la empresa:

“En mi opinión, creo que no hay una adecuada proporción entre las responsabilidades asumidas y la remuneración percibida, sumado a que no se ha jerarquizado o valorado adecuadamente las funciones desarrolladas, ya que las mismas son vitales en la empresa e implican absorber mucha presión.

²⁴ Entrevista efectuada el 5/01/2020, Nombre Ficticio, se reserva identidad del entrevistado.

Lamentablemente se valoran más aspectos políticos que técnicos, esas fueron una de las razones de mi renuncia. “

De los testimonios recogidos, en los cuadros gerenciales, se advierte que es importante mejorar no solo cuestiones de índole salarial sino también dotar de mejores recursos y herramientas, que permitan empoderar las funciones desempeñadas en tales sectores. Se destacan como uno de los obstáculos, la preminencia de los aspectos políticos por sobre lo técnico.

En cuanto a las razones que justifican las desvinculaciones, desde la Gerencia de Recursos Humanos²⁵, han informado que durante el último año se produjeron 25 bajas laborales. De ellas, 9 corresponden a despidos directos promovidos por la empresa, 6 fueron despidos indirectos (en el cual los trabajadores se consideraron agraviados y optaron por desvincularse), 2 fueron retiros voluntarios, 4 renunciaciones espontáneas y 4 han sido retiros por jubilaciones. Sin embargo, tales desvinculaciones, refieren solamente a situaciones en las que se encuentra vigente una relación de dependencia directa con la empresa, no teniendo un relevamiento sobre los contratos de locaciones de servicios concluidos.

Respecto a la situación de los contratados, desde el gremio²⁶, responsabilizan directamente a la empresa, al considerar que prefieren precarizar profesionales, con el fin de achicar costos y por tal razón no se tiene un número efectivo de la dotación total existente. Por su parte, desde la empresa²⁷ explican que la existencia de contratados no implica necesariamente el reconocimiento de una relación laboral. Dado que, hay asuntos que requieren un servicio específico, brindado por profesionales que realizan su actividad de forma independiente y autónoma. En ese sentido, refieren el caso de los servicios de topógrafos, los cuales hay muy pocos en la ciudad, con mucha demanda de varias empresas.

Al consultarse por las altas laborales, transcurridas durante el último año, se informaron²⁸ 4 incorporaciones en sectores jerárquicos y 5 diversas áreas de la empresa. Aquí tampoco hay un informe sobre los nuevos contratos, bajo modalidad “Locación de servicio”. Según

²⁵ Fuente Gerencia RRHH SBASE 2019

²⁶ Fuente , delegado Asociación del Personal de Dirección de la Empresa de Subterráneos de Bs. As”, (APDESBA, 2019)

²⁷ Fuente. Director de SBASE (2019)

²⁸ Fuente Gerencia RRHH SBASE 2019.

fuentes informales²⁹, hay 15 nuevos contratados, pero no pudo ser confirmada dicha aseveración.

¿Cuáles son las expectativas y motivaciones del personal de Subterráneos de Buenos Aires S.E?

De acuerdo con el relevamiento de los cuestionarios al personal de SBASE, se advierten diversas situaciones, respecto a las expectativas en la empresa. En particular, el Sr. Jose Filardi, quien se desempeña hace más de 40 años en la empresa y cuenta con un régimen de estabilidad laboral permanente, ha manifestado:

“Las expectativas son pocas, debido a que estoy cerca de la Jubilación ordinaria y no tengo mayores ambiciones”

Por otro lado, consultado acerca de los motivos que le provocan intereses y satisfacción en su trabajo, refirió:

“El buen trato de mis Superiores, la armonía que existe con mis compañeros. La libertad y la tranquilidad para realizar mis tareas.”

En un contexto laboral opuesto, Sonia Martínez³⁰, quien se desempeña en la empresa bajo un contrato de locación de servicios, ha expresado su malestar por las condiciones laborales, manifestando:

“Junto con otros compañeros del sector, venimos cumpliendo tareas, horarios y objetivos en idénticas condiciones que personal estable y permanente en la empresa. Sin embargo, dicha situación no tiene su equivalencia en la remuneración y menos aún en la seguridad laboral, dado que tenemos que bregar por la renovación de nuestros contratos cada año o incluso en semestres.”

Las expectativas de Sonia Martínez, se ven reflejadas en la posibilidad de contar con una estabilidad y mejora de las condiciones de trabajo, a la par que muchos de sus compañeros de sector, dado que ha comentado:

²⁹ Empleado de SBASE, que pidió reserva identidad (2019)

³⁰ Cuestionario realizado el 5/12/19 , Nombre Ficticio (40 años de edad).

“Uno de mis principales objetivos en la empresa, es contar la posibilidad de tener un sinceramiento de la relación laboral, el cual se ve reflejado en tener aportes jubilatorios, obra social y obviamente una mejora salarial.”

El hecho de no satisfacer sus expectativas, transforman irremediamente en frustraciones, que influyen en el desempeño y rendimiento de sus tareas habituales.

Desde una perspectiva laboral diferente, El Sr Carlos Gómez³¹, quien tiene una relación de dependencia con la empresa desde hace 5 años, describe:

“Me siento útil en las tareas que realizo, debido a que tienen relación directa con mi profesión. Soy consciente que formo parte de un sector estratégico de la empresa, en el cual se necesitan conocimientos técnicos específicos y experiencia en el sector. Por esas razones, debería tener la tranquilidad de gozar de una relativa continuidad laboral. No obstante, siempre existe el riesgo o amenaza de perder mi puesto de trabajo, con los cambios de gestiones de la empresa, cada tres o cuatro años”

De lo expuesto, se observa que incluso en los estratos laborales más consolidados de la empresa (en base a los antecedentes técnicos y necesidades del sector), existen situaciones que hacen vulnerables cualquier planificación de largo plazo, en materia laboral.

Por otro lado, en lo que respecta a posibles obstáculos laborales, el Sr Carlos Gómez, contesta:

“Considero que algunas de las dificultades que encuentro son, las escasas posibilidades de tener un ascenso o inconvenientes para innovar y/o modernizar mi sector, a diferencia de lo que si ocurre en otras empresas”

El análisis de las respuestas permite inferir, que no hay en la empresa una política dirigida a brindar estímulos al personal con mayor antigüedad, quienes se ven resignados a una agónica espera a su jubilación. De igual modo, el personal bajo relación de dependencia tampoco invierte muchas expectativas en obtener una movilidad ascendente. Por otro lado, si bien se destaca la existencia de un buen clima de trabajo en general, no se generan instancias de integración o socialización del conocimiento, respecto del personal con

³¹ Cuestionario realizado 4/12/19, Nombre Ficticio (52 años de edad)

mayor antigüedad con los más novatos, ni entre el personal de planta permanente hacia los contratados.

Por último, corresponde el análisis de los resultados obtenidos en la escala general de Satisfacción, Warr, Cook y Wall (1979), entregada a 10 empleados, para tener un parámetro de Satisfacción General del personal, clasificándose de la siguiente forma:

- A. Satisfacción Extrínseca: Refiere a situaciones de la organización del trabajo, como horarios, remuneración y condiciones físicas del trabajo (ítems 1,3,5,7,9,11,13 y 15)
- B. Satisfacción Intrínseca: Se relaciona con aspectos vinculados al reconocimiento del trabajo, responsabilidad, promoción y contenidos de la tarea entre otros. (ítems 2, 4, 6, 8, 10,12 y 14).

Teniendo en cuenta que, la escala permite establecer puntuaciones o valoraciones que van de 1 Muy Insatisfecho a 7 Muy satisfecho, las valoraciones de estas oscilan entre 15 a 105, determinando que a mayor valoración o puntaje equivale a mayores niveles de satisfacción. Según Krieger y colaboradores (2016), la escala no permite establecer análisis objetivos de las condiciones de trabajo, pero si es un buen indicador para determinar las vivencias personales de los trabajadores. En ese sentido-haciendo un promedio de las puntuaciones - se desprende que hay una mayor valoración y puntuación de Satisfacción Extrínseca, dado que hay mayor conformidad y tolerancia con las remuneraciones y condiciones físicas de trabajo. En cambio, hay una menor valoración en aspectos relacionados con la satisfacción Intrínseca, debido a que hay menos reconocimientos del trabajo y perspectivas de promoción o ascenso.

Marco Jurídico Laboral

¿Es posible asegurar la estabilidad al personal dependiente en los subtes de la ciudad, tenido en cuenta que se desarrollan en un contexto de empresa privada?

Partiendo del análisis y posibilidades que brinda el decreto 214/2006, sobre Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, específicamente en sus arts. 20 a 22, se hace referencia a la estabilidad laboral en general. Asimismo, en el art 23, brinda la posibilidad de incorporar en el convenio colectivo al personal que se rige por ley de contrato de trabajo. Si bien no prevé explícitamente la noción de

estabilidad, consideramos que nada obsta a que se barajen alternativas que permitan incorporar cláusulas que refieran a cierta estabilidad de los trabajadores del subte.

En tal sentido, el art 23 del decreto 214//2006, en su parte pertinente refiere que “Las partes acuerdan que el personal comprendido en el presente convenio o que se incorpore en el futuro y se rija por la Ley de Contrato de Trabajo, mantendrá dicha condición, salvo decisión expresa del Estado empleador o que se dieran los supuestos previstos en el último párrafo del artículo 3º del Anexo de la Ley Nº 25.164.”

Por otro lado, si se adoptan los criterios fijados por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, en los fallos (Ramos Jose Luis c/Estado nacional s/Indemnización por despido, 2010) y (Sánchez, Carlos Próspero C/ Auditoría General De La Nación S/ Despido, 2010) , se podría contar con la posibilidad de mejorar las condiciones laborales, mediante la incorporación de cláusulas en los convenios colectivos de trabajo. Sin ir más lejos, es la propia Corte Suprema, quien adopta soluciones análogas, de otras instituciones y/o ámbitos jurídicos, con el fin de satisfacer un derecho o un reclamo, por el cual se considera necesario brindar equidad, justicia y/o una justa compensación.

¿Cuál es el marco jurídico más conveniente, para fortalecer las relaciones laborales en la empresa, el público o el privado?

Subterráneos de Buenos Aires S.E se rige por ley 19.550 de sociedades comerciales del sector privado. En ese contexto, las relaciones laborales que se desarrollan bajo la órbita de la empresa se encuadran en los términos de la ley de contrato de trabajo³², rigiéndose por lo tanto conforme sus principios y premisas. Asimismo, algunas designaciones de profesionales (para desarrollar tareas técnicas específicas) son encuadradas como contratos de locación de servicios, reguladas por el art. 1251 del código civil y comercial de la Nación³³.

De acuerdo, a una primera aproximación se observó la preminencia de normativa del derecho privado en las relaciones laborales de la compañía. Sin embargo, las características particulares de la empresa (en su condición de controladora de la operación del servicio de subtes) y diversa normativa de la ciudad de Buenos Aires³⁴ en la materia, moderan ese predominio de lo privado. Dado que, se encuentra condicionado por la

³² Ley 20744.

³³ Información obtenida, en base a entrevista con gerente de Recursos Humanos el 7/12/19.

³⁴ Decreto Nº 363/15, modificado por el Decreto Nº 141/16. DE CABA.

prestación de un servicio de carácter público y con ello, la influencia de leyes de orden público. En este sentido, resulta lícito pensar en la injerencia de estas normativas en aspectos laborales.

Por lo tanto, si bien el convenio colectivo de trabajo 42/75 hoy día es aplicable a un segmento minoritario de trabajadores de SBASE (personal de dirección afiliado), nada impide que pueda tener mayor amplitud al resto de los trabajadores de la empresa. Tal circunstancia, actualmente se encuentra supeditada al resultado de futuras negociaciones colectivas. El referido convenio, tiene la particularidad de incluir el instituto de la estabilidad laboral, lo cual le otorga un tinte jurídico similar a los que rigen el sector público.

Lo planteado anteriormente, deja abierta la posibilidad de que los sectores representativos de los trabajadores y autoridades de la empresa puedan confluir en un proceso de negociaciones que tengan como norte, la ampliación de la estabilidad laboral y mejora de condiciones, para los sectores más vulnerables.

De lo expuesto, se desprende la existencia de realidades laborales diversas, en las cuales conviven trabajadores con mejores derechos que otros y con ello, desigualdades estructurales que impactan en la cotidianeidad de la empresa.

CAPITULO IV

Propuesta de intervención

Síntesis del problema a resolver

De acuerdo al diagnóstico efectuado en Subterráneos de Buenos Aires S.E, se identificaron tres problemáticas laborales. En primer lugar, la coexistencia de regímenes jurídicos diversos, condicionan la implementación de un sistema de estabilidad laboral permanente de carácter transversal y homogéneo. Dado que, en la empresa conviven personal con estabilidad laboral amplia y permanente (similar al régimen de empleo público), personal en relación de dependencia mediante ley de contrato de trabajo (propias del sector privado) hasta personal precarizado, bajo modalidades de contratación como si fueran proveedores liberales e independientes, llamados “Monotributistas”³⁵. En segundo lugar, las diferencias en dichos regímenes provocan importantes desequilibrios en el medio ambiente de trabajo, condicionando las expectativas de crecimiento en la empresa. Por último, otro de los problemas identificados, se relacionan con la necesidad de retener y estimular la permanencia del personal altamente capacitado en la empresa, evitando que emigren hacia otros ámbitos laborales más atractivos.

Objetivos de la propuesta

- 1- Resulta necesario diseñar propuestas que permitan homogeneizar y democratizar el acceso a condiciones de trabajo más equilibradas entre el personal técnico – profesional de SBASE entre sí. Para ello, es indispensable contar con herramientas jurídicas que permitan canalizar esos equilibrios, simplificando y transparentando las normas que guían las relaciones laborales. En este sentido Longo (2004), refiere que la realidad de la gestión Pública del empleo y de los recursos humanos, tiende a confundirse con el marco jurídico que lo rodea. Por ende, cualquier mejora en la gestión, deberá encontrar el vehículo normativo que la sustente.
- 2- Promover diversos mecanismos de participación e interacción del personal, vitales para definir incentivos y estímulos de permanencia en la empresa. De acuerdo con Chiavenato (2009), el personal requiere atención y acompañamiento permanente,

³⁵ Categoría Fiscal de contribuyentes autónomos , determinada por la AFIP (ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS)

dado que siempre se encuentran expuestos a contingencias internas y externas (problemas personales, financieros, familiares, de salud, etc.). Por tal razón, motivar y brindar asistencia es responsabilidad de la organización.

- 3- Necesidad de adecuar o reformular el sistema de gestión de las competencias del personal vigente en la empresa, con el fin de establecer perfiles laborales acordes a las tareas a desempeñar. En este sentido se entiende por competencias laborales, los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes para el desempeño de un rol en una organización. Según el criterio de Mertens (1996), se trata del “saber-hacer” del personal, el cual se encuentra inmerso en una modificación continua, por los cambios incesantes del proceso de trabajo.
- 4- Realizar de forma permanente evaluaciones de desempeño y motivación. Según Krieger y colaboradores (2016), se utiliza para tomar decisiones acerca de la gestión de las personas en las organizaciones como por ejemplo en políticas relativas en ascensos, transferencias, despidos, evaluar necesidades de la capacitación y la gestión en general. Para los autores, una de las variables a considerar en el desempeño es la recompensa por la tarea, la cual no se relaciona directamente con aspectos económicos – remunerativos.

Estrategia por implementar

Según Longo (2004), la razón de ser de la gestión de los recursos humanos es la adecuación de las personas a la estrategia de la organización, para la producción de resultados acordes a las finalidades perseguidas.

En ese marco, con el fin de abordar las problemáticas identificadas y llevar a cabo los objetivos planteados, se propone una estrategia integral que permita mejorar el contexto de las relaciones laborales vigentes en la empresa. Para ello, es necesario reforzar y/o mejorar aquellos aspectos que funcionan eficientemente en la actualidad e incorporar nuevas herramientas de gestión, tanto en el plano jurídico como en lo operativo, con el fin de potenciar la entidad.

En primer lugar, mediante el cotejo de las diferentes normativas vigentes del sector (tanto a nivel nacional como local), sumado a un análisis comparativo de los convenios colectivos de trabajo aplicables, se obtiene un panorama integral sobre el contexto laboral de la empresa. Dicho análisis, no solo se reduce a normas pasadas o vigentes, sino también

explorar la posibilidad de incorporar soluciones de otros ámbitos, que puedan ser adaptadas al contexto actual de la empresa.

En segundo lugar, de acuerdo a los resultados de la escala de satisfacción general del personal, corresponde desarrollar acciones que permitan mejorar el sistema de competencias laborales vigentes. Según Mertens (1996), la competencia laboral debe ser entendida como un movimiento que sirva de respuesta innovadora para administrar y regular el mercado de trabajo interno y externo, ante las transformaciones permanentes del mundo de la producción. En ese contexto, es importante tener presente que SBASE, forma parte de un universo laboral muy competitivo. Dado que, interactúa con empresas del sector tecnológico, en donde los conocimientos y saberes, van evolucionando y cambiando de forma permanente. Por esta razón, continuando con la apreciación del referido autor, resulta necesario identificar y construir nuevos ámbitos de saberes, bajo un enfoque que permita la adaptación a las nuevas circunstancias que van apareciendo.

Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar

Del análisis de la normativa vigente, se considera que la aplicación del CCT 42/75 servirá de base empírica y modelo, para ampliar al resto del personal de Sbase, la posibilidad de gozar con alguna garantía de estabilidad laboral.

En ese contexto, los elementos que nos brinda el decreto 214/2006, para incorporar y mejorar las convenciones colectivas de trabajos vigentes, basados en los antecedentes que la propia corte suprema de justicia de la nación habilita (mediante la incorporación analógica de institutos jurídicos de otros ámbitos) permitiría fortalecer la situación de los cientos de empleados que hoy día se desempeñan en todo el universo del Subterráneo Porteño, desterrando el fantasma de la vulnerabilidad y precariedad, ante condiciones de cambios estructurales del sistema, como lo es el cambio de operador del servicio.

Dicha circunstancia, permitiría dotar de mayores certezas a las relaciones laborales vigentes y serviría de gran estímulo para el ingreso de nuevos aspirantes a cubrir funciones vacantes

Por otro lado, se promoverán actividades que permitan ofrecer alternativas que incentiven la permanencia del personal calificado, con ampliación de beneficios y mayor empoderamiento de sus funciones. De acuerdo con (Chiavenato, 2009), Empowerment significa el fortalecimiento de las personas, dotándolas de mayor responsabilidad en metas y resultados, con libertad en la toma de decisiones. En ese marco, Krieger y

colaboradores (2016), recomienda incorporar actividades que permitan motivar al personal, mediante diversas herramientas, entre las que se destacan;

1. Remuneración basada en el rendimiento: Para que exista motivación, las personas deben percibir que existe una relación entre la recompensa y su rendimiento.
2. Promover incentivos, basados en prestaciones flexibles: Las mismas generalmente se encuentran asociadas a necesidades personales, como planes médicos, vacaciones prolongadas, capacitación, seguro de vida, licencias especiales ampliadas (por enfermedad, estudios, paternidad)
3. Horarios alternativos de trabajo: como la semana laboral corta (consistente en brindar la posibilidad reducir días de trabajo con un incremento de horas) y horarios flexibles (definiendo un banco de horas determinadas, posibilitando cambiar el ingreso y egreso).
4. Trabajo a distancia o Home Office, posibilidad de realizar tareas desde el hogar, cumpliendo determinados objetivos.
5. Rediseño del trabajo: Para que aquellas funciones rutinarias, se recomienda brindar la posibilidad de rotar de puestos (en la medida de una adecuada y equilibrada paridad de aptitudes en el mismo nivel funcional), ampliación del puesto (posibilidad de aumentar la cantidad y variedad de actividades)

Complementariamente a las propuestas referidas, resulta conveniente ofrecer la posibilidad de adherir a un régimen de estabilidad laboral permanente, supeditado al cumplimiento de los requisitos de antigüedad del convenio laboral aplicable. favoreciendo un marco de certezas y solidez a su futuro profesional.

En otro orden de ideas, se considera necesario capitalizar la experiencia adquirida en el desarrollo de las funciones y con ello, promover un esquema de movilidad ascendente que permita ubicar a las personas más competentes, en puestos claves de la empresa. Para ello, resulta clave la implementación un marco de competencia laboral dinámico e innovador. Según Krieger y colaboradores (2016), la evaluación de las competencias, no consisten en acumulación de exámenes, sino que es un proceso para acopiar evidencias y con ello obtener un diagnostico de la situación, a los fines de sincerar el contexto de las partes (organización – personal).

Relacionado a los puntos anteriores, con el fin de evitar un estancamiento y cierto conformismo estructural, es imperioso desarrollar instancias de capacitación y evaluación

del desempeño, que ponderen la innovación y creatividad, tanto interna como externa a la empresa.

Respecto a la integración y socialización del conocimiento, es importante promover ámbitos de intercambio profesional que funcionen de forma transversal, de forma tal que todos tengan la posibilidad conocer los aspectos diversos de la empresa y enriquecer su volumen.

Acciones previstas para la evaluación de la intervención

A los fines de evaluar, la viabilidad de las propuestas de intervención se sugiere:

1.- Efectuar un amplio cotejo de normativa laboral, tanto del sector público como privado, que contemplen situaciones diversas en materia de estabilidad laboral y modalidades de contratación alternativas. Asimismo, se propone realizar un análisis exhaustivo de diversos convenios colectivos de trabajo, que son de aplicación directa e indirecta en el ámbito de subterráneos de Buenos Aires.S.E.. En el mismo sentido, resulta indispensable analizar normativa de los niveles nacional y local.

A tales efectos, Se parte del estudio de la constitución Nacional, la cual en su Art 14 y 14 bis, nos brinda el marco de sustento estructural para definir la estabilidad laboral en general y propiamente en el sector público. En lo que respecta al sector privado, la ley de contrato de Trabajo (ley N° 20.744) si bien se presume de aplicación exclusiva para las relaciones laborales privadas, su Art 2 inc A), deja abierta la posibilidad de que en el sector público, se pueda acoger a dicha ley, por acto expreso. En cuanto al sector público, corresponde la aplicación de la ley 471 de la ciudad de Buenos Aires, la cual regula las relaciones laborales en el ámbito local, tanto del sector público centralizado como de las entidades descentralizadas.

Por último, los convenios colectivos de trabajo de injerencia directa son el CCT 42/75 Asociación del Personal de Dirección de la Empresa de Subterráneos de Bs. As (personal jerárquico de Sbase), convenciones colectivas de trabajo de la Unión Tranviarios Automotor (UTA), la Asociación Gremial de Trabajadores del Subterráneos y Premetro (AGTSyP).

2.- Verificar las diferentes instancias de capacitación vigentes en la empresa, con especial interés en aquellas que permitan socializar e intercambiar información en los diferentes estamentos laborales. Para ello, resulta indispensable conocer las inquietudes del personal

y el nivel de conocimiento general sobre la empresa, mediante la distribución de encuestas anónimas. En base a los resultados de estas, se plantea organizar actividades con referentes de sectores, tanto internos como externos a la empresa.

Según Krieger y colaboradores (2016), el análisis de las distintas carencias permite establecer los objetivos del proceso de formación, para realizar un plan de capacitación, con el fin de satisfacer necesidades organizacionales y simultáneamente mejorar las competencias grupales.

3.- Respecto a la reformulación del sistema de competencias vigente, conforme lo sugiere Krieger y colaboradores (2016), se deberá tener una evaluación de las competencias actuales del personal de la empresa (mediante la utilización de diversos métodos que van desde una encuesta autogestionada, entrevistas y evaluación de conocimientos técnicos) y contrastarlas con las competencias deseadas y/o requeridas para ciertas tareas o funciones. Así pues, de la brecha resultante se puede evaluar los ajustes necesarios en materia de capacitación y aspectos técnicos prácticos, actuales y futuras.

4.- En cuanto a las Evaluaciones de desempeño y motivación, correspondería realizar de forma periódica, un seguimiento de las necesidades y niveles de satisfacción del personal, con el fin de obtener un diagnóstico general. En virtud de la dinámica e innovación permanente del sector, se requiere la implementación de diferentes herramientas, como la escala general de Satisfacción, Warr, Cook y Wall (1979) adaptada a los ciclos y /o entrevistas sectorizadas grupales, a fin de buscar inquietudes y conocer habilidades que puedan contribuir a la empresa.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

El presente trabajo parte del análisis de las relaciones de trabajo en Subterráneos de Buenos Aires. SE durante el periodo 2018-2019. En ese marco, se partió de la hipótesis de que es posible la implementación de un régimen de estabilidad laboral amplio, en una empresa que se rige por normas del derecho privado, como herramienta de estímulo al personal. En base a la investigación y análisis de relaciones laborales en Sbase, se arribaron a las siguientes conclusiones preliminares:

En el marco del proceso de transformaciones que transcurren en el subte de Buenos Aires, entre los que se destacan el traspaso (de la gestión y operación) del Gobierno Nacional al Gobierno de la Ciudad, las relaciones laborales no pueden ser soslayadas. En ese sentido, la dinámica propia de la actividad del transporte ferroviario implica tener una mirada abierta y transversal, por imperio de los cambios tecnológicos y la competitividad del mercado laboral. De la misma forma, la interpretación de las normas que rigen las relaciones laborales debe ser contextualizadas a estas situaciones. No hay una ley perfecta, ni una sola forma de regular las exigencias del mercado de trabajo. Mas aún, en el caso de los profesionales técnicos, que ocupan roles importantes en sectores estratégicos de diversas empresas, los cuales no se conforman con aspectos meramente remunerativos.

Ante dicho panorama, las diferencias existentes en la normativa pública y privada, mas que obstáculos, deben servir como oportunidad de mejora en la empresa. En otras palabras, se puede tomar lo mas conveniente de cada una de ellas y adaptarlas a la realidad de la compañía.

Conforme a lo investigado, existen distintos mecanismos y herramientas legales que permiten adecuar las relaciones laborales. En dicho sentido, tanto la normativa que rige en el sector privado, como la del sector público, brindan la posibilidad de incorporar cláusulas excepcionales, que permiten ampliar derechos laborales. En ambos casos, siempre queda supeditada a la suscripción de convenios colectivos de trabajo.

Dado lo anterior, más allá de una eventual superposición y/o colisión de principios del Régimen Publico con la ley de Contrato de Trabajo (propia del sector privado), es posible que en el marco de una negociación colectiva se puedan incorporar cláusulas que plantean opciones analógicas a un régimen de pseudo- estabilidad.

Por ello, partiendo de la existencia, en la propia compañía, del Convenio colectivo de trabajo (CCT) 42/75 y las potestades que confiere el decreto 214/2006, para incorporar y mejorar las convenciones colectivas de trabajos vigentes. Se puede afirmar, que es posible ampliar al resto de los trabajadores de Sbase un régimen de estabilidad permanente.

En base a lo afirmado, es necesario fijar una agenda común entre los sectores gremiales y directivos de la empresa, que contemplen la posibilidad de modernizar el convenio colectivo de trabajo e incorporar cláusulas que beneficien al grueso de los trabajadores de Sbase.

Por otro lado, existe la necesidad de reducir las brechas e inequidades laborales entre los dependientes directos de la empresa, respecto del personal contratado de forma continua. En este sentido, resulta indispensable transparentar la información para contar con relevamientos precisos, que permitan mejorar las decisiones sobre la materia. Si bien, pueden existir personas que prefieran mantener su autonomía profesional y no tener una dependencia directa con la empresa, la realidad determina que la mayoría aspiran tener un sinceramiento de la relación laboral. Dado que, su margen de autonomía es limitado y se encuentra condicionado por el contexto de la empresa.

En relación con la permanencia del personal, se aconseja delinear un plan de estímulos e incentivos que privilegie el sentido de pertenencia en la empresa, jerarquice la capacitación permanente y pondere las aptitudes profesionales, por sobre las conveniencias circunstanciales y políticas.

De la misma forma, es necesario implantar un sistema de competencias laborales, con el fin de establecer perfiles laborales acordes a las tareas a desempeñar, limitando las improvisaciones ocasionales. Con ello, se logrará tener mayores equilibrios y un respeto a la carrera profesional.

Por la exclusividad del servicio de subtes, dado que no existen otras experiencias en el país, se debe aprovechar esa ventaja y potenciarla como un imán que permita captar a los mejores profesionales del sector. Mas allá, de las limitaciones presupuestarias y su impacto en cuestiones salariales, se tiene que definir una estrategia de retención y atracción de talentos profesionales, basados en el prestigio que rodea a la empresa.

Como líneas futuras de intervención, quedan por definir mecanismos que permitan regular o limitar las contrataciones laborales excepcionales, que se traducen en

precarización de funciones, cuyo impacto es notorio y creciente. Siendo ello, un condicionamiento para el progreso sostenido de la empresa.

Como limitaciones de la investigación, se destacaron las dificultades de acceder a información precisa sobre estadísticas laborales de los últimos años y la imposibilidad material de avanzar con una mayor muestra de entrevistas en sectores claves de la empresa. No obstante, se pudo contar con la colaboración de importantes referentes, tanto gremiales, como directivos, los cuales han permitido abordar diferentes cuestiones que no están disponibles en actas o registros de la compañía.

Finalmente, se destaca la necesidad de buscar voluntad de dialogo y consensos entre sectores gremiales y directivos de la Compañía, a los efectos de potenciar el prestigio y desarrollo de Sbase, en un mercado laboral y tecnológico, cada vez más competitivo.

Referencias bibliográficas

Bibliografía

ACKERMAN, M. (2014). *TRATADO DE DERECHO DEL TRABAJO*. BUENOS AIRES: RUBINZAL
CULZONI EDITORES.

Aires, A. d. (2010). *COMUNICADO APDESBA*. Buenos Aires.

Aníbal Rudecindo Zacarías y otros c/Caja Nacional de Ahorro y Seguro (Corte Suprema de
Justicia de la Nación 5 de Marzo de 1987).

APDESBA. (2010). comunicado comision directiva APDESBA. Buenos Aires, Argentina.

Balbin, C. (2015). *Manual de Derecho Administrativo*. Buenos Aires: La ley.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico D.F: Mc Graw Hill Ediciones.

Díaz Aloy, V. (1991). Algunas consideraciones en torno a la negociación colectiva en la
Administración Pública. *DT*, 51.

en el subte.com. (02 de Febrero de 2018). *en el subte*. Obtenido de
<https://enelsubte.com/noticias/comenzaron-los-despidos-en-sbase/>

Ferreiros, E. (2010). LA REPARACION INDEMNIZATORIA POR LOS DAÑOS SUFRIDOS ANTE EL
FRAUDE DEL ESTADO EN EL MARCO DEL EMPLEO PÚBLICO. *DOCTRINA LABORAL
ERREPAR*, CITA DIGITAL EOLJU105119A.

Gordillo, A. (2014). *Tratado de Derecho Administrativo*. Buenos Aires: Fundacion de Derecho
Administrativo.

Grisolia, J. A. (2013). *Tratado de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social - Tomo IV*.
Buenos Aires: Abeledo Perrot.

Krieger, M., Fassio Adriana Norma, Pascal Liliana, Schmukler, R., & Varela, C. (2016).
*METODOS Y TECNICAS DE DIAGNOSTICO E INTERVENCION EN ADMINISTRACION
PUBLICA*. BUENOS AIRES: ERREPAR S.A.

Krieger, M., & Bonifacio, A. (2015). *SOCIOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS*. BUENOS
AIRES: ERREPAR.

Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad, la gestión de las personas en las organizaciones del
sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo:
Cinterfor.

Merton, R. (1992). *Teoría y estructuras sociales*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Ramio Matas, C. (2010). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Tecnos.

Ramos Jose Luis c/Estado nacional s/Indemnizacion por despido (Corte Suprema de Justicia de la Nacion 6 de Abril de 2010).

Recalde, M., & Simon, J. C. (2001). LOS TRABAJADORES CONTRATADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A LA LUZ DE LAS ÚLTIMAS DISPOSICIONES LEGALES Y CONVENCIONALES. *Derecho del Trabajo*, 2229.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: The Mc graw hill companies inc.

Sánchez, Carlos Próspero C/ Auditoría General De La Nación S/ Despido (Corte Suprema de Justicia de la Nacion 04 de Abril de 2010).

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización* . mexico: Prentice hall.

zamboni Siri, C., & Arakaki , I. (2008). Inestabilidad del empleado Público: Condición necesaria del Estado Liberal. *La causa laboral*, 30.

CAPITULO VIII

Anexos

- I. Organigrama (se adjunta en archivo separado)
- II. Convención Colectiva de Trabajo 42/75. Escalafones. (se adjunta en archivo separado)
- III. Formularios para entrevistas. (se adjunta en archivo separado)

Solicitud de aprobación de PROYECTO DE TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno ESCOBAR DAVID GABRIEL		Tipo y N° de documento de identidad DNI 28930578
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2017		
Título del Trabajo Final (preliminar) Propuestas de mejoras en las Relaciones Laborales de Subterráneos de Buenos Aires S.E (SBASE)		
Conformidad del profesional propuesto como Tutor de Trabajo Final He revisado el proyecto y acepto la postulación como Tutor comprometiéndome a dirigir las tareas del alumno orientadas a elaborar su Trabajo Final de Especialización. Firma del Tutor de Trabajo Final Aclaración..... Lugar y fecha.....		
Datos de contacto del postulante a Tutor		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Trabajo Final de Especialización • CV del postulante a Tutor de Trabajo Final (si no fuera docente de la Especialización) 		
Fecha	Firma del alumno	
Para uso exclusivo de la Dirección de la Especialización		
Se solicita a la EEP elevar al Consejo Directivo de la FCE el pedido de aprobación de tema de Trabajo Final y designación de Tutor/a propuesto/a.		
FIRMA AUTORIDAD ACADÉMICA	ACLARACIÓN	FECHA