

**EL ADMINISTRADOR Y SU PAPEL EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE  
CONFLICTOS SINDICALES EN LA EMPRESA AES CHIVOR S.A.  
PERÍODO 2003 - 2005**

**Liliana María Mira Santa  
Juliana Martínez Moreno**

**PALABRAS CLAVES**

Sindicato, Administrador, Conflicto, Negociación, AES Chivor, Perfil del Administrador, Rol, Habilidad, Convención Colectiva, Fuero Sindical, Pacto Colectivo, Pliego de Peticiones, Arbitramiento, Ética, Código de Ética.

**DESCRIPCIÓN**

Se realizó una investigación en la empresa AES CHIVOR donde se analizó y evaluó la incidencia de la gestión que desempeñó el administrador en el proceso de negociación sindical en el periodo 2003 – 2005.

Por lo anterior, se recurre no solo a la normativa de la empresa AES Chivor en materia laboral, sino también a los desarrollos más recientes ocurridos en las negociaciones colectivas entre el sindicato Sintrachivor y la empresa AES Chivor

comparándolo, así mismo, con el sindicato de Condensa para mostrar así, el carácter dinámico de las negociaciones con sindicatos tanto en el plano conceptual como en el práctico.

Por todo lo anterior, se pretendió conceptualizar cual sería el rol que un administrador debe desempeñar en éstos procesos de negociación sindical sin perder de vista su ética laboral.

## **FUENTES**

Información Primaria: Ministerio de protección social, entrevistas con jefes de áreas de talento humano, gerentes generales, administradores de sindicatos.

Información Secundaria: Libros, paginas web, Convención colectiva de trabajadores de Sintrachivor, Codensa y Pacto Colectivo.

## **CONTENIDO**

El proyecto se desarrollo partiendo de un marco teórico, un diseño metodológico y posteriormente un marco de referencia el cual nos condujo a un análisis de resultados, el cual nos aporó para las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

## **METODOLOGÍA**

Para la investigación se define el diseño de acuerdo a los datos que se utilizan dentro de éste proceso ya que presentan variación de acuerdo al tipo de estudio.

Este tipo de estudio es de análisis documental y de corte cualitativo dado que se refiere al quehacer y el desempeño de los administradores en los procesos de negociación sindical en donde, interesa la opinión de los trabajadores y del área administrativa como el significado de sus relaciones analizando, a su vez, el cómo se manifiesta el fenómeno de la negociación sindical y sus componentes frente al comportamiento de los entes sindicales.

La función de ésta, es describir el origen, evolución, condiciones y todo aspecto relevante en un proceso de negociación sindical desarrollando a su vez conceptos y comprensiones partiendo de los datos para encauzarlos a un resultado de índole interpretativo y participativo.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo al a investigación realizada se puede decir que el administrador de la empresa AES CHIVOR domina conceptos como: el código laboral, organización sindical y dirección que le sirve para analizar y dar un diagnóstico en determinados momentos de la negociación de la convención colectiva, por otro lado éste debe tener definido sus funciones dentro del proceso de negociación con relación a los sindicatos, y su vez contar con características tales como la persuasión, capacidad de escucha y observación.

Se dedujo que el administrador de la empresa AES Chivor desempeña en los procesos de negociación sindical un rol tanto de difusor recibiendo información de los empleados y transfiriéndola a los miembros de la organización, como mediador en donde se satisfagan las necesidades tanto de la empresa como del sindicato.

Por otro lado con base en el análisis de las encuestas aplicadas al gerente administrativo de la empresa AES Chivor como al presidente del sindicato (Sintrachivor), se deduce que el sindicato busca intereses personales y beneficios para la organización sindical desviando los intereses de los trabajadores. Por otro

lado la empresa presenta su interés en motivar a los empleados, para que éstos desempeñen sus labores de forma eficaz y eficiente, y reciban una contribución de beneficios por parte de la compañía y así logren ganar las partes.

Además se concluyo que los perfiles de los administradores en las empresas de AES Chivor y Codensa S.A. tienen una importante similitud al intervenir en la negociación sindical, en aspectos como una posición lineal, defendiendo unos principios, sin dejar de lado los ideales de los otros, abierta a otras propuestas, con conocimiento del tema, comunicador, siendo un gran vendedor de ideas y presentando propuestas seria y sostenidas. Por el contrario Sintrachivor y Sintraelec difieren en algunos factores en aspectos de negociar tales como: lo relacionado a sus “principios de filosofía” donde el primero defiende sus derechos como organización sindical efectuando una negociación basada en posiciones y el segundo defiende los derechos de los trabajadores y realiza una negociación basada en intereses.

Por ultimo se dedujo que la empresa AES Chivor no logró una negociación de manera directa con la organización sindical, lo cual hace que intervengan otros entes reguladores en el proceso. Adicionalmente busca la manera de acercamiento con los trabajadores por medio de un pacto colectivo y es acá donde se demuestra que el papel del administrador de estos procesos de negociación dentro del sindicato debe ser de total imparcialidad, objetividad y serenidad en donde prime la satisfacción de los intereses de las personas a quienes representan, sin perder de vista el objetivo de la negociación.

## **ANEXOS**

Los anexos que se utilizaron son entrevistas a representantes tanto del área administrativa de la empresa como del sindicato. También se anexo el Código de

Conducta del Administrador de Empresas, y por ultimo un cuadro comparativo de las administraciones en las empresas AES Chivor y Codensa.

EL ADMINISTRADOR Y SU PAPEL EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE  
CONFLICTOS SINDICALES EN LA EMPRESA AES CHIVOR S.A.  
PERÍODO 2003 - 2005

JULIANA MARTINEZ MORENO  
LILIANA MARIA MIRA SANTA

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2006

EL ADMINISTRADOR Y SU PAPEL EN EL PROCESO DE NEGOCIACION DE  
CONFLICTOS SINDICALES EN LA EMPRESA AES CHIVOR S.A  
PERÍODO 2003 A 2005

JULIANA MARTINEZ MORENO  
LILIANA MARIA MIRA SANTA

Monografía

Asesora  
Alba Rocío Gordillo  
Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2006

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá, 7 de Diciembre de 2006



## CONTENIDO

pág

### INTRODUCCION

1. DEFINICION DEL PROBLEMA	1
2. JUSTIFICACION	2
3. OBJETIVOS	4
3.1 OBJETIVO GENERAL	4
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
4. MARCO TEORICO	6
4.1 MOTIVOS DE SINDICALIZACION DE LOS TRABAJADORES	6
4.2 ORIGEN DEL SINDICALISMO EN COLOMBIA	7
4.3 EL SINDICATO	9
4.3.1 Definición de Sindicato	9
4.4 CLASES DE SINDICATOS DE TRABAJADORES	9
4.4.1 De base o empresa	9
4.4.2 De industria	9
4.5 CONSTITUCIÓN DE UN SINDICATO	9
4.6 EL REGISTRO SINDICAL	10
4.7 EL FUERO SINDICAL	11
4.7.1 Trabajadores amparados por el fuero sindical	11
4.7.2 La acción de reintegro	11
4.8 SECTORES SOCIALES SINDICALISTAS EN COLOMBIA	12
4.8.1 Características y situación actual	13
4.9 CONVENCION COLECTIVA	15

4.9.1 Duración de la convención colectiva	16
4.10 EL PAPEL DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA	16
4.10.1 Desarrollo de la negociación colectiva	17
4.10.2 La convención colectiva garantía de índole legal	17
4.11 PACTO COLECTIVO	18
4.12 PLIEGO DE PETICIONES	18
4.13 ARBITRAJE	20
4.13.1 Los tipos de arbitraje	20
4.14 LA ADMINISTRACIÓN	21
4.14.1 La administración de empresas	21
4.14.2 Elementos de la administración	22
4.15 EL CONCEPTO DE LA DIRECCIÓN	23
4.15.1 La misión administrativa	23
4.16 LA TOMA DE DECISIONES	25
4.17 PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y LIDERAZGO	26
4.17.1 Autoridad	27
4.17.2 La autoridad legal	27
4.17.3 La autoridad personal	27
4.18 EL LIDERAZGO	29
4.19 PERFIL DEL ADMINISTRADOR	31
4.19.1 Roles del administrador	31
4.19.2 Habilidades de un administrador	32
4.20 COMPETENCIAS DE UN ADMINISTRADOR	33
4.21 IMPACTO DE LA SINDICALIZACIÓN EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES Y EN LA ADMINISTRACIÓN	34
4.22 EL CONFLICTO	35
4.22.1 Definición de Conflicto	35
4.22.2 Orientación Psicológica	36
4.22.3 Orientación Sociológica	36
4.22.4 Orientación Psicosociológica	37
4.23 LA NEGOCIACIÓN	38
4.23.1 Definición de negociación	38

4.23.2 Estilos de negociación	39
4.23.3 Tipos de negociación	40
4.24 EL PERFIL DEL NEGOCIADOR	44
4.25 LA ÉTICA	48
4.25.1 Definición de ética	49
4.25.2 El Control y la Ética Profesional	49
4.26 LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA	50
4.26.1 La Ética en el mundo Laboral	52
4.26.2 Infundir La Honradez Profesional	53
4.26.3 Los Recursos Humanos: tendencias 2003-2010	54
4.27 EI ENFOQUE ÉTICO COMO RAZON EMPRESARIAL	55
4.28 CODIGO DE CONDUCTA	58
5. DISEÑO METODOLOGICO	60
5.1 METODOLOGIA CUALITATIVA	60
5.2 FUENTES DE INFORMACION	62
6. MARCO REFERENCIAL	63
6.1 AES CHIVOR	63
6.2 HISTORIA	65
6.3 BIENESTAR ORGANIZACIONAL	66
6.4 CODIGO DE CONDUCTA AES CHIVOR	67
6.4.1 Cumplimiento con las Leyes, Normas, Reglamentos y el Código	67
6.4.2 Calidad de la Información Pública Divulgable	68
6.4.3 “Insider Trading” - Información Privilegiada	70
6.4.4 Equidad en las Prácticas Comerciales	71
6.4.5 Interacción con el Gobierno	71
6.4.6 Mantenimiento de Archivos	72
6.5 SINTRACHIVOR – SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE CHIVOR	73
7. ANALISIS DE RESULTADOS	75
7.1 PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LA EMPRESA	

AES CHIVOR EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN SINDICAL EN EL PERIODO 2003-2005	75
7.2 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LAS EMPRESAS AES CHIVOR EN EL PERIODO 2003-2005 Y LA EMPRESA CODENSA EN EL PERIODO 2006-2010 EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACION SINDICAL	80
8. CONCLUSIONES	82
9. RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	89

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A Entrevista al Dr.Carlos Eduardo Merchan Gerente Administrativo de la empresa AES Chivor y al Dr. Carlos de la Espriella Jefe de la División de Gestión de Riesgos Laborales de la empresa Codensa S.A.	89
Anexo B. Entrevista al Sr. José Vicente López Presidente del Sindicato de Trabajadores - Sintrachivor de la empresa AES Chivor y al Dr. Luís Ángel Farfán Triana Secretario de Salud Ocupacional del Sindicato de Trabajadores de la Electricidad en Colombia -Sintraelecol de la empresa Codensa S.A.	91
Anexo C. Código de Conducta del Administrador de Empresas.	92
Anexo D. Cuadro comparativo de las administraciones en las empresas AES Chivor y Codensa.	101
Anexo E. Cuadro comparativo entre los sindicatos Sintrachivor y Sintraelecol.	107

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado está destinado, de modo general, para todos aquellos administradores y personas vinculadas al mundo sindical que, poseen responsabilidades relacionadas con el tema de la negociación colectiva. Sin embargo, y más particularmente, pretende brindar elementos útiles para la realización de la gestión administrativa en el ámbito de los centros de trabajo y en lo relativo a la incorporación de los temas formativos en la negociación del sindicato y en el desarrollo de experiencias de participación en la gestión de políticas de formación y desarrollo de personal.

Para éste fin, se busca entregar, en primer término, una perspectiva del desarrollo histórico del sindicalismo y su aplicación en la empresa AES Chivor.

Por lo anterior, se recurre no solo a la normativa de la empresa AES Chivor en materia laboral, sino también a los desarrollos más recientes ocurridos en las negociaciones colectivas entre el sindicato Sintrachivor y la empresa AES Chivor comparándolo, así mismo, con el sindicato de Condensa para mostrar así, el carácter dinámico de las negociaciones con sindicatos tanto en el plano conceptual como en el práctico.

En segundo término, se determina la importancia de una adecuada gestión administrativa y su influencia e incidencia en los procesos de negociación con sindicatos de trabajadores, es decir, con los múltiples vínculos que ella mantiene dentro de los sistemas de relaciones laborales de modo general, y en concreto con los otros temas que en dicho marco son objeto de negociación.

Por todo lo anterior, se pretende conceptualizar cual sería el rol que un administrador debe desempeñar en éstos procesos de negociación sindical sin perder de vista su ética laboral y su relación objetiva dentro de las relaciones

obrero-patronales de la organización que lidera teniendo en cuenta códigos de buen gobierno aplicando los principios de la administración en donde prevalece dentro de su ejercicio profesional el de la objetividad dada en términos de imparcialidad bajo el sistema de negociación colectiva en donde el sindicato y la gerencia negocian entre sí para determinar las normas laborales bajo las que los afiliados al sindicato trabajarán durante un período de tiempo establecido incluyendo todos los términos y condiciones de empleo es decir, saber actuar como representantes únicos de las preocupaciones de los trabajadores ante la gerencia.

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Como en nuestras organizaciones se pierde de vista la filosofía del sindicato en donde imperan las necesidades personales de los líderes mas que de las personas que ellos representan en la organización, es necesario entonces, preguntarnos cual seria el papel mas adecuado que el administrador de la empresa debe desarrollar en los procesos de negociación sindical.

Por esta razón, nació la preocupación por investigar bajo que contextos personales, emocionales, sociales y de cultura se mueven en éstas personas y que incidencia tiene el administrador de la empresa, cuales serían sus preocupaciones para lograr una buena gestión en la negociación.

Es así, entonces, que se pensó dentro de la empresa AES CHIVOR período 2003-2005 analizar cual habría sido el rol del administrador dentro de este proceso.

Problema: El administrador y su papel en el proceso de negociación sindical en la empresa AES CHIVOR & CIA período 2003 - 2005.



## 2. JUSTIFICACIÓN

Las empresas de hoy necesitan profesionales de la administración, que cuenten con capacidades, destrezas y habilidades para intervenir en los procesos de negociación sindical; en cuanto mas se preocupe la empresa por saber, aprender y desarrollar conceptos de este proceso, mas preparado estará para actuar en el momento que se genere un conflicto, sin embargo lo más importante y fundamental es saber como utilizarlos y en que circunstancias aplicarlos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por ello, se pretende reflejar en ésta investigación el papel que el administrador debe desempeñar dentro de un proceso de negociación sindical como factor clave para garantizar el beneficio de la empresa, trabajador y comunidad, puesto que aporta elementos que permiten a la organización desarrollar estabilidad y competitividad generando confianza en los empleados para aprovechar al máximo la función del administrador en su rol de negociador logrando así empresas mas productivas y sostenibles.

Por otro lado la situación actual del país se presta para contemplar la investigación de éste tema en donde se analizarán las negociaciones sindicales llevadas a cabo en la hidroeléctrica AES Chivor período 2003- 2005, empresa privada cuyo objeto social principal es la generación de energía eléctrica, afectando el entorno social y económico del país.

En el tema de la negociación sindical intervienen áreas sociales, políticas, humanas, culturales por lo que el administrador adquiere destreza para negociar en éstas.

Se describirán los roles y habilidades que un administrador debe tener al manejar las relaciones sindicato-empresa por lo que se contará con teoría existente de la administración dentro de los conflictos laborales.

También, porque el sistema de relaciones laborales ve a la empresa y a la fuerza laboral como adversarios naturales, que, de una forma natural, difieren en cuanto a la distribución de los beneficios de la empresa en donde muchas veces no se considera la justicia económica siendo un obstáculo para la cooperación empresa-sindicato, cuya importancia es creciente, ya que tanto los mercados laborales como los de productos son cada vez más competitivos desde el punto de vista global.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar y evaluar la incidencia de la gestión que jugó el administrador en el proceso de negociación sindical en la empresa AES CHIVOR & CIA en el período de 2003 a 2005.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las habilidades y funciones que debe tener un administrador para negociar la convención colectiva.
- Evaluar el rol del que desempeñó el administrador en los procesos de negociación sindical en el período comprendido entre 2003 a 2005.
- Identificar los intereses de las partes implicadas en el proceso de negociación sindical en la empresa AES CHIVOR.
- Identificar los personajes que intervienen en el proceso de negociación sindical en la empresa AES CHIVOR.
- Analizar como se lleva a cabo el proceso de negociación en la empresa EAS CHIVOR.

- Resaltar cual de las partes implicadas adquirió más beneficios después del proceso de negociación sindical en la empresa AES CHIVOR, en el período 2003-2005.
- Determinar el aporte que proporcionó el administrador en el proceso de negociación sindical en la empresa AES CHIVOR, en el periodo 2003-2005.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 MOTIVOS DE SINDICALIZACION DE LOS TRABAJADORES

Existen factores psicológicos, sociológicos y económicos. La sindicación es un proceso que surge del sentimiento de los trabajadores de que pertenecer a un sindicato facilitará el logro de metas o condiciones a las que la mayoría de las personas aspiran es decir : La sociedad y respeto de otros, El grado de comodidad y seguridad económica que poseen los mas favorecidos de los camarada de cada quien, Independencia y control de los propios asuntos, comprender las fuerzas y factores que trabajan en el mundo propio y el mantenimiento de la integridad personal (ser tratado con justicia).<sup>1</sup>

Afiliarse o formar un sindicato puede ser un movimiento defensivo por parte de los empleados, o puede ser un esfuerzo positivo para aumentar la satisfacción de necesidades, o ambas cosas. Con frecuencia la sindicalización es una manifestación de conducta de defensa del ego, esto es una reacción contra el trato que considera injusto o caprichoso.

En términos generales los sindicatos se pueden entender como *“asociaciones libres y voluntarias, democráticas y supra-empresariales, cuyo principal anhelo y cometido es mejorar la situación económica y social de sus afiliados y, en general, de todos los asalariados. Su labor no está limitada en el tiempo y su fundamento es la solidaridad de los trabajadores que se basa en la coincidencia de intereses”*<sup>2</sup>. La función básica de estas organizaciones es la de defender y velar por los intereses de los trabajadores afiliados, entre ellos los

---

<sup>1</sup> Parfraseado por E.Wight Bakke, en” To Join or Not to Join “ 3ra ed. ( Nueva York : Harcourt, Brece and Company, 1967

<sup>2</sup> Bassam Sarkis , Jorge Merlano. Administración de los conflictos laborales. Legis Editores. 1990.

incrementos salariales y el establecimiento y mantenimiento de óptimas condiciones laborales, sin perder de vista también las necesidades de la organización.

Por otro lado se puede tener en cuenta la problematización de las negociaciones sindicales, las cuales surgen debido a los intereses y posiciones de las partes implicadas, lo cual hace que las negociaciones se demoren en solucionarse. Pero gracias al papel que juega el administrador en las negociaciones hace que la problemática de negociar en procesos sindicalistas sea cómodo y busque el beneficio de las partes involucradas, tal como se logró en la empresa Condensa en la convención colectiva en el periodo 2004-2007.<sup>3</sup>

#### 4.2 ORIGEN DEL SINDICALISMO EN COLOMBIA

A finales del siglo XIX, se conformaron agregaciones de tipo artesanal o sociedades de ayuda mutua, en las cuales los trabajadores reunían sus esfuerzos económicos con el fin de lograr mejoras en sus condiciones sociales. Dichas agrupaciones combatieron las tendencias librecambistas, patrocinadoras de la importancia de toda clase de artículos sin protección a la incipiente industria nacional; en estos enfrentamientos se generaron los conflictos partidistas que defendieron en gran parte los derroteros políticos de este fin de siglo.

La década comprendida entre 1910 y 1920 fue de gran importancia en la transformación económica del país. La llegada de los 25 millones de dólares que los Estados Unidos reconoce a Colombia en calidad de indemnización por la pérdida de Panamá, se convierte en el motor de la economía nacional: crecieron de manera incomparable, frente a años anteriores, las inversiones en carreteras, ferrocarriles, energía eléctrica; impulsaron a las industrias

---

<sup>3</sup> Convención colectiva de trabajo 2004-2007 empresa Codensa

manufactureras, en especial, la textilera, tabaquera, cervecera, extracción petrolera y se fortaleció la cafetalera.

Este crecimiento industrial dio vida a las primeras organizaciones obreras, que buscaron mecanismos de participación en dicho desarrollo, así como el cambio de condiciones de vida de un país, que pasó hacer eminentemente rural a uno centro en el crecimiento de sus zonas urbanas y el impulso de sus actividades fabriles.

Es por el entroncamiento de las compañías extranjeras que surge las primeras organizaciones sindicales dirigidas a la búsqueda de reivindicaciones laborales y es así como los primeros enfrentamientos se dan en empresas de capital extranjero.

Esta era una manifestación de las ideas socialistas que venían adquiriendo fuerza a través del mundo.

Como principales hechos laborales, ya mencionados anteriormente, que afectan la evolución histórica de las relaciones laborales, puede mencionarse la huelga de los mineros de la compañía inglesa de Segovia en 1919; huelga de los ferrocarriles de la Dorada de propiedad y firma inglesa de 1920; huelga de braceros fluviales de muelles y ferrocarriles en Barranquilla del mismo año; situaciones de conflicto laboral en Barranca contra la Tropical Oil en los años 23 y 24; huelga de los tranviarios en Bogota en el 24; inicio de los conflictos laborales en la zona bananera en el año 24 que llegan a su clímax de matanza en las mismas en el año 29.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Jorge Merlano, Bassam Sarkis. Administración de los conflictos laborales. Legis primera y tercera edición, 2004, Colombia.

Hoy en día los sindicatos tienen gran acogida por los empleados, ya que en este movimiento encuentran una solución a su inconformismo frente a su situación laboral. Esto ha generado que en la actualidad las grandes empresas e industrias cuenten con un movimiento sindicalista, los cuales siguen y seguirán presentes en las compañías sin temor a ser extinguidos. En conclusión son grupos que tiene una fuerza consolidada.

De acuerdo con lo anterior y para concretar el tema se definirá los aspectos más relevantes sobre los sindicatos; su definición, constitución, etc.

### 4.3 EL SINDICATO

4.3.1 Definición de Sindicato. Asociación de libre ingreso o retiro para la defensa de intereses.

Constituido sin autorización previa por: mínimo 25 trabajadores mayores de 14 años ó mínimo 5 empleadores independientes entre sí.<sup>5</sup>

### 4.4 CLASES DE SINDICATOS DE TRABAJADORES

4.4.1 De base o empresa. Trabajadores de varias profesiones u oficios que laboren en una misma empresa, establecimiento o institución.

4.4.2 De industria. Trabajadores de varias empresas de la misma industria y los gremiales; trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Artículo 368 del Código Sustantivo de Trabajo, Colombia.

<sup>6</sup> Merlano Matiz, Jorge, Sarkis, Bassan. Administración de los Conflictos laborales. Legis Editores 2004. Ministerio de la Protección Social de Colombia.



En una empresa solo puede existir un sindicato de base; si hay más, solo subsistirá el que tenga mayor número de afiliados admitiendo el personal de los demás, si hay también sindicatos gremiales o de industria los trabajadores serán representados por el que tenga mayor número de afiliados o por todos si ninguno tiene la mayoría.

#### 4.5 CONSTITUCIÓN DE UN SINDICATO

En una reunión inicial se suscribe un “acta de fundación” que debe contener los siguientes elementos: nombre de los participantes y documentos de identidad, actividad que ejerzan y que los vincule, nombre y objeto de la asociación (este documento es presentado al empleador, inspector de trabajo o al alcalde del lugar).

#### 4.6 EL REGISTRO SINDICAL

El sindicato en los cinco días siguientes a su constitución presentará solicitud escrita de inscripción (adjuntando: copia de las actas de fundación, elección de la junta directiva, aprobación de los estatutos del sindicato autenticado por el secretario de la junta directiva, nomina de la junta directiva y documento de identidad, nomina de afiliados y documento de identidad.) en el registro sindical al Ministerio de Protección Social que dentro de los 15 días siguientes admitirá ó negará (si los estatutos contrarían la constitución, la ley o buenas costumbres, si se constituyo con un número inferior de miembros a los exigidos por la ley, si ya existe otro sindicato de empresa) o formulara objeciones (el ministerio tiene 10 días para resolver la solicitud corregida) de no hacerlo el sindicato queda automáticamente inscrito.

## 4.7 EL FUERO SINDICAL

Garantía de algunos trabajadores de no ser despedidos, desmejorados en sus condiciones de trabajo o trasladados sin justa causa (liquidación o clausura definitiva de la empresa, suspensión total o parcial de actividades del empleador por más de 120 días, además de las justas causas anteriormente y previa autorización de juez laboral.

4.7.1 Trabajadores amparados por el fuero sindical. Fundadores del sindicato y trabajadores afiliados antes a la inscripción en el registro sindical (desde el día de la constitución hasta 2 meses después de la inscripción el registro sindical), miembros de junta directiva y subdirectivas (máximo 5 principales y 5 suplentes) y comités seccionales (1 principal y 1 suplente) por la duración de su periodo y 6 meses más, dos miembros de la comisión única estatutaria de reclamos por el mismo periodo de la junta directiva y 6 meses más.

4.7.2 La acción de reintegro. Para trabajadores amparados por fuero sindical cuando han sido despedidos sin la debida autorización judicial, el juez ordenará su reintegro y el pago de salarios dejados de percibir, como indemnización. La acción de reintegro prescribe después de dos meses a partir de la fecha del despido.

En la actualidad Colombia cuenta con tres federaciones sindicales que cobijan a más de 700.000 trabajadores para una tasa de sindicalización sobre la población económica activa cercana al 8%. Entre las principales organizaciones se encuentran Central Unitaria de Trabajadores (CUT) con un numero de afiliados de 530.000 aproximadamente, Confederación General de Trabajadores Democráticos (CGTD) con un numero de afiliados de 120.00

aproximadamente, Confederación de Trabajadores de Colombia, con un numero de 120.000 aproximadamente.<sup>7</sup>

#### 4.8 SECTORES SOCIALES SINDICALISTAS EN COLOMBIA

La historia del movimiento sindical colombiano se remonta al momento de mayor auge en el proceso de industrialización de nuestro país, cuya cresta puede ubicarse alrededor de los años 20 (1920). Las "sociedades de mutuo auxilio" que le precedieron a finales del siglo XIX como mecanismo de tránsito del artesanado, cobraron forma en una importante cantidad de sindicatos a comienzos del siglo pasado (trabajadores de los ferrocarriles, del río Magdalena, de los puertos marítimos, etc), con gran despliegue de huelgas, incluida la de los bananeros de Ciénaga, Magdalena, que degeneró en la masacre de 1928, en demanda de las elementales reivindicaciones de los asalariados.

En 1935 se realizó el primer Congreso Obrero-Campesino que sentó las bases para la fundación de la CTC un año después, como central única nacional, impulsada especialmente por militantes del recién creado Partido Comunista que una década después serían expulsados de esa central, quedando ésta prácticamente en manos del Partido Liberal.

Posteriormente el Partido Conservador dio nacimiento a la Unión de Trabajadores de Colombia (UTC) y, tras la violencia de los años 50, en 1964 los comunistas fundarían la Confederación Sindical de Trabajadores (CSTC).

Estas tres grandes vertientes, cada una de ellas filial de confederaciones mundiales de distinta ideología, persistieron hasta mediados de la década del 80, cuando se produjo un nuevo reagrupamiento de fuerzas. La CSTC se

---

<sup>7</sup> Merlano Matiz, Jorge, Sarkis, Bassan. Administración de los Conflictos laborales. Legis Editores 2004. Ministerio de la Protección Social de Colombia.

fundió en la CUT, lo que implicó la desaparición también de la UTC, carcomida por la corrupción. Allí también confluyó el llamado sindicalismo independiente o no confederado, que representaba una porción tan grande como cualquiera de las primeras centrales.

Quedan por fuera la CTC y la CGTD, de orientación socialcristiana. Hasta el momento la Central Unitaria persiste en su independencia del escenario internacional, así todos los nexos y relacionamientos los tenga con la CIOLS, socialdemócrata, de la cual es filial la CTC<sup>8</sup>

4.8.1 Características y situación actual. El movimiento sindical colombiano representa hoy entre un 5% y un 6% de la población económicamente activa y se agrupa en tres centrales: la primera y más importante, la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) que agrupa al 75 por ciento de los sindicalizados aproximadamente; le sigue la Confederación General de Trabajadores Democráticos (CGTD) y en tercer lugar se encuentra la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC). Adicionalmente, para efectos de interlocución con el gobierno y los empleadores, además de las actividades de coordinación propias de los asalariados, habría que incluir la Confederación de Pensionados, (CPC).

Dichas centrales desde finales de la década anterior, presionadas en buena medida por los efectos de la apertura económica, la flexibilización del empleo y la guerra sucia (en apenas década y media de vida la Central Unitaria reporta el asesinato de 3.500 de sus líderes y activistas) las tres centrales sindicales actúan como un solo ente en el Comando Unitario, organismo alrededor del cual han conseguido las más importantes movilizaciones sindicales y sociales

---

<sup>8</sup> Archila, Mauricio. Cultura e identidad obrera: Colombia 1910-1945. Cinep, Bogotá. 1991.

de los últimos años, abriendo sus puertas también a las más disímiles expresiones sociales del país.<sup>9</sup>

El Comando Unitario significa un peldaño más alto en las tradicionales demandas de los sindicatos. En su corta existencia ha librado importantes jornadas tratando de incidir en el Plan Nacional de Desarrollo y el Presupuesto General de la Nación. Los 41 puntos del pliego de exigencias les ha permitido pronunciarse frente al Acuerdo 012 que transforma la educación pública, la seguridad social y la reforma laboral y de pensiones que se ha venido aplazando reiteradamente desde el inicio de la administración Pastrana Arango.

Por otro lado se puede citar como ejemplo, el desempleo, el cual estuvo por encima del 20%, salarios en franco proceso de deterioro<sup>10</sup>, en la década del 90 el salario mínimo perdió ocho puntos porcentuales, y un proceso de desindustrialización de más de una década (incluida la destrucción del aparato productivo en el campo).

Se puede decir que la contratación colectiva es cada vez más una figura decorativa. Los mecanismos de concertación tripartitos (Estado-trabajadores-empleadores), se han convertido en una sumatoria de fracasos, por más empeños que en esa figura elevada a rango constitucional tras la reforma de 1991 pongan los distintos titulares de la cartera de asuntos laborales que han emergido como "cuotas" del sindicalismo.<sup>11</sup>

El sindicalismo de industria solo existe en el imaginario con grupos aislados de trabajadores. Por su parte, elementales derechos como los de huelga y asociación, continúan siendo diezmados por vía legislativa y judicial. Hasta el incremento al salario mínimo hoy en la práctica es fijado mediante fallos de la Corte Constitucional, dejando sin oficio siquiera el Consejo Nacional de

---

<sup>9</sup> GUIDO, Horacio; ODERO, Alberto. Libertad Sindical y Democracia en los Países del MERCOSUR 1983-2003.

<sup>10</sup> Fuente: Centro de Estudios para el Desarrollo, de la Universidad de Los Andes. [artículo de Internet].

<sup>11</sup> Artículo de Internet [www.coljuristas.org/documentos/documentos\\_](http://www.coljuristas.org/documentos/documentos_)

Concertación que sólo se reunía a finales de cada año para tratar de ponerse de acuerdo en su monto.

No obstante ese panorama descrito. Lo cierto es que tanto los cambios y transformaciones registrados en el mundo del trabajo, como en la legislación laboral misma, han obligado a dar saltos cualitativos en la dirigencia sindical. De hecho constituyen la médula de las organizaciones sociales populares colombianas, incluso frente al tema de la paz. Su papel ha sido decisivo en la búsqueda de la solución política al conflicto interno.

Trascendiendo las fronteras del Comando Unitario, un grupo importante de ellos ha venido apostándole a la acción política, con resultados medianamente positivos. El último intento lo protagoniza la CUT al avalar el lanzamiento de Luís Eduardo Garzón (quien presidió esa central hasta comienzos de 2001), a la Alcaldía de Bogotá, Frente Social y Político, una coalición de fuerzas políticas y sociales dispuesta a conquistar escaños en las corporaciones públicas "para no tener que seguir buscando aliados prestados cada que necesitamos algo", según dicen sus promotores.<sup>12</sup>

#### 4.9 CONVENCION COLECTIVA

Es un convenio que se firma entre uno o varios sindicatos de trabajadores con uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el fin de reglamentar las condiciones en que el trabajo deba llevarse a cabo y las demás materias relacionadas con él.

---

<sup>12</sup> Archila, Mauricio. Movimientos sociales, Estado y democracia en Colombia. (2003)

4.9.1 Duración de la convencion colectiva. Rige por el plazo que las partes decidan; el cual, sin embargo, no puede ser menor de un año ni mayor de tres. En el caso de las convenciones colectivas de industria, de actividad económica o de región determinada, el plazo no puede ser menor de un año ni mayor de cinco años. En caso de vencimiento de la convención colectiva de empresa y no se ha negociado otra, se prorroga y continúa rigiendo la misma convención colectiva por otro período igual al que se había establecido y así sucesivamente. Si la convención colectiva de empresa no se prorroga, la parte interesada debe hacérselo saber por escrito a la otra parte con al menos un mes de anticipación y enviar una copia a la Dirección General de Asuntos Laborales del Ministerio de Protección Social. Si no se cumple con este requisito, la convención colectiva de trabajo se prorrogará en la forma antes indicada.

#### 4.10 EL PAPEL DE LA NEGOCIACION COLECTIVA

En el ámbito del derecho colectivo del trabajo es básico el reconocimiento que le dio la Constitución Política de 1991 al trípode sobre el cual se erigen las relaciones colectivas: la sindicalización (artículo 39), la negociación colectiva (artículo 55) y la huelga (artículo 56). Los tres derechos originalmente consagrados por la Ley 83 de 1931– se consideran consustanciales porque se soportan mutuamente y al reconocerlos la Constitución se reafirma esa consustancialidad; en otras palabras, no se puede negociar colectivamente si no existe un sindicato para hacerlo y no se puede llevar a cabo una huelga legal por supuesto si no ha estado precedida por una negociación colectiva.

En Colombia aún no se han reglamentado la negociación colectiva y el derecho a la huelga en el sector público que se ajustan a las disposiciones constitucionales.

La negociación colectiva se entiende como el derecho a convenir libremente, entre los empleadores y las organizaciones sindicales los salarios y las condiciones de empleo. Sin embargo, el espacio que ofrece la negociación colectiva también podría incidir en el desarrollo empresarial, en la medida que sirva para generar un clima de cooperación y entendimiento que contribuya a incrementar la productividad y a mejorar los niveles de competitividad. Esto supone que la negociación colectiva debe tener un campo más amplio y un horizonte de acuerdos diferentes a los tradicionales.<sup>13</sup>

4.10.1 Desarrollo de la negociación colectiva. Los procesos de negociación colectiva han estado signados por una cultura del conflicto que en muchos casos resulta perjudicial para empresarios y trabajadores, pues conduce a un profundo deterioro de las relaciones laborales y a una desconfianza mutua que incide en la suerte de las empresas y los sindicatos; tal situación se expresa en la realización de huelgas que afectan gravemente a las empresas, con el consecuente deterioro de las condiciones laborales y salariales de los trabajadores y del empleo. En otros casos, los resultados de la negociación dejan resentida a una de las partes y ello provoca conductas revanchistas en el futuro.

Por las razones expuestas, entre las distintas posibilidades y variantes que se presentan en todo proceso de negociación, lo aconsejable es procurar el gana-gana, el cual significaría concretar: “acordar lo posible en el concepto de lo justo, dar a cada uno en justicia lo que le corresponde”.<sup>10</sup>

4.10.2 La Convención Colectiva Garantía de índole legal. Que tiene sustento en el derecho constitucional de asociación sindical y en las necesidades que él busca satisfacer, sería completamente inútil la organización de sindicatos y se haría vano el esfuerzo de los trabajadores al constituir organismos que

---

<sup>13</sup>[http://www.ens.org.co/aa/img\\_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/DOC\\_55\\_VILLADA.pdf](http://www.ens.org.co/aa/img_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/DOC_55_VILLADA.pdf). [consulta 13 de Agosto de 2006].



precisamente tienen por función la de servir como canales de comunicación con las autoridades y con los patronos<sup>14</sup>.

#### 4.11 PACTO COLECTIVO

Es un acuerdo celebrado entre trabajadores y empleadores no sindicalizados que solo podrá celebrarse si en la empresa no hay un sindicato o sindicatos que agrupen mas de la tercera parte de los trabajadores.

El pacto se aplica a los empleadores y los trabajadores no sindicalizados firmantes y a los trabajadores que posteriormente se adhieran al pacto.

En ningún caso la existencia de un pacto colectivo en una empresa impedirá al sindicato de trabajadores, presentar pliego de peticiones y suscribir la convención colectiva del trabajo.

Tampoco la existencia del pacto colectivo podrá alterar la aplicación del principio según el cual a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales debe corresponder igual salario.

#### 4.12 PLIEGO DE PETICIONES

Conocidos también como pliegos de petitorios, son los documentos que reúnen los puntos relativos a las condiciones de trabajo a negociar por parte de los trabajadores en las convenciones colectivas de las empresas, cuando las

---

<sup>14</sup> Subrayado de la Corte.Colombia  
[http://www.ens.org.co/aa/img\\_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/DOC\\_55\\_VILLADA.pdf](http://www.ens.org.co/aa/img_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/DOC_55_VILLADA.pdf). [consulta Agosto 13 de 2006].

peticiones están por encima de las posibilidades de la empresa, generalmente esta presente un contra-pliego.<sup>15</sup>

Pueden presentar un pliego de peticiones los trabajadores de sindicatos de empresas privadas y los sindicatos de trabajadores oficiales. No pueden presentar pliego los sindicatos de empleados públicos.<sup>16</sup>

#### 4.13 ARBITRAJE

El arbitraje es un mecanismo por medio del cual las partes involucradas en un conflicto de carácter transigible, defieren su solución a un tribunal arbitral, el cual queda transitoriamente investido de la facultad de administrar justicia, profiriendo una decisión denominada laudo arbitral.

El arbitraje es un procedimiento que se presenta ante los Centros de Arbitraje, facultados por la ley para instalar y coadyuvar a los tribunales de arbitramento que se encargan de decidir los conflictos entre las partes, mediante fallos dictados por particulares investidos transitoriamente de la función de administrar justicia denominados árbitros, conforme lo establecido en la cláusula compromisoria, o en el pacto arbitral.

A través de esta figura, las partes involucradas en un conflicto de carácter transigible difieren su solución a un tribunal arbitral, lo que convierte la figura en un mecanismo heterocompositivo y le permite a aquel tribunal quedar transitoriamente investido de la facultad de administrar justicia profiriendo una decisión llamada laudo arbitral.<sup>17</sup>

---

15 [www.fac.mil.co/pag\\_interiores/provisionales/glosario.htm](http://www.fac.mil.co/pag_interiores/provisionales/glosario.htm). [consulta Julio 30 de 2006]

16 [http://docencia.udea.edu.co/lms/moodle/file.php?file=/88/Documentos/CONFLICTO\\_COLECTIVO\\_DEL\\_TRABAJO.pdf](http://docencia.udea.edu.co/lms/moodle/file.php?file=/88/Documentos/CONFLICTO_COLECTIVO_DEL_TRABAJO.pdf). OIT. DEPARTAMENTO DE NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO. [consulta Agosto 25 de 2006].

17 Las reglas del juego: Una breve introducción a las normas internacionales del trabajo Ginebra: OIT, 2005.

Dentro de las ventajas de este procedimiento encontramos: celeridad, economía, eficacia, reserva e idoneidad.

Es importante anotar que la decisión tomada dentro del trámite arbitral es idéntica que una decisión (fallo) judicial y cuenta con la posibilidad de interposición de recursos.

A este procedimiento se llega básicamente de tres formas: primero por establecerlo la Ley, segundo por existir una cláusula compromisoria pactada en un contrato y por último un compromiso acordado posteriormente al surgimiento del conflicto.

4.13.1 Los tipos de arbitraje establecidos por la ley son los siguientes: Arbitraje en Derecho, Arbitraje en Equidad y Arbitraje técnico.

- Arbitraje en Derecho: es aquel ajustado a derecho que debe fundar su resolución en las normas legales y jurisprudencia vigentes.
- Arbitraje en Equidad: es aplicado en situaciones de confianza donde no hace falta aplicar las normas jurídicas o la jurisprudencia, sino los criterios de justicia propios de los árbitros conforme al lugar de las partes en conflicto.
- Arbitraje técnico: está basado en los conocimientos técnicos profesionales especializados de los árbitros que han sido nombrados.<sup>18</sup>

De cualquiera de estas formas de arbitraje, el tribunal decidirá la diferencia a través de un laudo, es decir, un fallo o sentencia del arbitraje, que debe versar sobre todas las pretensiones sometidas a la decisión del ámbito dentro del plazo fijado en el pacto arbitral.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.oitchile.cl/pdf/ls-bibl.pdf>. [consulta Agosto de 2006].

<sup>19</sup> [http://www.conciliacion.gov.co/paginas\\_detalle.aspx?idp=42](http://www.conciliacion.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=42). [Consulta Septiembre de 2006].

Sustitución patronal: En caso de que la empresa, por cualquier motivo cambie su razón social, o que a cualquier título se transfiera total o parcialmente a través de negocios jurídicos como, venta, permuta, dación en pago, arrendamiento o cualquier otra figura relacionada con la mutación o limitación del dominio y como consecuencia de lo anterior sus instalaciones pasen a otras personas naturales o jurídicas distintas a las actuales, los trabajadores continuaran con sus derechos legales, contractuales, reglamentarios y extralegales ya existentes.<sup>20</sup>

#### 4.14 LA ADMINISTRACIÓN

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de la administración. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una comunidad religiosa, entre otros.

4.14.1 La Administración de Empresas. La Administración de Empresas es una disciplina que estudia la forma en que las empresas u organizaciones obtienen y utilizan los recursos que tienen a disposición para el logro de determinados fines y objetivos.

También suele definirse como la disciplina que estudia a la Organización, y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

---

<sup>20</sup> Art.67 del Código Laboral Colombiano

Por consiguiente la administración requiere de procesos los cuales ayuden a la organización al desarrollo de sus operaciones.

4.14.2 Elementos de la administración. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal. Considerado como padre de la administración.<sup>21</sup>
- Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.<sup>22</sup>

Con el concepto de administración antes mencionado, se desprende la necesidad de estudiar con mucho detenimiento el tema de dirección recordemos que el éxito de la dirección en un alto porcentaje se debe a aquellas características y condiciones que le permiten al directivo ejercer sobre su grupo humano una autoridad personal y un liderazgo que despierte lealtad y entusiasmo en el trabajo.

---

<sup>21</sup> Macchi. HERMIDA, Jorge : " Ciencia de la Administración" - Ediciones Contabilidad 1996.

Moderna.HERMIDA, Jorge SERRA Roberto : " Administración y Estrategia " - Ed. Macchi.1996.

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto : "Introducción a la Teoría General de la Administración" - Editorial Mc Graw Hill

#### 4.15 EL CONCEPTO DE LA DIRECCIÓN

Entrando un poco en el gran concepto de la dirección, se revisa las teorías sobre este tema, y se encuentra que la esencia de la dirección esta en el manejo del recurso humano: en la motivación, en la comunicación, en la toma de decisiones, en la capacitación, y en todo aquello que hace radicar el éxito empresarial en el hombre, mas que en la tecnología.

4.15.1 La misión administrativa. No es posible pretender enmarcar al directivo dentro de unas normas y unos métodos específicos, que le indiquen la forma y el estilo de dirigir. Se podría decir que la dirección, en gran parte es un arte; y la forma como el directivo cumple su misión depende de muchas circunstancias personales o del medio donde se desenvuelve.

Por ejemplo, puede depender de su temperamento, de sus características y cualidades humanas; un directivo con un temperamento tranquilo y pausado, dirige su empresa en forma diferente a como lo haría un individuo de temperamento fogoso y dinámico.

Puede depender de sus conocimientos y habilidades; el hecho de tener una formación y capacitación especial, le permitir al directivo comprender en mejor forma la misión de dirigir y mediante sus habilidades muy personales podría dar el enfoque y la dirección que se acomode mejor a un adecuado desarrollo de su empresa.

La posibilidad de los recursos y la estructura misma de la empresa son factores determinantes en el estilo de dirección. Las decisiones del directivo siempre estarán afectadas por las posibilidades de recursos físicos, económicos y humanos; en la medida en que sea fácil adquirirlos, el estilo de dirección y de oportunidades empresariales será diferente. La organización y estructura de la empresa permitirá desarrollar un estilo específico de dirección;

las líneas de autoridad establecidas, la organización y el ambiente harán que la dirección se ejerza en forma diferente de una empresa a otra.

La misión del directivo va directamente relacionada con las cualidades del jefe que conoce con profundidad su organización y que toma acertadas decisiones sobre los aspectos vitales de su empresa. Esas determinaciones, esa visión para tomarlas y sus habilidades naturales deben beneficiar a toda la organización y deben causar un efecto positivo en las vidas y en el desarrollo de los seres humanos de la cual forman parte.

La función de dirigir es un proceso que abarca todos los niveles de la organización y es una actividad especial que se realiza plenamente cuando una persona, habiendo recibido una determinada autoridad, tiene la responsabilidad de enseñar, de guiar y dirigir las actividades de otros. La misión consiste en obtener, mediante habilidad, motivación y eficacia, los mejores resultados en el logro de los objetivos propuestos.

Si quisiéramos hacer una clasificación de los niveles que abarca la dirección tendríamos que decir:

Le corresponde al directivo tener la visión necesaria para lograr proyectar su empresa. Para esto deberá tomar las mejores y más importantes decisiones de ahora y hacer las predicciones sobre aquellos aspectos más significativos e importantes del futuro.

Definir claramente las metas y los resultados esperados, y encaminar al grupo humano a su consecución; para ello debe establecer objetivos claros, alcanzables con criterios y periodos definidos, y con los recursos y presupuestos suficientes para conseguirlos.

El logro de los resultados, esta directamente relacionado con las condiciones y características de su recurso humano. La dirección deberá hacer partícipe de la gestión, a toda la colectividad empresarial, y con un claro concepto de la

autoridad y responsabilidad deberá delegarle lo necesario, con la supervisión y control que se juzgue conveniente.

#### 4.16 LA TOMA DE DECISIONES

Aunque la toma de decisiones es un tema de mucha importancia en el proceso de planeación, resulta también una característica que se incluye como aspecto fundamental dentro de los criterios de la dirección.

Que se debe hacer, como, cuando, quién y dónde, son actitudes que diariamente, a cada instante toman todos los seres humanos, unas veces en forma rutinaria e intuitiva, otras en forma meditada y reflexiva y mediante las respuestas a estos interrogantes se toman las decisiones que indican los cursos de acción que se deben seguir.

Pero es al directivo de empresa a quien le corresponde tomar vitales decisiones ya que estas tienen profunda repercusión en la marcha, progreso y vida futura de su empresa. En la medida en que esas decisiones obedezcan a respuestas.

Sus problemas, ya los conoce; las alternativas para decidir no requieren de mucha imaginación y estudio, se van descartando fácilmente hasta llegar a la mejor.

Para que se ejecuten las decisiones tomadas y se guarde un equilibrio organizado dentro de la empresa, debe existir en los distintos niveles, un claro concepto de la autoridad.



## 4.17 PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y LIDERAZGO

4.17.1 Autoridad. Si se quisiera definir la autoridad, se podría decir que es la esencia y la característica vital del que dirige, del jefe, del guía, del líder; es aquello que hace que otros se dejen conducir y que en grupo encaminen su trabajo y sus esfuerzos hasta lograr los objetivos y las metas trazadas.

La autoridad en la empresa, como en cualquier otra organización, formada por seres humanos, es la base para que cada uno de ellos pueda desarrollar un trabajo específico, dentro de unas normas y unos principios establecidos.

Sin autoridad, se produciría el caos y la desintegración de las organizaciones, y no sería posible lograr en ningún momento una estructura que permitiera un comportamiento y relación entre compañeros, entre jefes y entre subalternos, esencia y fundamento de la organización empresarial.

Segun Henry Fayol año de 1986 *"La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer... No se concibe la autoridad sin la responsabilidad que acompaña al ejercicio del poder"*.<sup>23</sup>

¿De donde sale esta autoridad? En toda organización humana, surge la idea del jefe que tiene autoridad, para mandar, para dirigir y organizar y esta autoridad proviene del puesto que ocupa en la estructura empresarial y esta posición origina unas leyes y unas normas que se imparten y se deben cumplir obligatoriamente pues tiene fuerza y origen legal. Se establece entonces una autoridad legal que le permite al directivo ejercer su poder; independientemente de sus cualidades y características personales, es una autoridad que se deriva solamente del cargo que ocupa. Existe otra, tan importante y tan definitiva como la anterior, es la autoridad que surge de las cualidades y habilidades, personales y profesionales de quien la ejerce.

---

<sup>23</sup> Administración industrial Fayol, Henry y general Barcelona: 1986 Orbis, 1986

4.17.2 La autoridad legal. Esta trazada por los principios de organización de la empresa y no es tanto la parte que le permita ejercer la fuerza para lograr el desarrollo de trabajo, sino mas bien, es la facilidad para establecer un ordenamiento y poder tomar las mejores decisiones; es permitir que el grupo sobre el cual se encamina la autoridad, pueda conducirse organizadamente, hacia el logro de los objetivos empresariales y al mantenimiento de un ambiente que facilite la ejecución armónica de las labores asignadas a cada uno y en definitiva al desarrollo de los individuos como seres humanos dentro de la organización. <sup>24</sup>

4.17.3 La autoridad personal. Se relaciona con aquellas características y aptitudes individuales que permiten a determinados directivos se les obedezca, se les respete, y se les acepten sus criterios, mediante el uso de solicitudes, persuasiones o sugerencias, más bien que por el ejercicio del poder y de la autoridad legal.

La autoridad personal surge de la habilidad para conocer profundamente a la gente, de saber entender sus aspiraciones y sus necesidades personales, de saber con exactitud sobre lo que se debe hacer y lo que se debe emprender, demostrando claridad en los conceptos y seguridad en las determinaciones, pudiendo así dirigir a la gente hacia objetivos claros y a la búsqueda de metas concretas que permitan la mayor realización humana y empresarial.

La autoridad personal se solidifica cuando el directivo demuestra profundos conocimientos de su empresa y de su área de trabajo, cuando sabe aplicar los mejores sistemas de administración y este pendiente de utilizar nuevas técnicas y nuevos procedimientos para beneficio de su propio trabajo y de su grupo humano.

El conocer profundamente a la gente implica tener la conciencia y el deseo muy profundo de querer acercarse a ella, de tener la buena voluntad de

---

<sup>24</sup> Ebit, Pág.26

servirle, ayudarle y conducirla. No se puede conocer a la gente, en sus aspiraciones, en sus anhelos y en sus inquietudes, si no se llega a establecer un clima de familiaridad y de mas informalidad en las relaciones de jefe a subalterno, que permitan un diálogo tranquilo, sincero, libre del miedo y del temor a las represalias y al abuso del poder.

El conocer la empresa y el área de trabajo implica el haber podido vivir personalmente las experiencias de trabajo y los procesos más importantes, el preocuparse por saber y conocer lo que hacen los demás, de entender las políticas de la empresa y de ubicarse exactamente en la misión que le corresponde cumplir junto con su grupo de trabajo en relación con toda la estructura de la organización.

Aquí se podría decir que se aplica con mucha propiedad aquello de que "para saber mandar hay que saber obedecer". Nadie puede tener autoridad personal para mandar si no conoce claramente lo que se debe hacer.

El tener conocimientos administrativos avanzados y el poder aplicar nuevas técnicas y nuevos procedimientos, implica que el directivo, permanentemente, debe estar preocupado por la actualización y la innovación. Con esto podrá demostrar su buena disposición de asimilación, y haciendo participe a su grupo de trabajo e implementando con el sus conocimientos lograra ventajas y beneficios de toda índole, afianzando así su autoridad y liderazgo personal.

Si a los conocimientos sobre estos temas, se añade la condición fundamental del directivo de ser el primero, de dar ejemplo como líder del grupo, se logrará obediencia, respeto y rendimiento en el trabajo no por temor, sino por convicción, y por un sentido claro de lealtad y liderazgo.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Ebit, Pág.26

#### 4.18 EL LIDERAZGO

Segun Koontz y O'Donnell (1983) *"liderazgo es la habilidad de un administrador para inducir a sus subalternos (seguidores) a trabajar con confianza y celo"*.

Este criterio se relaciona con el concepto arriba analizado de la autoridad personal. Tanto el liderazgo como la autoridad personal nacen de las características puramente humanas y cualidades intrínsecas de los individuos que, crean mística y que facilitan el proceso de dirección.

El líder actúa al frente de su grupo, dirigiéndolo, facilitando su progreso y desarrollo y señalando las metas y objetivos que se deben realizar. El éxito del líder está en lograr que la gente se entregue a su labor y a la disciplina, sólo valiéndose de su personalidad que le imprime imagen y carisma ante los demás y que con magnetismo especial logra atraer hacia si la buena voluntad de otras personas.<sup>26</sup>

El problema del liderazgo ya no es una cuestión que se pueda relacionar con la estructura y organización de la empresa, no siempre el líder es el jefe formal dentro de la organización, los líderes surgen a cualquier nivel, a veces encabezando banderas diferentes a las del propio trabajo.

Los líderes naturales pueden causar positivas repercusiones en el desarrollo empresarial, o pueden ser los responsables de traumatismos y dificultades en el adecuado y armónico desenvolvimiento del trabajo. Si la dirección de la empresa cuenta con líderes representativos y los jefes de cada grupo, encaminan su trabajo a través de un liderazgo y de una autoridad personal, el ambiente y progreso de la empresa serán positivos y de amplias repercusiones en su desarrollo y crecimiento. Si pasara lo contrario, es decir que los directivos basaran su autoridad en unos principios puramente legales,

---

<sup>26</sup> Koontz, Harold, Elementos de la Administración, 1983, México.

los líderes naturales tomarían la vocería de la comunidad empresarial y serían las personas representativas del grupo que estarían guiando y conduciendo las relaciones de trabajo, estableciéndose una clara diferencia entre el directivo y los representantes de los trabajadores.

En todo caso le corresponde al directivo de empresa tratar de lograr que sus trabajadores piensen y actúen favorablemente, con la moral alta, aportando todas sus capacidades y que el cumplimiento de los objetivos empresariales se consiga mediante el esfuerzo individual y la acción creadora del grupo.

Si el directivo llega, mediante su buena disposición personal, a despertar las emociones y los sentimientos de la gente, estará creando un ambiente propicio para una productiva gestión y le será fácil conducir a su grupo al logro <sup>27</sup>de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus deseos y a la realización de sus propias metas. <sup>28</sup>

Los criterios hasta aquí expuestos nos llevan a resumir que la autoridad y el liderazgo son dos conceptos que pueden tener una gran afinidad en cuanto al ejercicio de la dirección. Por un lado, la autoridad legal le da fuerza y poder a la dirección para desarrollar el trabajo mediante unas normas y unas leyes establecidas; la autoridad personal complementa la fuerza y el poder de la dirección haciendo que las normas y las leyes se cumplan por convicción, por conocimiento y por ejemplo; el liderazgo recoge la energía humana para que mediante confianza, entusiasmo y celo se logre la ejecución colectiva y los objetivos y metas individuales y empresariales.

---

<sup>27</sup> Ebit, Pag 29

<sup>28</sup> Administración Robbins-Koont'z-Organización Daft. 2003. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos) [consulta Mayo de2006].  
<http://www.geoogle.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministraciom/segunalgunosautores.htm>. [Consulta: 2006, Mayo]. Werther, William B. Administración de personal y recursos humanos. 4<sup>a</sup> ed. McGraw - Hill Interamericana. México.1995.

#### 4.19 PERFIL DEL ADMINISTRADOR

En el mundo de hoy un administrador de empresas debe ser un líder con espíritu emprendedor de iniciativa sostenida, con una visión sistemática del mundo y de la empresa, con sentido ético y, por lo tanto, administrador de valores, profesional culto, capaz de generar cambios en empresas, de acuerdo con las competencias particulares de su profesión. Por estas razones el administrador debe ser capaz de adquirir roles y poseer habilidades y competencias para realizar una buena gestión, La administración y por consecuente el administrador, juega un papel fundamental en los procesos sindicato- empresa. Por lo tanto a continuación se definirá conceptos relacionados con la administración.<sup>29</sup>

4.19.1 Roles del administrador. Es importante resaltar y reconocer las categorías específicas del comportamiento de los administradores, por ello es importante citar 5 roles con los cuales debe contar el administrador de empresas. Estos se dividen en interpersonales, y de transferencia de información.<sup>30</sup>

Interpersonal.

- Cabeza Visible: Obliga a llevar a cabo una serie de deberes rutinarios de orden legal o social.
- Enlace: Mantener la red que se ha creado de contactos externos e informantes que le hacen favores y le proporcionan información.

---

<sup>29</sup> Ebit, Pág. 29

<sup>30</sup> Administración Robbins-Koont'z-Organización Daft.

De Transferencia de información.

- Monitor: Buscar y recibir una gran variedad de información especial (la mayoría actual) para desarrollar el entendimiento de la organización y el medio ambiente de trabajo; surge como la columna vertebral de la información interna y externa acerca de la organización.
- Difusor: Recibir información de otros empleados y transmitirla a los miembros de la organización (una parte de la información esta compuesta por hechos y otra implica interpretar e integrar las distintas posiciones de valor de elementos que influyen en la organización).
- Vocero: Transmitir al exterior información acerca de planes, las políticas los actos, entre otros. Fungir como experto en la industria de la organización.

4.19.2 Habilidades de un administrador. Para que un administrador puede ejecutar y desempeñar correctamente sus roles, este debe contar tanto con habilidades y competencias, que permitan la buena realización de su rol.

Cuando un administrador desempeña sus funciones en la organización, se presenta un interrogante crucial ¿Cuáles son las habilidades que este debe tener? Para responder esta pregunta, se averiguo sobre las generales habilidades que los administradores deben tener para desempeñar sus roles.

- Las primeras habilidades. Son las conceptuales, las cuales se refieren a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Ayudan a los administradores a entender como encajan las cosas y les facilita la toma de decisiones correctas.

- Las segundas habilidades. Son las interpersonales que abarcan la capacidad para entender, enseñar y motivar a otros, así como para trabajar con ellos, sea en forma individual o en grupos. Debido a que los administradores o gerentes hacen las cosas por medio de otros, deben tener buenas habilidades para comunicarse, motivar y delegar.
- Las terceras habilidades: Son las habilidades técnicas, estas se tratan de su capacidad para aplicar experiencias o conocimientos especializados. Por ultimo los administradores necesitan habilidades políticas, en este campo se refiere a la capacidad para mejorar la posición personal, sentar una base de poder y establecer los contactos correctos. Los administradores que tienen buenas habilidades políticas suelen ser mejores para conseguir recursos que aquellos que no las poseen.<sup>31</sup>

#### 4.20 COMPETENCIAS DE UN ADMINISTRADOR

Las competencias gerenciales definen el buen desempeño del administrador puesto que en ellas se agrupan los conocimientos, habilidades y actitudes del administrador.

Las competencias básicas con las cuales debe contar un administrador de empresas son: iniciar y poner en práctica cambios y mejoras en servicios, productos y sistemas, monitorear, mantener y mejorar los servicios y la entrega de productos, monitorear y controlar el uso de recursos, garantizar la asignación eficaz de recursos para actividades y proyectos, reclutar y seleccionar personal. Eficaces, buscar, evaluar y organizar información para

---

<sup>31</sup> Stoner, James A.F. Administración (6<sup>a</sup> ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana. 1996 Chiavenato, Adalberto. Administración, proceso administrativo. (3<sup>a</sup> ed.) McGraw - Hill Interamericana México.2001.



emprender acciones, e intercambiar información para resolver problemas y tomar decisiones.<sup>32</sup>

#### 4.21 IMPACTO DE LA SINDICALIZACION EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES Y EN LA ADMINISTRACIÓN

La campaña de sindicalización tiene un impacto inmediato dentro de las comunicaciones de una organización. Durante la campaña, los administradores están en cuanto a lo que puede o no pueden decir respecto a la campaña, además, el proceso de compensación relacionado con el grupo de empleados implicados en la campaña se suspende parcialmente. La administración puede o no atorgar incrementos de pago o prestaciones lo que se puede interpretar como interferencia en el movimiento sindical.

Las implicaciones de una campaña de sindicalización son aun mayores. Como los administradores saben, la negociación colectiva, que se introduce después de la certificación de una unidad de negociación colectiva, tiene impacto en la mayoría de los procesos organizacionales. Las decisiones relacionadas con la organización del trabajo, contratación, evaluación y compensación no se determinan ya mediante la acción unilateral de la administración. En gran medida, un contrato laboral gobierna ahora la situación de trabajo, y la administración se ve severamente restringida en las áreas en las que puede tomar decisiones acerca de los recursos humanos independiente del sindicato.

La entrada del sindicato altera la estructura de autoridad y poder de la organización. Esto ocurre debido a que existe una tendencia en las organizaciones de centralizar el contacto directo con el sindicato en un funcionario, casi siempre el gerente de relaciones industriales o de personal. La administración no puede manejar ya unilateralmente a los empleados ya sea

---

<sup>32</sup> Administración Robbins-Koont'z-Organización Daft. 2003. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos). [consulta Mayo de2006].  
<http://www.geoogle.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministraciom/segunalgunosautores.htm>. [Consulta: 2006, Mayo]. Werther, William B. Administración de personal y recursos humanos. 4<sup>a</sup> ed. McGraw - Hill Interamericana. México.1995.

individualmente o como grupo, en asuntos de salarios, horarios y condiciones de trabajo. La pérdida de flexibilidad al tratar con los empleados frecuentemente la mencionan por empleadores como una importante desventaja que surge de la sindicalización.<sup>33</sup>

## 4.22 EL CONFLICTO

Todas estas acciones que llevan a la inconformidad del individuo dan como evidencia una negación con la realidad actual en el entorno donde se dan los hechos.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables. No obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la administración no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. Por tanto, el problema no parece radicar en el conflicto, sino en la forma de manejarlo.<sup>34</sup>

4.22.1 Definición de Conflicto. Se entiende por conflicto aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí, ya sea porque persiguen metas diferentes, defienden valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, o bien persiguen simultánea y competitivamente la misma meta.<sup>35</sup>

De otra manera se puede mirar como una situación compleja que se entiende primero como una determinada estructura de las relaciones sociales, que puede enfrentar a individuos (conflicto interpersonal), a grupos (conflicto intergrupacional), a organizaciones (conflicto social) o a naciones (conflicto

---

<sup>33</sup> Ver National Industrial Conference Board, "White –Collar Unionization," págs.59-68. [Artículo de Internet].

<sup>34</sup> Técnicas de negociación: como negociar eficaz y exitosamente. Anastasio Ovejero Bernal. Mc Graw Hill, 2004.

<sup>35</sup> Ebit, Pág.35

internacional). Pero su naturaleza puede ser muy variada. Las partes pueden perseguir fines antagónicos, como cuando los trabajadores de una empresa quieren obtener un aumento de salarios que la dirección no quiere otorgarles, o pueden defender valores contradictorios, como por ejemplo la propiedad privada y la colectivización de los medios de producción.

Por otra parte, existen fundamentalmente tres grandes formas de ver el conflicto: La orientación psicológica, La orientación sociológica, y La orientación psicosociológica.<sup>36</sup>

4.22.2 Orientación Psicológica. Este conflicto esta situado dentro del individuo, en sus emociones, rasgos de personalidad, entre otros. Aquí encontramos dos tipos de conflictos:

- Intraindividual. Que el psicólogo Kart Lewin (1979) definía como *“toda situación en que unas fuerzas de magnitudes iguales actúan simultáneamente en direcciones opuestas sobre el individuo, y que se da continuamente: siempre que se toma una decisión, cuando hay una oposición de roles, entre otros”*.
- Interindividual. Donde, si el intraindividual estaba relacionado con tensión y desequilibrio psicológico, el interindividual esta muy relacionado con la agresión.

4.22.3 Orientación Sociológica. La orientación sociológica se refiere a los grupos, a un producto de la organización social. Cada grupo ocupa diferentes posiciones en la organización y también diferentes intereses (económicos,

---

<sup>36</sup> Técnicas de negociación: como negociar eficaz y exitosamente. Anastasio Ovejero Bernal. Mc Graw Hill, 2004.

psicológicos, entre otros.). Hay también aquí fundamentalmente dos posturas: la de quienes ven el conflicto algo esencialmente disfuncional, de tal manera que lo único que hay que hacer con él es suprimirlo, y la de quienes lo ven como algo ya no solo inevitable, sino incluso necesario e imprescindible para el funcionamiento y el progreso social, como es el caso de los marxistas: sería la lucha de clases, lo que lleva al progreso social y al cambio social: el conflicto sería, pues, el motor de la historia.

4.22.4 Orientación Psicosociológica. Esta orientación no se sitúa ni el plano psicológico, ni el plano sociológico, este se encuentra en la encrucijada de los dos, o sea, en el nivel de la interacción del individuo y los sistemas sociales en cuyo seno vive. Esto significa que los resultados de las dos perspectivas anteriores le serán muy útiles y que deberá integrarlos en una perspectiva que no elimine las otras dos. Y es que un conflicto es una situación que, en el plano social, se define por ciertas relaciones entre grupos, organizaciones o individuos: se persiguen fines contradictorios, se afirman valores irreconciliables, se viven relaciones de poder; los protagonistas tienen unas estrategias más o menos definidas. Por encima de las conductas individuales de hostilidad y de competencia, ya sea porque estén enraizadas en pulsiones probablemente innatas o que resulten de tensiones adquiridas, hay una determinada estructura social que crea y define el conflicto.

Posteriormente, a la hora de analizar las relaciones entre conflicto y negociación, es necesario distinguir al menos dos situaciones:

Cuando el primero lleva a la segunda: en estos casos, como ya hemos dicho, el conflicto es inevitable y no siempre tan negativo como se cree, sino que, por el contrario, con frecuencia es positivo y tiene consecuencias deseadas, siempre y cuando sea administrado apropiadamente, a través de la negociación. De ahí la enorme importancia de saber negociar adecuadamente, es decir, de ser capaces de administrar constructivamente los desacuerdos.

Cuando la segunda lleva a lo primero, como suele ser el caso de las negociaciones colectivas: aquí el conflicto es inevitable, aunque no siempre fácil, pues incluyen desavenencias y antagonismos previos. De hecho, en el proceso de negociación están interviniendo una gran cantidad de variables antecedentes, de todo tipo, pero sobre todo psicosociales (problemas de cohesión interna de cada grupo negociador, filias y fobias intra e intergrupales, insatisfacción comparativa de los trabajadores con respecto a otras empresa, etc.).<sup>37</sup>

#### 4.23 LA NEGOCIACIÓN

Una vez generado el conflicto se deberá entrar en la etapa de la negociación por lo tanto se ampliará este tema, se definirá el concepto de negociación y luego se indicarán los tipos de negociación; el sólo pensar en la negociación suena algo intimidante, sin embargo todas las personas son negociadores experimentados. Cada vez que se llega a un acuerdo en algo, se esta negociando.

4.23.1 Definición de negociación. La negociación entonces se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos<sup>38</sup>.

La negociación se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes. Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar.

La negociación busca eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.

---

37 Técnicas de negociación: como negociar eficaz y exitosamente. Anastasio Ovejero Bernal. Mc Graw Hill, 2004.

38 Una primera aproximación a las diferencias de género en un proceso de negociación, Bojanini Visbal, Juan Pablo.2000.

Para iniciar una negociación tiene que haber además interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo. Sólo con que una de las partes no tuviera esta voluntad de entendimiento no habría negociación.

Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el respeto a la otra parte.

No se le debe considerar como un enemigo al que hay que vencer. Por el contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

Hay que tener muy claro que cuando se negocia uno no se enfrenta con personas sino que se enfrenta con problemas. Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados. No obstante, frecuentemente no se respeta esta regla fundamental y la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente. En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente.

En la negociación no se puede ser blando. Esto no implica que haya que ser duro, agresivo o arrogante; lo que si es fundamental es tener las ideas muy claras y el coraje de luchar por ellas.<sup>39</sup>

#### 4.23.2 Estilos de negociación.

- La negociación inmediata. Busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.

---

<sup>39</sup> Acelia y Aida M. González, Las Negociaciones.1994.

- La negociación progresiva. Busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación.<sup>40</sup>

4.23.3 Tipos de negociación. Los administradores pueden recurrir a dos tipos de negociación según sea el caso. La negociación puede ser: Competitiva: basada en toma de posiciones y Cooperativa: basada en intereses.

Algunos ven la negociación como una competencia, una contienda con un premio fijo y un único ganador. En la negociación competitiva una de las partes hace una movida inicial y la otra parte replica con una contraoferta. Luego de idas y vueltas se llega a un punto de acuerdo. Es como repartir un pastel de 10 trozos: 5 para cada uno, tres para uno y siete para el otro...etc.

Este enfoque puede dar resultados para el ganador, pero si hay un claro “perdedor”, este no querrá volver a tratar con el ganador. Las negociaciones competitivas terminan a menudo en acuerdos que dejan a ambas partes poco satisfechas.

- Negociación competitiva. Los negociadores pueden ser duros o blandos. Los negociadores duros son duros con el problema y duros con las personas, son agresivos, sólo les interesa ganar a costa del otro, son extremistas, intransigentes, intimidadores, manipuladores y autoritarios.

El negociador blando es suave con el problema y suave con las personas, es amigable y sumiso, su único objetivo es llegar a un acuerdo, incluso está dispuesto a sacrificar sus propios intereses, por

---

<sup>40</sup> Berlew, David E. y Alex B. More. El proceso de Negociación. Carvajal. 1987.

eso se rinde ante la primera señal negativa, cede ante la presión, hace concesiones y se deja de intimidar.

Por ejemplo, la negociación de un presupuesto para el desarrollo de una aplicación Web. El desarrollador insistirá en la justificación de la cantidad de horas presupuestadas, el cliente insistirá en reducir la cantidad de horas o el precio final. Si el desarrollador es el que lleva “las de ganar” el cliente pensará que se trata de un proveedor demasiado caro y amenazará con suspender el encargo y buscar otro proveedor. Si el cliente es el que “gana” el proveedor quizás decida que no conviene seguir trabajando para ese cliente o simplemente utilizará personal poco experimentado y barato, sacrificando la calidad del trabajo.

Dependiendo de la capacidad de mantenerse en una posición o de ceder cada uno y de las demostraciones de poder de uno y otro, se podrá llegar a un acuerdo, pero este acuerdo probablemente no será equitativo, será difícil de cumplir y no será duradero. Las partes pueden incluso llegar a acuerdos que se enfrentan a sus propios intereses.

Si bien esta manera de negociar es bastante frecuente, no permite lograr acuerdos óptimos, ya que las partes se ven como adversarios y no trabajan de forma cooperativa. Comúnmente, el negociador competitivo (duro o blando) se quedará encallado en su posición, y aún siendo consciente de que un acuerdo determinado va en contra de sus intereses, no le resultará fácil abandonar esta posición ya que de hacerlo pondría en riesgo su credibilidad o prestigio.

Un mejor enfoque es basar la negociación en intereses reales y no en posiciones iniciales. La posición es aquello que las partes quieren, el interés real es el por que lo quieren.



Si complementamos el ejemplo anterior: el proveedor puede estar interesado en lograr una relación comercial permanente y no tendría problemas en aceptar un margen menor por proyecto a cambio de cierta seguridad acerca de proyectos futuros. El cliente puede estar realmente interesado en bajar los costes de los proyectos de manera estructural salvaguardando la calidad, y estaría encantado de trabajar con un proveedor que garantice calidad a precios accesibles, de esta manera no tendría inconvenientes en comprometerse formalmente a planear más proyectos a largo plazo.

- Negociación basada en intereses. Parte de la idea de que se pueden satisfacer los intereses de ambas partes de modo que todos salgan ganando. Aquí está la magia: se trata de encontrar salidas que posibiliten una ganancia mutua: un resultado win-win. Este resultado sólo puede darse cuando las partes colaboran y dejan de verse como adversarios. Veamos como ejemplo la crisis de los misiles nucleares en Cuba en el año 1962. Kennedy consiguió que los rusos se llevaran los misiles que habían enviado a Cuba, lo que no se supo hasta hace poco fue que los rusos consiguieron que los norteamericanos quitaran los misiles nucleares que tenían instalados en Turquía. Así vemos como ambos bandos consiguieron su objetivo compartido principal (evitar una contienda nuclear mundial) y también otros objetivos propios como eliminar los misiles en zonas cercanas a cada país. Los norteamericanos también consiguieron que los rusos no divulgaran la retirada de los misiles en Turquía con lo cual Kennedy no pareció hacer ninguna concesión.

Las capacidades necesarias para la negociación difieren según el tipo. En la negociación basada en posiciones se trata de poder evaluar quién, cuándo y cómo se debe hacer una oferta, si se deben hacer concesiones y cuándo hacerlas, etc, El foco está en el poder (el propio y

el del oponente), el objetivo está en tener más poder que el oponente y en disminuir el poder del éste. La clave del poder se encuentra en tener alternativas (Plan B): si se tienen alternativas a un acuerdo negociado, se puede pedir cualquier cosa, si se obtiene lo que se pide, pues bien, y si no se obtiene, pues ningún problema, se pasa a la alternativa.

Un cliente con varios proveedores con los que está satisfecho o con tiempo para realizar su proyecto puede exigir más que un cliente desesperado, con poco tiempo y sin proveedores de confianza. Un proveedor al que le sobran los clientes puede poner condiciones de trabajo que a un proveedor con pocos clientes no se le pueden siquiera ocurrir (¡no aceptar al cliente! por ejemplo).

En la negociación basada en intereses el proceso es diferente. Se comienza definiendo los intereses propios, se trata de comprender la medida en que estos intereses son compatibles con los de la otra parte. Luego se trabaja sobre las áreas de compatibilidad para desarrollar opciones de ganancia mutua. Mediante actividades creativas (entre otras: brainstorming, que es una técnica de creatividad que busca nuevas soluciones a los problemas por medio de asociaciones libres y manifestaciones sin criterio establecido, en un determinado grupo de personas<sup>41</sup> y jerarquización de prioridades, donde se deberá contar con una persona que lidere dicho proceso denominado negociador estos son algunas competencias con que este deberá contar.

---

<sup>41</sup> Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation

#### 4.24 EL PERFIL DEL NEGOCIADOR

La escogencia de un negociador tiene muchos elementos; no siempre el que creamos ser el mejor negociador resulta siéndolo. El negociador debe tener algunos rasgos especiales, y las partes deben analizarlo cuidadosamente.<sup>42</sup>

- Personalidad: debe tener don de gentes, confianza en sí mismo.
- Persuasivo: debe ser un vendedor de ideas.
- Poder de raciocinio: la negociación es un juego de imposición de criterios, y para ello debe tener una gran capacidad de encontrar argumentos válidos para defender sus ideas y refutar las del contrario.
- Inventiva: la negociación es un mecanismo de intercambio permanente de ideas; debe saber cambiar las formulaciones y plantear cosas nuevas, lo que implica además ser innovador.
- Claridad: debe entender: que la negociación es un proceso diáfano, las propuestas deben ser seria y sostenidas, en muchos casos de la negociación no hay posibilidad de reserva y es necesario el respeto por la palabra empeñada.
- Honorabilidad: su comportamiento en la empresa y en su vida privada debe ser impecable, no puede dejarse una puerta para posible chantajes, pues esto rompe le equilibrio de la negociación.
- Capacidad decisoria: sabiendo que la ley exige a los representantes de las partes actuar con plenos poderes, es necesario que el negociador cuente con esa capacidad dentro de sí mismo.

---

<sup>42</sup> Jorge Merlano Matiz, Bassan Sarkis. Administración de los Conflictos laborales. Legis 2004.[resumen].

- Capacidad de escucha: el proceso de negociación es un proceso de doble vía,
- Exige oír y ser oído: un buen negociador es aquel que escucha los argumentos de la contraparte y busca utilizarlos en su favor cuando es necesario, no pierde el hilo de la conversación de su contrario y busca en ésta las posibles incongruencias que permitirán contraatacar con buenos argumentos.
- Dominio del idioma: se puede considerar un factor externo a la personalidad de individuo, pero fundamental para el manejo de las conversaciones.
- Conocimiento en el tema en el cual se habla: no es lógico sentar en una mesa de negociación a un individuo que tenga todas las cualidades y aptitudes enumeradas anteriormente y que mediante artificios y sofismas pueda llevar una discusión de muchas horas sin conocer aunque sea inmediatamente el tema sobre el cual se habla.
- Conocimiento de la legislación laboral: aunque ésta no es una exigencia perentoria, es necesario que el negociador conozca el desenvolvimiento legal de las conversaciones, los procedimientos que deben aplicarse, los mecanismos para el levantamiento del acta, etc.
- Sentido del humor: tener que convivir varios días seguidos con un grupo de personas, exige la capacidad de poder relacionarse de manera amable y hacer que los ratos que se pasen juntos sean agradables; para ello es importante que se cuente con sentido del humor, con capacidad de reírse de sí mismo, con capacidad de soportar bromas.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Ebit, Pág.43

- Infinita paciencia: es una de las características principales de este proceso. El negociador debe de estar dispuesto a esperar el momento oportuno para cerrar una negociación, no debe cansarse de insistir de intentar convencer. La negociación es un proceso dispendioso, hay que tomarlo con calma.
- Entusiasta: aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- Gran comunicador: sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.
- Muy observador: capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe "leer" el lenguaje no verbal.
- Sociable: una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.
- Respetuoso: muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.
- Profesional: es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.
- Ágil: capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que

recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.

- Resolutivo: busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuales son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.
- Acepta el riesgo: sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).
- Creativo: encuentra la manera de superar los obstáculos, "inventa" soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

Y la última característica que no hace parte de carácter del individuo pero es básica para la misma:

- Buena salud: el proceso de negociación es de una gran tensión, se deben someter a largas "sentadas" oyendo argumentos de uno y otro lado. Si el individuo tiene problemas físicos, tiende a buscar arreglos rápidos y la otra parte lo sabe.<sup>44</sup>

Otro aspecto el cual se debe plantear en el contexto del perfil del administrador y del negociador, es que existen diversas situaciones en donde se hace necesario tener un administrador con cualidades y destrezas de negociador por ende en este proyecto se habla de la presencia del mismo en las negociaciones sindicales.

---

44 Jorge Merlano Matiz, Bassan Sarkis. Administración de los Conflictos laborales. Legis 2004.[resumen].

El administrador tiene la ventaja gracias a su especialización de realizar el papel tanto de empresario como negociador, además el empresario como actor colombiano ha sufrido en los últimos veinte años una importante transformación: ha pasado del campo empírico al de especialista en administración. Las empresas han tenido importantes desarrollos que han hecho necesaria la utilización de especialistas en el manejo de relaciones laborales para sostener los procesos de crecimiento y planificación de los mismos.

#### 4.25 LA ÉTICA

La ética brinda un conjunto de normas y valores para el proceder recto de una sociedad, cada sociedad en particular toma estas normas y les da determinada relevancia a los diferentes valores dependiendo de lo que es importante para cada una de acuerdo con su desarrollo social.

En la actualidad se observan constantemente casos de corrupción en la administración pública o privada. Amartya Sen, Premio Nobel de Economía (1998) afirma que el mundo está haciendo todo lo posible por tratar este tema. ¿Cuál es el origen de estos comportamientos no éticos en las empresas?. Por citar un ejemplo, la compañía norteamericana ENRON, construyó una gigantesca defraudación en complicidad con una de las mejores consultoras del mundo ¿Qué tipo de personas manejaban esta empresa? Estaba comprobado que se trataba de un grupo de ejecutivos formados en las mejores escuelas de negocios y que percibían una de las mayores remuneraciones. Bien formados académicamente y bien pagados ¿Pero qué tipo de formación humana recibieron? ¿Cuál era su concepto de servicio y de liderazgo? ¿Qué valores promovían en su vida personal y laboral?

A continuación después de lo expuesto anteriormente se encuentra importante y necesario definir el tema de la ética y el código de conducta, en las organizaciones.

4.25.1 Definición de ética. La ética estudia la conducta humana, sus normas, deberes y derechos relacionados con la sociedad en que ocurre, e indica lo que "debe" o "no debe" hacerse en una sociedad determinada. *Según Harlod Koontz*

Harlod Koontz establece las siguientes aplicaciones y distinciones en cuanto al concepto de ética:

- Ética personal. Se refiere a las reglas conforme a las cuales un individuo conduce su vida personal.
- Ética empresarial. Esta tiene que ver con la verdad y la justicia y posee muchos aspectos, como las expectativas de la sociedad, la competencia leal, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía de los consumidores y el comportamiento de las empresas tanto en su país de origen como en el extranjero.

Conducta ética es aquella que se la sociedad acepta como "correcta" o "buena" con referencia al código moral vigente.

Ahora bien, la responsabilidad social es la obligación de la empresa de ejecutar acciones que sirvan tanto a sus intereses como a la sociedad afectada por sus actividades. En otras palabras, se puede decir que es la seria consideración del impacto en la sociedad de las acciones de la empresa.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Mac Intyre, A. Historia de la ética. Barcelona. Paidós, 1988.



4.25.2 El Control y la Ética Profesional. Para el control de la conducta humana, en su acción para el estudio, se piensa que puede darse una posible manipulación y exploración, y para que esto no ocurra hay que estar preocupado en la consideración de los valores éticos a tener en cuenta que el contexto de las empresas es fundamental y que ya Michael Jensen se preocupó por establecer en los siguientes principios de adaptación a la ética empresarial:

- No permitir que la empresa se revalorice por encima de su valor
- Aprender a decir no a los que analizan la empresa.
- No permitir que el consejo de la administración dependa del consejero delegado.
- Reducir el número de consejeros.
- Obligar a los consejeros que participen con su dinero en la empresa.
- No castigar a los empleados y personas por decir la verdad.

Resumiendo, el profesor de Harvard Business M. Jensen, antes mencionado, explica y considera que la honestidad de los empleados es la base de la ética de la empresa y debe de fortalecerse aunque implique y cueste.<sup>46</sup>

---

46 RUBIO CARRACEDO, J. Ética constructiva y autonomía personal. Madrid, Tecnos. 1992.

#### 4.26 LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA

La situación actual es un mundo donde todo se relaciona con todo , esto se ve o manifiesta constantemente en el día a día en el entorno, donde todo ha sido creado para ser utilizado a favor propio, dependiendo y teniendo en cuenta tanto la ética y la moral que cada quien tenga en su vida. Un ejemplo de esta relación se puede encontrar en el entorno laboral, donde la empresa depende de sus trabajadores y los trabajadores dependen de la empresa en la cual trabajan. Se puede encontrar en este entorno una manifestación de necesidad mutua donde los trabajadores deben dar el mejor desempeño de ellos para que la empresa se mantenga funcionando, y la empresa debe igualmente dar buenos beneficios a sus trabajadores para que ellos le respondan consecuentemente como esta espera. Si esto no fuera así; una dependencia del uno con el otro, tanto la empresa como los trabajadores se verían en una situación negativa, donde la empresa no existiría y los trabajadores se encontrarían desempleados.

También se puede citar como ejemplo el caso entre los sindicatos y las empresas, donde los sindicatos podrían llegar al punto de hacer que la empresa se acabe y esto no les convendría por que al acabarse la empresa también se acabaría el sindicato.

Todo esto conlleva a un conocimiento de ética, la cual todos los seres humanos debemos tener, la cual se debe manejar en el medio en el cual las personas interactúen. Por esto la importancia del manejo de la ética en los profesionales.

Los diferentes profesionales enmarcan una serie de objetivos a conseguir que dependerán de la diferenciación establecida por su empleo, facultad u oficio, como es el caso del ingeniero, en cualquiera de los casos distintivos de su diferente ejecución, tanto en proyección, elaboración y conservación de su

diferida facultad, como es el caso del médico, para establecer diagnósticos de enfermedades, el abogado, el arquitecto, entre otros, que han de servir a sus clientes con relación e incumbencia.

Es evidente, que la aplicación de los conocimientos científicos, para esas consecuciones anteriormente expresadas interesa a todos aquellos profesionales, que se convierten en directivos de empresa y que para conseguir sus objetivos administrativos, utilizan cada vez más las ciencias sociales. Se puede decir que no necesitan estar solo a expensas de sus experiencias y observación personal. Doudlas Mc Gregor<sup>47</sup>, indica por lo tanto que las ciencias sociales contribuyen al proceso de la administración con referencia a los aspectos humanos de la empresa.

Se puede decir entonces que las ciencias sociales contribuyen en la actualidad un rica caudal para la administración de empresas y a medida que pasa el tiempo más, dado que el aspecto humano e la empresa cada vez es más a tener en cuenta, sobre todo a nivel directivo, puesto que se demanda una clasificación de responsabilidades legales a dichos administradores dentro de un régimen de obligaciones morales cuyos límites no siempre están claros. Esta es una de las principales conclusiones del debate sobre la responsabilidad del directivo, que se establece normalmente.

Hay que pensar que cada directivo piensa que es un científico social por sí mismo, considera que su experiencia personal ha sido tanta que cree que no necesita consultar nada y a nadie para establecer la conducta del ser humano.

Presupone que toda actividad administrativa y directiva tiene siempre base teórica, adjunta siempre a la práctica.<sup>48</sup>

4.26.1 La Ética en el mundo Laboral. En el sistema de liberalismo económico en el que sitúa la sociedad actual, y en la que existen desigualdades

---

47 Doudlas Mc Gregor. El aspecto Humano de las empresas. Ed Diana 2003.

48 Francisco Abascal Rojas. Marketing Social y Ética Empresarial, ESIC Editorial. 2005.

estructurales que permiten que ciertas personas tengan oportunidad de prepararse de alguna forma mejor, para poder competir con ventaja en el mercado laboral.

Las injusticias estructurales que se dan se pretende que se puedan corregir, según políticas que se ofrecen para ayudar a aquellos en esa mala situación de desempleo. Hay veces que cuando se intenta buscar un impuesto de trabajo, se encuentra una situación en la que se dan aquellas discriminaciones que marcan una serie de injusticias, que por supuesto, todavía no han sido arregladas por la administración.

Estas discriminaciones se efectúan en muchas empresas, por un caso de identidad física, edad, sexo, o minusvalía muchas veces no determinante para el trabajo a efectuar.

La primera situación a solucionar, es hasta donde una empresa puede establecer practicar y políticas de concepción privada, que están en contradicción con el principio de la igualdad especialmente por la constitución, dando también sentido a la responsabilidad de los medios de comunicación que, en la publicidad correspondiente exponen las valoraciones del principio de igualdad en las ofertas laborales.<sup>49</sup>

4.26.2 Infundir La Honradez Profesional. Por experiencia contrastada, la alta dirección de la empresa, no debe imponer los códigos de conducta a los empleados, porque se esta condenando al fracaso, y actualmente se ha dado esa responsabilidad a los mandos intermedios de las empresas: es decir como expone H.WIJERS<sup>50</sup>, dichos mandos son los que más cerca se encuentran de los empleados y quienes más garantías ofrecen.

Las prácticas empresariales fraudulentas cada vez son mas frecuentes, y ante ello se han definido los principios éticos que deben figurar en la empresa y que

---

49 González A., Luis José. Ética Latinoamericana. Bogotá D.C.: Universidad Santo Tomás, 1988.

50 Hans Wijers. Presidente de AKZO nobel. Expansión 16/7/2003.

conlleva al análisis de: el acoso sexual, la extorsión, el trabajo infantil, y las donaciones a partidos políticos como prácticas prohibidas.

Se pretende, que en ese sentido de la ética en todos los empleados se incremente, dados que con los códigos éticos se construye a crear una atmósfera de honradez en las empresas. En el caso de los mandos intermedios toman las directrices de ética en la compañía, y para ello presentan un modelo de actuación que es el siguiente:

- Una vez a la semana se ofrece una videoconferencia
- Una vez al trimestre, un directivo seleccionado al respecto, les da una conferencia sobre la ética conveniente.

4.26.3 Los Recursos Humanos: tendencias 2003-2010<sup>51</sup>. Ciertas empresas suponen que introducirá un conjunto de mejoras en la medida de los objetivos propuestos, aumentando la importancia de las políticas dirigidas a la “creación de valor”, potenciando su comunicación interna.

En la política distributiva intentan, intentan establecer medidas que favorezcan la flexibilidad laboral, poniendo además la formación, estos hechos son provenientes como los principales objetivos de los directivos de RR.HH. que siguen construyendo la comunicación interna de sus empresas es lo que se esta colocando de cara ala futuro.

Se cree que se esta tardando mucho podrá despedirse de los expedientes de regulación de empleo, las reestructuraciones y la congelación de salario, que aunque no se sabe si se dará, si se pretenderá mejora la política retributiva.

En materia de la retributiva, las empresas tratarán de incorporar mejoras aunque la mayor parte de los directivos de recursos humanos, piensen que la

---

51 Monserrat Mateus. Madrid Expansión 5//1/2003.

extensión de la compensación expuesta para todos los empleados, sigue siendo un objetivo, pues todavía no se ha conseguido que sea real.

A partir de 2003 se puede introducir normas de flexibilización de jornada laboral sin control de presencia, de ajustar los horarios para adaptarlos a las necesidades personales.

Muchas empresas harán uso de coaching (asesoramiento individual) para el desarrollo de las habilidades de los directivos y de los mandos intermedios, siendo prioridad la comunicación interna.

#### 4.27 EL ENFOQUE ÉTICO COMO RAZON EMPRESARIAL

Lo que se aporta en este apartado, es consecuencia del análisis efectuado por J.M. LOZANO en su exportación sobre la integración ética de las personas en el proyecto empresarial<sup>52</sup>, debido a que dichas personas son el centro de la empresa como espacio ético, dado que dicha persona adquiere un protagonismo dentro de la empresa y sabiendo que lo importante es orientarse por los valores que la integran, puesto que lo importante para la empresa, es el clima ético o establecer dentro de su posibilidad en el sentido de aplicación de los recursos humanos que conjura el éxito según la dirección estratégica de la empresa al conseguir:

---

52 Joseph, M. Lozano. Dimensiones y Factores de Desarrollo Organizativo. Capítulo 6. Apartado 3 pág.197.1996.

- La reducción de costes debido a la satisfacción con el trabajo, con la identificación con el proyecto y con eficacia.
- El incremento de calidad con los productos y servicios.
- El aprovechamiento de los potenciales humanos en disposición de trabajo.

Por lo tanto las nuevas exigencias inspiran nuevas relaciones laborales, entre las cuales se encuentran:

- La democracia en a empresa por el hecho de trabajar en la empresa en forma libre y responsable.
- La superación de la discriminación de las mujeres.
- La flexibilidad interna en las opciones de trabajo que favorezcan la autonomía y la eficacia.
- La flexibilidad externa, por estar el empleo cada vez menos protegido.
- El hecho de destacar el carácter organizativo y social del trabajo en la empresa.

El hecho de destacar el carácter organizativo y social del trabajo en la empresa, como expone I. VIDAL hace que lo decisivo de la relación laboral sea la incorporación laboral y no otra cosa; en dicha relación debe establecerse el enfoque ético de la racionalidad económica y empresarial, por supuesto dentro de un marco común de exigencias éticas.

Es lógico pensar que será una ética laboral, en la que sobresalga el valor de la autonomía y la responsabilidad, que se encuentran implicadas en todas las actuaciones de tipo económico.<sup>53</sup>

Muchas empresas gestionan su carácter social para facilitar la inserción social para el trabajo<sup>54</sup>, dando lugar a iniciativas empresariales de inserción social por la economía, por ello se ofrece a las personas en dificultad la ocasión de poder participar en el trabajo.

Hay que tener en cuenta que la globalización de la economía, actúa en las estrategias de las empresas, sobre todo en la acción y efecto de financiar, de comercializar sus productos y en su responsabilidad social, dando lugar éste aspecto en una muy creciente mercantilización de productos y servicios, siendo determinantes las Nuevas Tecnologías en los procesos productivos, porque permiten ofrecer parte de una reingeniería<sup>55</sup> empresarial, dando lugar por ello, al ahorro de mano de obra, a una mejora en la especialización y cualificación del personal trabajador, además de adecuar el trabajo a la innovación y a la flexibilidad.

Las tendencias socio-económicas presentan de hecho modelos determinantes que establecen relación con el empleo y ante ello el profesor TERMES<sup>56</sup> pone de manifiesto: “Las causas del déficit de empleo son: los salarios elevados y rígidos, las restricciones en el mercado laboral, como el salario mínimo inter-profesional y el subsidio de desempleo, las cargas sociales y la protección del puesto de trabajo, la inmovilidad funcional, la negociación sindical, la ética en la dirección empresarial puede ser rentable”.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Ebit., Pág. 55

<sup>54</sup> I Vidal. La inserción social de la economía. Revista de debate sobre economía social y cooperativa Pág. 50. CIRRIE/ Generalitat Valenciana. 1996

<sup>55</sup> A. Cortina. Rentabilidad de la ética para la empresa. Fundación Argentaria. Economía Española 1996. pág. 223.

<sup>56</sup> Rafael Termes. Ex presidente de la asociación española de banca. 3/7/1991

<sup>57</sup> A. Cortina, A. Castineira, J.F. Lozano, A. Domingo: Rentabilidad de la ética para la empresa. Visor Distribuciones, S.A. Economía Española 1997.



La ética de la empresa responde hoy a la exigencia de la sociedad moderna, puesto que la capacidad de la información para actuar con justicia o sin ella, es decir con ética o sin ética, es de gran magnitud, por lo que al conjunto de empresas, se integran dentro de su actuación.

La distinción entre los grupos empresariales, puestos de manifiesto en épocas anteriores a las actuales (2003) conllevan la distinción entre la planificación y la ejecución, siendo la teoría administrativa la que se ha caracterizado por la rígida clasificación de funciones y jerarquías. En las épocas actuales, las teorías tienen como base la alta innovación y la participación, donde se han desarrollado y se están desarrollando, las estrategias de dirección de empresas, los círculos de calidad, la calidad total, el proyecto de empresa y la teoría de la excelencia<sup>58</sup>.

Todo lo expresado anteriormente, conlleva el motivo de aprendizaje del trabajador, puesto que se motiva para participar, crear, entre otras características, como las claves de la dirección de futuro están en la flexibilidad para adaptarse a un entorno cambiante, se permite la observación de que los principios éticos, son los que más proyección tienen, siempre que se den a continuación los aspectos de capacidad para comunicar ideas y de la capacidad de infundir entusiasmo y gustar.

El cambio del estilo de dirección, va a dar lugar a un nuevo sistema empresarial en un futuro próximo que será más abierto y flexible, siendo la actuación de los directivos, indispensable dentro de un modelo no totalmente adaptado al de la obra social, sino al de contribuir a un cambio positivo y sostenible de la sociedad, incorporando la ética, puesto que los planteamientos éticos son importantes.

Una vez de definido el concepto de ética empresarial se pasará a conceptualizar el tema de código de conducta empresarial.

---

<sup>58</sup> José Maria Lozano. una cuestión controvertida. Etocay gestió. Barcelona Parpers de ESADE # 80. 1992.

#### 4.28 CODIGO DE CONDUCTA

Al presentarse un código de ética para determinada profesión - en este caso para la profesión de Administración de empresas se toma como base unas normas generales de conducta que ayuden en un momento o situación dada a superar conflictos de orden moral que se presentan inherentes al desarrollo específico de la profesión. Las circunstancias concretas que se presentan en el mundo con una economía globalizadora ejercen presión para que las diferencias en valores de las diferentes sociedades se hagan más pequeñas y mucho más semejantes.

El código permite pensar e identificar unos valores sociales que permiten el buen desempeño profesional en los aspectos que presenta cada profesión como son lo cognoscitivo, lo psicomotor y sobre todo lo personal. Siendo la ética, la ciencia que busca razones últimas y universales para adecuar la conducta humana al bien del universo.<sup>59</sup>

El código de ética también debe tener principios universales al considerarse esta profesión de tipo social. Se debe aclarar entonces que la ética es una sola o los principios en los que se basa cada profesión para el buen desempeño son iguales, lo que puede hacer alguna diferencia de una sociedad a otra, es el criterio ético para manejar una determinada situación recurrente.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> CORTINA, A.: «Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica». Madrid, Tecnos, 1986.

<sup>60</sup> Código de ética de la Universidad de Córdoba, Argentina. Sitio: [http://www.cia-cordoba.com.ar/codigo\\_de\\_etica.htm](http://www.cia-cordoba.com.ar/codigo_de_etica.htm).

## 5. DISEÑO METODOLOGICO

Para la presente investigación se define el diseño de acuerdo a los datos que se utilizan dentro de éste proceso ya que presentan variación de acuerdo al tipo de estudio.

Este tipo de estudio es de análisis documental y de corte cualitativo dado que se refiere al quehacer y el desempeño de los administradores en los procesos de negociación sindical en donde, interesa la opinión de los trabajadores y del área administrativa como el significado de sus relaciones analizando, a su vez, el cómo se manifiesta el fenómeno de la negociación sindical y sus componentes frente al comportamiento de los entes sindicales.

La función de ésta, es describir el origen, evolución, condiciones y todo aspecto relevante en un proceso de negociación sindical desarrollando a su vez conceptos y comprensiones partiendo de los datos para encauzarlos a un resultado de índole interpretativo y participativo.

### 5.1 METODOLOGIA CUALITATIVA

Se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas y de los grupos pequeños en donde interesa lo que la gente dice, piensa, siente y hace; sus patrones culturales; el proceso y significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. En la investigación se tendrá contacto con diversos personajes relacionados con el tema.

Los estudios cualitativos suelen ser investigaciones a profundidad de naturaleza no estructurada, con base en una muestra muy limitada (ocho a doce individuos en grupos de interés). Los análisis no pretenden ser

representativos de toda la población; con frecuencia se procura que sean más impresionistas que analíticos. La meta es comprender la naturaleza del fenómeno en un sentido holista, más que medir numéricamente y analizar una serie de variables predeterminadas. Esto requiere un alto grado de habilidad por parte del investigador, y por lo común incluye varias sesiones de entrevista.

Aun cuando por su naturaleza la investigación cualitativa es ideal para las etapas exploratorias del proceso de investigación dado que por lo general se conoce poco la situación del problema, también funciona en todos los pasos del proceso de comprensión del problema. En esencia, la aplicación de éste tipo de investigación casi no tiene límite.<sup>3</sup>

Esta investigación será descriptiva en donde se determina el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.<sup>4</sup>

En la investigación se describirán los roles que deberá tener un administrador en el manejo de las relaciones sindicato-empresa con lo que se contará con fundamento teórico de la administración de conflictos laborales.

De ésta se desprende la etnografía que en un método, utilizado para estudiar agrupaciones sociales en las que se observan distintos fenómenos. Viene del griego etno: otros y grafos: describir. <sup>5</sup>

Para éste caso es importante porque se detallará la forma en que un administrador asume el papel frente a la negociación con los sindicatos, su conducta, su comportamiento ético, observado desde la dimensión histórica hasta éste período.

La etnografía como enfoque cualitativo, “se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive se van internacionalizando poco a poco generando regularidades que pueden explicar la conducta individual y grupal en forma adecuada”. Es decir, no solo se centra en la búsqueda y descripción de las prácticas de un conjunto social o un

sistema cultural, sino que busca ubicar y descifrar las representaciones culturales donde sus protagonistas les dan sentido.

## 5.2 FUENTES DE INFORMACION

Información Primaria: Ministerio de protección social, entrevistas con jefes de áreas de talento humano, gerentes generales, administradores de sindicatos.

Información Secundaria: Convención colectiva de trabajadores de Sintrachivor, Codensa y Pacto Colectivo.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Davis. Investigación en administración. Colombia. Thomson 2001Lerma Héctor. Metodología de la Investigación. Colombia Postergraph, 1999. Hernández Sampieri. Metodología de la Investigación. México. Mc. Graw Hill, 1998.

## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 AES CHIVOR

AES CHIVOR es una Sociedad en Comandita por Acciones y Empresa de Servicios Públicos.

Fue constituida mediante escritura pública No. 5100 del 26 de diciembre de 1996, de la notaria 45 de Bogota.

La última reforma a los estatutos fue protocolizada mediante la escritura pública número 7323 del 5 de Diciembre de 2005, de la Notaría 6 de Bogotá D.C.

El objeto social principal es la generación y la comercialización de energía eléctrica.

En desarrollo de su objeto principal puede adquirir plantas de generación; así como construir, operar, mantener y explotar comercialmente centrales generadoras de electricidad.

La Empresa también puede adelantar las acciones necesarias para preservar el medio ambiente y las buenas relaciones con la comunidad en la zona de influencia de los proyectos que lleve a cabo.

AES CHIVOR es la cuarta más grande empresa generadora de energía eléctrica de Colombia y es dueña de la tercera planta hidroeléctrica del país en términos de capacidad instalada. Esta planta tiene 1.000 MW instalados de capacidad de generación y está ubicada aproximadamente 160 Km. al este de

Bogotá sobre el Río Batá. La planta genera energía eléctrica convirtiendo en electricidad la energía del agua que fluye del embalse.

AES CHIVOR vende la energía eléctrica en el Mercado de Energía Mayorista. Representa el 7,5% de la capacidad de generación instalada de Colombia y generó aproximadamente el 11,4% de la energía eléctrica total correspondiente al año 2004. Esta participación fue del 8% para el año 2003, el 11% para el año 2002 y el 8% para el año 2001.

A diciembre 31 de 2004, los activos totales de la Empresa fueron Col \$1.571.831 millones, el ingreso operacional fue Col \$346.126 millones y la utilidad neta fue Col \$167.298 millones.

La reestructuración y desregulación del mercado de energía eléctrica colombiano se inició en 1994, siguiendo la estructura y organización del mercado británico. El Mercado de Energía Mayorista actualmente permite a las generadoras vender energía eléctrica en el Mercado Spot y a través de contratos de suministro de energía cuyo término varía en un rango de entre uno y dos años.

AES CHIVOR también es una empresa especializada en reparación y recuperación de equipo industrial.

Esta al servicio del sector de la generación de energía hidroeléctrica, la industria petrolera, Empresas de servicios públicos y la industria en general. Cuenta con el personal idóneo y sus facilidades permiten ofrecer un servicio integral a sus clientes.

Este taller ofrece Reparación y modernización de Centrales hidráulicas, inspección técnica de equipos de generación, asesorías e interventorias de mantenimiento electromecánico para centrales hidráulicas, reparación y ajuste de elementos hidromecánicos tales como; agujas y boquereles, inyectores,

alabes ejes válvulas, servomotores, deflectores, cojinetes, entre otros y por ultimo presta el servicio de aplicación de recubrimientos duros para la recuperación de perfiles y superficies.<sup>62</sup>

## 6.2 HISTORIA

El proyecto Chivor, desde 1954, inició el proceso de gestación técnica y financiera, cuando un topógrafo del Instituto de Fomento Eléctrico identificó un considerable desnivel entre los ríos Batá y Lengupá, en el sur del departamento de Boyacá.

La posibilidad de un trasvase entre ellos, a partir de una presa de embalse, fue acogida por la misión franco -norteamericana que por esos días formulaba el primer plan de electrificación nacional. La noticia le dio la vuelta al mundo en las revistas de ingeniería, bajo el atractivo nombre "Proyecto Gustavo", que consagraba al presidente de entonces. Sin embargo, las primeras investigaciones de carácter hidrológico, topográfico y geológico sólo fueron iniciadas por el instituto, en 1958, pero al poco tiempo comprendió que el proyecto rebasaba sus posibilidades y se ubicaba únicamente en el desarrollo futuro de la Energía de Bogotá. Con el traspaso de esos documentos la Empresa continuó las investigaciones, a través de consultores nacionales y extranjeros, hasta culminar un estudio de factibilidad que fue presentado a la consideración del Banco Mundial.

Se proyectaba una gran presa de enrocado sobre el río Batá en el sitio de la Esmeralda, para derivar dos túneles paralelos que cortan la divisoria con el río Lengupá y conectan sendos conductos forzados, parcialmente subterráneos hasta una casa de máquinas superficial sobre la margen de este río.

---

<sup>62</sup> [www.chivor.com](http://www.chivor.com)



La Central Hidroeléctrica de Chivor fue la primera gran central construida por Interconexión Eléctrica S.A. (ISA). La primera etapa iniciada en noviembre de 1970 e inaugurada en 1977, ascendió a la suma de 200 millones de dólares. La segunda etapa se empezó a construir en junio de 1976 y se inauguró en 1982, el costo fue de 195 millones de dólares.

Por otro lado la empresa cuenta actualmente con unos representantes ante las negociaciones colectivas que se asignan de la siguiente manera: Dr. Federico Echevarria (Gerente general), Dr. Carlos Eduardo Merchán (Gerente administrativo), Dra. María Elvira Valderrama (Asesora jurídica), y el Dr. Rosalino Carrero (Director de Recursos Humanos).

### 6.3 BIENESTAR ORGANIZACIONAL

El Equipo Administrativo encamina todos sus esfuerzos en la búsqueda del mejoramiento continuo de sus colaboradores, destinando así gran parte de sus recursos en desarrollo, capacitación, bienestar y recreación.

En el año 2004 se efectuó la encuesta de ambiente organizacional realizada por AES Corp. cuyo resultado fue un promedio de 3.88, que está por encima del promedio general de AES en ámbito mundial y de AES Latinoamérica, quedando en Latinoamérica únicamente por debajo de AES Panamá (4.22) y Termo Andes en Argentina (3.92).

En general, los trabajadores de Chivor consideran que sí están comprometidos con la calidad de su trabajo, trabajan en lo que les gusta, saben lo que se espera de ellos en su trabajo y valoran la amistad que tienen con sus compañeros de equipo.

La capacitación continua del personal es un elemento fundamental para AES Chivor, con el ánimo de lograr el desarrollo profesional de los trabajadores y ofrecer a la empresa herramientas técnicas que faciliten las labores diarias y el logro de los objetivos en las diferentes áreas funcionales.

Por otra parte la inversión en recreación y deporte también es de gran importancia en AES Chivor, teniendo como objetivo motivar a todas las personas a desarrollar una cultura física mediante actividades deportivas y recreativas que contribuyan al desarrollo de un alto equilibrio personal y el reconocimiento de la práctica deportiva como un escenario formativo que promueve el liderazgo, la motivación, el talento y el trabajo en equipo.

#### 6.4 CODIGO DE CONDUCTA AES CHIVOR

El Código de Conducta y Ética Comercial ha sido adoptado por La Junta Directiva de la empresa. El propósito del Código es regir las acciones de todos los empleados de AES Y SUS EMPRESAS SUBSIDIARIAS Y FILIALES (en lo sucesivo denominadas en su conjunto “AES o Compañía”).

6.4.1 Cumplimiento con las Leyes, Normas, Reglamentos y el Código. Se espera que la gente AES siempre cumpla cabalmente con todas las leyes, normas y reglamentos aplicables, y éste Código. AES y sus subsidiarias y filiales tienen actividades en más de 28 países en todo el mundo. Por lo tanto, las operaciones de AES están sujetas a las leyes de muchos países, provincias, estados y organizaciones. Un desafío importante para la gente AES es comprender cómo esas distintas leyes podrían aplicarse a nuestro negocio y actuar de acuerdo a ellas. Se espera que la gente AES evite cualquier conducta o actividad que pueda ser ilícita o no ética, o que de alguna forma ponga en duda la honestidad e integridad de la Compañía, o coloque a la

compañía en una situación de compromiso. Conflictos de Intereses y Oportunidades Corporativas La gente AES está obligada a actuar en el mejor interés de la compañía.

La gente AES debe evitar cualquier actividad o situación que cree o parezca crear un conflicto entre sus intereses y los intereses de AES. Igualmente, está prohibido que la gente AES utilice las oportunidades de negocios que puedan surgir a través del uso de los activos de la compañía, información o posición en la compañía para su beneficio personal, y ningún empleado, ejecutivo o director podrá entrar a competir con la compañía. Aunque para AES no es posible enumerar todos los conflictos o competencias prohibidas concebibles.

6.4.2 Calidad de la Información Pública Divulgable. La gente AES tiene la obligación de comunicarse efectivamente con los accionistas y organismos gubernamentales a fin de proporcionarles la más completa y exacta información, en todos los aspectos, sobre la condición financiera y los resultados de las operaciones de AES. Todos los informes y documentos entregados y presentados ante la Comisión de Valores de los Estados Unidos (“U.S. Securities and Exchange Commission”) o cualquier otro organismo gubernamental, así como cualquier otra comunicación pública, deberá incluir información completa, imparcial, oportuna y comprensible.

AES ha adoptado una política de divulgación clara de la información (“Fair Disclosure Policy”), de la cual se puede obtener copias en el Departamento Legal o a través del Director de Compliance. AES además ha establecido un Comité de Divulgación de Información, el cual está conformado por la alta gerencia y tiene como objetivo asistir en la supervisión de las publicaciones de información, así como asesorar cuando surjan preguntas respecto a cuán exacta y completa es la información publicada por AES. Protección y Uso apropiado de los Activos de la compañía La gente AES tiene la responsabilidad de proteger los activos de la compañía contra pérdida, robo y uso indebido.

La pérdida, robo o uso indebido de los activos de la Compañía, incluyendo los locales de AES, equipos, archivos, información sobre clientes, nombres y marcas de AES, tienen un impacto directo sobre la rentabilidad de la compañía. Ninguna persona de AES podrá tomar, prestar, vender, dañar o disponer de alguna otra forma de cualquier propiedad de AES, ni podrá utilizar la propiedad de AES para cualquier propósito no relacionado con la compañía, sin una autorización específica de AES. Protección de la información confidencial.

La gente AES deberá mantener estricta confidencialidad de toda la información confidencial y propiedad de la compañía, excepto cuando su divulgación esté autorizada por la compañía o requerida por la ley. La información confidencial generada y/o recabada por la compañía es un valioso activo de la compañía. La protección de esta información es de vital importancia para la compañía en su continuo crecimiento y capacidad de competir.

La gente AES también deberá respetar y observar los derechos de propiedad y la información que es propiedad de otras compañías, tal como lo haría la gente AES con la propia información de la compañía.

El uso o la distribución no autorizada de información patentada propiedad de otros, viola la política de la compañía y además podría ser ilegal.

La obligación de proteger la información confidencial y propiedad de AES continúa, aún después de haber dejado el empleo en la compañía. Luego de la terminación del empleo, la gente AES deberá devolver todo lo que pertenezca a AES, incluyendo documentos y otros materiales que contengan información confidencial de AES o de terceros, y no podrá divulgar información confidencial de AES a un nuevo patrono o a otras personas después de dejar de ser empleado de AES.

Aunque no es posible enumerar toda la información que estaría contemplada en esta sección del Código, la información confidencial y propiedad de AES

incluye toda la información sin publicar que, de ser divulgada, podría ser usada por los competidores o dañina para AES o sus clientes. Por ejemplo, la información confidencial, incluye a menudo la propiedad intelectual, tal como secretos industriales, patentes, marcas de fábrica y derechos de autor, así como planes de negocios, investigación y nuevos productos, objetivos, estrategias, archivos, bases de datos, datos sobre salarios y beneficios, información médica de empleados, listas de clientes, empleados y proveedores, y cualquier información financiera o de precios sin publicar.

6.4.3 “Insider Trading” - Información Privilegiada. “Insider Trading” es un término que significa aprovechar información interna de una compañía para especular en la bolsa. AES exige el cumplimiento total de las leyes aplicables al “insider trading”, a los negocios basados en información interna o a suministrar “datos”. La gente AES debe considerar toda la información sin publicar como información interna y nunca debe utilizar dicha información para el beneficio personal. Es ilegal utilizar información sin publicar para especular en la bolsa, o darle un “dato” a un familiar, amigo u otra persona. La prohibición del uso de la información interna es aplicable a los títulos valores de AES y a los títulos valores de otras compañías si se descubriera información valorable sin publicar sobre otras compañías, tales como clientes o competidores de AES, durante el desempeño de los deberes de una persona de AES para con AES.

La gente AES debe revisar y cumplir con la política de la Compañía respecto a “insider trading”, de la cual se han distribuido copias a todos los empleados y están disponibles en el Departamento Legal y/o en la oficina del Director de Compliance. Si se tiene alguna pregunta sobre la posibilidad de comprar o vender títulos valores y/o cualquier otra pregunta sobre si alguna información relacionada con AES, u otra compañía con la que AES tenga relaciones, es significativa o ha sido adecuadamente divulgada al público se deberá contactar al Departamento Legal y/o el Director de Compliance.

6.4.4 Equidad en las Prácticas Comerciales. AES busca mantener la confianza de sus clientes, competidores y proveedores conduciendo sus negocios de una manera ética y justa. La gente AES nunca deberá aprovecharse injustamente de otras personas manipulando, encubriendo o representando erróneamente hechos que revistan importancia o utilizando cualquier otra práctica desleal. La gente AES además no deberá ofrecer nada de valor a terceros para obtener una ventaja impropia en el logro o retención de negocios, o en la obtención de alguna acción favorable.

6.4.5 Interacción con el Gobierno. AES tiene negocios en muchos países del mundo. La política de AES, la Ley de Prácticas Corruptas en el Exterior de los Estados Unidos ("Foreign Corrupt Practices Act") y las leyes de muchos otros países prohíben a AES y sus ejecutivos, empleados y apoderados dar u ofrecer dinero o algo de valor a un funcionario, un partido político, un funcionario de un partido o un candidato a un cargo político, con el fin de influenciar los actos o decisiones oficiales de esa persona o entidad para obtener o retener negocios, o para obtener cualquier ventaja impropia. A fin de asegurar que dichas leyes se cumplan, ninguna persona de AES podrá hacer regalos o invitaciones de negocios de ningún tipo a ningún empleado gubernamental sin el previo consentimiento por escrito del Director de Compliance.

Las leyes de ciertas jurisdicciones prohíben el uso de fondos, activos, servicios o instalaciones de AES en nombre de un candidato o partido político. Los pagos de fondos corporativos a cualquier partido, candidato o campaña política podrán realizarse sólo si están permitidos por la legislación aplicable y luego de ser aprobados por el Director de Compliance.

Las leyes de algunas jurisdicciones exigen los registros e informes de cualquiera persona que participe en actividades de cabildeo o "lobbying". En general, el cabildeo incluye: (1) la comunicación con cualquier miembro o empleado de un organismo legislativo del gobierno con el propósito de influir

sobre la legislación; (2) la comunicación con ciertos funcionarios gubernamentales con el propósito de influenciar las acciones del Gobierno; o (3) la participación en actividades de investigación o de otra naturaleza en apoyo o preparación de dicha comunicación. A fin de que AES pueda cumplir con las leyes sobre cabildeo aplicables, la gente AES deberá notificar y recibir la aprobación previa por escrito del Director de Compliance antes de tomar parte en cualquier actividad en nombre de la AES que podría considerarse como “cabildeo” como fue descrito anteriormente.

6.4.6 Mantenimiento de Archivos. AES ha asumido el compromiso de cumplir con todas las leyes y reglamentos relacionados con la preservación de archivos. La política de AES es identificar, mantener, salvaguardar y destruir o retener todos los archivos en su poder de una manera sistemática y regular. La gente AES deberá cumplir con esta política. Bajo ninguna circunstancia, los archivos de AES podrán destruirse selectivamente, ni mantenerse fuera de las oficinas o instalaciones designadas para almacenaje de AES.

El Departamento Legal deberá ser contactado inmediatamente si alguna persona de AES se entera de que está pendiente o es inminente una citación, litigio o investigación gubernamental. La gente AES deberá retener y preservar todos los archivos que podrían ser relevantes para cualquier citación, litigio o investigación hasta que el Departamento Legal le notifique la forma en que deberá proceder. Ninguno de estos archivos podrá ser destruido. Todos los archivos relevantes que sean destruidos o borrados automáticamente sin intervención, (tales como correos electrónicos y mensajes de voz), deberán ser preservados para evitar su destrucción. La destrucción de estos archivos, aun de manera inadvertida, podría perjudicar gravemente a AES. Cualquier pregunta, sobre si un archivo en particular está o no relacionado con una investigación o podría estar requerido para una citación, o sobre cómo

preservar ciertos tipos de archivos, deberá ser dirigida al Departamento Legal.<sup>63</sup>

Pese a todas las normatividades que presenta la empresa AES Chivor, la empresa cuenta con un sindicato de trabajadores, el cual se describirá a continuación.

## 6.5 SINTRACHIVOR – SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE CHIVOR

Sindicato Nacional de Trabajadores de AES Chivor – SINTRACHIVOR, lleva diez años de conformado, desde la compra de la central por los chilenos. Por la empresa Chilgener.

Fue heredado por la empresa AES Chivor por existir en las empresa ISA e ISAGEN, y el origen fue causa por la incertidumbre que podía traer la privatización de las empresas del sector hidroeléctrico de Colombia, lo cual causo en los trabajadores temores, miedos por los cambios que esto podría generar en el entorno laboral. El sindicato inicia con 60 trabajadores del área operativa.

El sindicato esta conformado por cinco miembros de la junta directiva, cinco suplentes y dos administrativos: José Vicente López Acero (Presidente), Nestor Claudio Luís López (Vicepresidente), Ernesto Pinilla Campos (Asesor jurídico) y Gustavo Zavala Piñeros (Fiscal). Y sus respectivos suplentes.

Sintrachivor funciona presentando un pliego de peticiones a la empresa, la cual se debe desarrollar en 20 días y si no se llega a un acuerdo en el termino de estos días se da una prorroga de 20 días mas, pasado este tiempo si la

---

<sup>63</sup> Artículo código de conducta AES Chivor S.A



negociación no se culmina pasara al tribunal (laudo arbitral). Como ultimo ente regulador del proceso de negociación se encuentre el Tribunal de Corte Suprema.

## 7. ANALISIS DE RESULTADOS

### 7.1 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LA EMPRESA AES CHIVOR EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN SINDICAL EN EL PERIODO 2003-2005

En el año de 1996 CHIVOR S.A. Compra la Central Hidroeléctrica que pertenecía a la empresa ISAGEN S.A. es decir, no compra una empresa como tal si no una planta generadora de energía.

Algunos empleados de ISAGEN S.A. trabajaban exclusivamente para sus servicios en la central y como consecuencia de la compraventa, y de acuerdo a lo dispuesto por la ley se empezó a operar bajo el fenómeno de sustitución patronal en donde CHIVOR S.A. como comprador adquiere varias obligaciones, las que aplican en este caso son: reconocimiento de los derechos individuales y colectivos de los empleados, cargas laborales: salarios, prestaciones legales y extralegales, cesantías, pensiones, y demás obligaciones de carácter laboral.

Por esta razón CHIVOR S.A. además reconoce a SINTRACHIVOR como representante de los trabajadores de la compañía, teniendo en cuenta la convención colectiva en ese momento vigente entre ISAGEN S.A. Y el sindicato nacional de trabajadores de ISAGEN S.A.

Como consecuencia de la sustitución patronal CHIVOR S.A. adquiere el compromiso de dar continuidad además, de los derechos individuales, a todos y cada uno de los derechos colectivos consagrados en la Convención Colectiva.

El panorama en ese momento es el siguiente, CHIVOR S.A. tiene alrededor 175 empleados; 60 de ellos sindicalizados de los cuales por motivos de retiros, pensiones anticipadas, acuerdos con la gerencia, se disminuyen a un número de 75 empleados (sin realizar ningún despido) y a su vez el sindicato queda con 29 sindicalizados

Posteriormente, se inicia una negociación entre Sintrachivor y Chivor S.A donde la gerencia recibe un pliego de peticiones por parte de la organización sindical los cuales no “comparte” a nuestro juicio por exceder las condiciones en los aspectos relacionados con el manejo de la organización sindical, (permisos sindicales remunerados, ayudas sindicales, reconocimiento sindical, entre otros). Se percibe entonces que esta organización busca favorecerse y deja de lado su filosofía “la defensa de los derechos de los trabajadores”<sup>64</sup>, y deja ver ante la gerencia, como los trabajadores; que prevalecen los intereses de la organización sindical ante los derechos de los empleados. Dadas estas circunstancias y bajo las pretensiones de la organización sindical no se logra un acuerdo bilateral. y es ahí donde se presenta la intervención de un arbitraje; que trae como resultado la convención colectiva de trabajo para el periodo 2003-2005 con esto entonces se aclara que no hubo ninguna negociación entre las partes, por el contrario la relación entre sindicato y empresa se agudiza.

En consecuencia la gerencia analiza la manera de contrarrestar la posición del sindicato, es ahí cuando plantea una herramienta valida que motive a sus empleados y busca de esta manera uno de los objetivos primordiales de la compañía; encaminar todos sus esfuerzos en la búsqueda del mejoramiento continuo de sus colaboradores, destinando así gran parte de sus recursos en desarrollo, capacitación, bienestar y recreación. Sin dejar de lado por supuesto la parte de remuneración a sus empleados. AES Chivor S.A. convoca a sus empleados de una manera clara y transparente para que participen en un pacto colectivo donde tanto ellos, como la compañía obtendrán beneficios.

---

<sup>64</sup> Filosofía del sindicato Sintrachivor. [Sindicato Nacional de trabajadores de Chivor S.A.]

Es de anotar que un empleado que haga parte de una convención colectiva no puede vincularse a un pacto colectivo, y viceversa.

La gerencia de Chivor rescata que para ellos la concertación en la negociación es de vital importancia; pero que para que esta se de debe existir un gaga-gana para ambas partes, sin embargo, pese a su buena disposición y aptitud no se pudo lograr.

Análisis de apartes de la convención colectiva de trabajo del año 2003-2005 y del pacto colectivo de trabajadores del año 2006-2010 en donde se demuestran los logros del administrador en éste proceso de negociación.

#### CONVENCION COLECTIVA DE TRABAJO VS PACTO COLECTIVO DE TRABAJADORES AES CHIVOR

<b>CONVENCION COLECTIVA DE TRABAJO</b>	<b>PACTO COLECTIVO DE TRABAJADORES</b>
<b>1. Duración:</b> dos años (2003-2005).	<b>1. Duración:</b> cuatro años (2006-2010).
<b>2. Sustitución Patronal:</b> Se respetara todas las condiciones contractuales; reglamentarias y extralegales ya existentes con la empresa ISA e ISAGEN. CHIVOR se obliga a respetar y cumplir todas las normas laborales contenidas en las leyes, convenciones y acuerdos, y a no desmejorar las condiciones de trabajo.	<b>2. Sustitución Patronal:</b> CHIVOR se obliga a respetar y cumplir todas las normas laborales contenidas en las leyes convenciones y acuerdos, y a no desmejorar las condiciones de trabajo.

<p style="text-align: center;"><b>CONVENCION COLECTIVA DE TRABAJO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PACTO COLECTIVO DE TRABAJADORES</b></p>
<p><b>4. Liquidación Vacaciones:</b> Se calcula teniendo en cuenta conceptos de recargo nocturno y auxilio de transporte.</p>	<p><b>4. Liquidación Vacaciones:</b> Se calcula teniendo en cuenta el recargo nocturno, auxilio de transporte, recargos dominicales y festivos.</p>
<p><b>5. Pensión de jubilación:</b> lo dispuesto en la ley 100 de 1993.</p>	<p><b>5. Pensión de jubilación:</b> lo dispuesto en la ley 100 de 1993. Además; la empresa podrá presentar un plan de retiro voluntario, a las personas que hayan cumplido 55 años de edad y 20 años de servicio continuo de ISA, ISAGEN y CHIVOR, y vinculados al 29 de Dic de 1996.</p>
<p><b>6. Salud:</b> Para sueldos y pensiones entre 4.5 SMLV la empresa asume el 90%, Para sueldos y pensiones entre 4.6 y hasta 5.7 SMLV la empresa asume el 80%. Y para los sueldos superiores a 5.8 SMLV el 70%.</p>	<p><b>6. Salud:</b> Para sueldos y pensiones entre 4.5 SMLV la empresa asume el 90%, Para sueldos y pensiones entre 4.6 y hasta 5.7 SMLV la empresa asume el 80%. Y para los sueldos superiores a 5.8 SMLV el 70%.. Adicionalmente la empresa incrementara en un 70% el valor que actualmente se pago como prima, en los mismos términos de pagos establecidos.</p>
<p><b>7. Préstamos para vivienda:</b> Intereses: 6% y 8%.</p>	<p><b>7. Préstamos para vivienda:</b> Intereses: 5%.</p>
<p>Topes máximos de préstamo: Por primera vez 121 SMLV, por segunda vez 116 SMLV.</p>	<p>Topes máximos de préstamo: Por primera vez 144 SMLV, por segunda vez 122 SMLV.</p>

<p><b>8. Educación:</b> Educación básica primaria, secundaria, profesional se otorgará; 2.5 SMLV, para hijos. Para los trabajadores se les reconocerá el 2.5 SMLV.</p>	<p><b>8. Educación:</b> Guardería, preescolar, primaria y secundaria se otorgará, 3.0 SMLV, para profesionales 3.5, para educación especial 3.5, para hijos. Para los trabajadores se les reconocerá el 3.5 SMLV.</p>
--	---

De la anterior tabla se puede ver que la gestión de la gerencia, con la implementación del pacto colectivo de trabajadores logro algunas modificaciones en las cuales se vieron beneficiados directamente los empleados y por su parte la empresa, es decir, una negociación donde ambos actores se ven favorecidos en temas fundamentales para el trabajador como la salud, la vivienda, el salario, entre otros.

Con lo anterior la gerencia de alguna manera hace que la organización sindical se debilite, porque en el momento de presentar el pacto colectivo 7 de sus miembros aceptan los beneficios que este les otorga, dejando la organización sindical con tan solo 22 miembros, lo que hace que por motivos de legalidad del sindicato, se vean forzados a adherirse a un sindicato de industria del sector de costa atlántica, evitando que este se acabe.

Por todo esto se demuestra que el papel del administrador dentro de los procesos de negociación sindical esta determinado por la capacidad de razonamiento objetivo e imparcial, encaminado hacia ambas partes (obrero-empresa) en donde, priman los intereses de la organización con el fin de asegurar sostenibilidad en el mercado e implícitamente estabilidad laboral para sus afiliados. Las habilidades y competencias de negociación, relaciones interpersonales y humanas prevalecen con el fin de lograr objetivos individuales y organizacionales.

Los logros se determinan acorde al contexto en que se desarrollen éstos procesos de negociación influenciados por elementos directos del medio ambiente interno y externo de la empresa que inciden directamente en su liquidez financiera y organización administrativa.

## 7.2 EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EN LAS EMPRESAS AES CHIVOR EN EL PERIODO 2003-2005 Y LA EMPRESA CODENSA EN EL PERIODO 2006-2010 EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACION SINDICAL

Partiendo del análisis realizado de las empresas AES Chivor y Codensa, las cuales pertenecen a la industria de electricidad en Colombia, donde entran en un proceso de cambio en los mismos periodos aproximadamente, con características similares entre las cuales podremos nombrar algunas como: la privatización, la sustitución patronal, la vinculación de capital extranjero y privado, y la tenencia de un sindicato.

Según la información adquirida en AES Chivor y Codensa, se pudo analizar el impacto y consecuencias que generó la privatización en estas compañías. El hecho de ser una empresa oficial a pasar a ser del sector privado creó en los empleados una serie de incertidumbres, dudas y temores, que les llevó a pensar que iban a perder sus empleos y estabilidad laboral.

En AES Chivor las personas que pertenecían al sindicato eran trabajadores que simplemente desempeñaban su labor para cumplir su objetivo de “salir pensionados”, personas en cargos básicos, donde no demostraban motivación por capacitarse y progresar en la empresa. Por otro lado el sindicato de la empresa Codensa hacia parte un grupo de trabajadores capacitados, preparados, negociadores y abiertos al cambio.

Dada la negociación con los sindicatos en ambas empresas, se logra identificar perfiles en la administración en algunos aspectos análogos. En AES Chivor al momento de negociar la administración fue lineal, defendiendo unos principios, sin dejar de lado los ideales de los otros. De la misma manera en Codensa la administración fue abierta a otras propuestas con un perfil negociador. En ambas empresas la administración fue imparcial al momento de negociar con el sindicato, trazando los objetivos de la compañía, pero sin dejar de lado los objetivos de los trabajadores, en donde algunos de estos se pueden modificar al momento de negociar y lograr acuerdos que beneficien las partes implicadas.

Para ambos administradores la manera de interactuar con el sindicato es una comunicación permanente donde exista el dialogo y la confianza entre las partes.

La administración de Chivor en un principio de la compra se mostró ante las peticiones realizadas por los sindicatos de una manera generosa, sin mirar con detenimiento las consecuencias que esto traería dentro de la organización. Posteriormente, al darse cuenta que la forma como llevó la negociación le estaba generando complicaciones, replantea su posición. Y es cuando invita a la mesa de negociación del sindicato para que se haga una realización con base en intereses, pero la respuesta del sindicato no fue lo que se esperaba y condujo a la administración a negociar en otros términos radicales.

Según la administración de Codensa el hecho de que exista un sindicato en una compañía es definitivamente necesario, a pesar de las diferencias como es obvio siempre se ha llegado a un acuerdo logrando lo que se pretende en poco tiempo o a veces en un mayor tiempo.



## 8. CONCLUSIONES

1. Se puede decir que el administrador de la empresa AES CHIVOR domina conceptos como: el código laboral, organización sindical y dirección que le sirve para analizar y dar un diagnóstico en determinados momentos de la negociación de la convención colectiva.
2. El administrador debe tener definido sus funciones dentro del proceso de negociación con relación a los sindicatos, y su vez cuenta con características tales como la persuasión, capacidad de escucha y observación.
3. Se deduce de acuerdo a lo expuesto anteriormente que el administrador de la empresa AES Chivor desempeña en los procesos de negociación sindical un rol tanto de difusor recibiendo información de los empleados y transfiriéndola a los miembros de la organización, como mediador en donde se satisfagan las necesidades tanto de la empresa como del sindicato.
4. Con base en el análisis de las encuestas aplicadas al gerente administrativo de la empresa AES Chivor como al presidente del sindicato (Sintrachivor), se deduce que el sindicato busca intereses personales y beneficios para la organización sindical desviando los intereses de los trabajadores. Por otro lado la empresa presenta su interés en motivar a los empleados, para que éstos desempeñen sus labores de forma eficaz y eficiente, y reciban una contribución de beneficios por parte de la compañía y así logren ganar las partes.

5. Los perfiles de los administradores en las empresas de AES Chivor y Codensa S.A. tienen una importante similitud al intervenir en la negociación sindical, en aspectos como una posición lineal, defendiendo unos principios, sin dejar de lado los ideales de los otros, abierta a otras propuestas, con conocimiento del tema, comunicador, siendo un gran vendedor de ideas y presentando propuestas serias y sostenidas.
  
6. Los perfiles de Sintrachivor y Sintraelec difieren en algunos factores en aspectos de negociar tales como: lo relacionado a sus “principios de filosofía” donde el primero defiende sus derechos como organización sindical efectuando una negociación basada en posiciones y el segundo defiende los derechos de los trabajadores y realiza una negociación basada en intereses.
  
7. Con lo expuesto anteriormente se concluye que la empresa AES Chivor no logró una negociación de manera directa con la organización sindical, lo cual hace que intervengan otros entes reguladores en el proceso. Adicionalmente busca la manera de acercamiento con los trabajadores por medio de un pacto colectivo y es acá donde se demuestra que el papel del administrador de estos procesos de negociación dentro del sindicato debe ser de total imparcialidad, objetividad y serenidad en donde prime la satisfacción de los intereses de las personas a quienes representan, sin perder de vista el objetivo de la negociación.

## 9. RECOMENDACIONES

1. Para avanzar en el tema de las negociaciones es necesario identificar en la empresa, el perfil del administrador en donde partiendo de este, se podrán planear y desarrollar programas que vayan a satisfacer los objetivos propuestos para ambas partes.
2. Crear especialización en negociación colectiva dentro de la carrera de ciencias empresariales, los cuales deben ser supervisados por docentes especializados en temas de negociación, mediación y arbitraje entre otros.
3. Especialización titulada “Administración de procesos en negociación sindical”.

## BIBLIOGRAFIA

Delgado Guzmán, Alvaro. Las luchas laborales en Colombia. Coyunturas y perspectiva inmediata, 2005, Bogotá. 35p.

Archivan Mauricio, La humanidad, el periódico obrero de los años veinte, 1985, Bogotá.

Arcos, Juan. El sindicalismo de América Latina, 1964, El Salvador.

Merlano Matiz Jorge, Bojanini Visual Juan Pablo, Una primera aproximación a las diferencias de género en un proceso de negociación, 1990, Bogotá.

Hernández, Sampieri. Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, 1998, México.

Ministerio de Protección Social, Diálogo y Concertación Social, 1996, Colombia.

Elkin, Jorge Ricardo, Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio, 1986, Argentina.

Lerma Héctor, Metodología de la investigación, Postergraph, 1999, Colombia.

Jorge Merlano, Bassam Sarkis. Administración de los conflictos laborales. Legis primera y tercera edición, 2004, Colombia.

Anastasio, Obejero Bernal. Técnicas de Negociación, Mc Graw Hill, 2004, España.

Rojas Abascal, Francisco. Marketing Social Y Ética Empresarial. ESIC, 2005, Madrid.

Urrutia Montoya, Miguel, Historia de Sindicalismo en Colombia, 1976, Medellín.

Koontz, Harold, Elementos de la Administración, 1983, México.

Daft, Richard, Organizaciones: El comportamiento del individuo, 1997, México.

Robbins, Stephen P, Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones, 1996, México.

Cortina, A, Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica, Tecnos, 1986. Madrid.

Mac, Intyre A, Historia de la ética, Paidós, 1988. Barcelona

Rubio Cariacedo, J. Ética constructiva y autonomía personal. Tecnos. Madrid, 1992,.

Archila, Mauricio Cultura e identidad obrera: Colombia 1910-1945. Cinep, 1991 Bogotá.

Chiavenato, Idalberto : "Introducción a la Teoría General de la Administración" - Editorial Mc Graw Hill.

OIT. DEPARTAMENTO DE NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO

Las reglas del juego: Una breve introducción a las normas internacionales del Trabajo. Ginebra: OIT, 2005. 94

Werther, William B. Administración de personal y recursos humanos. 4<sup>a</sup> ed. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. 1995. México.

Guido, Horacio, Odero, Alberto. Libertad Sindical y Democracia en los Países del MERCOSUR .1983-2003.

Marcos, Sánchez, José Negociación Colectiva y Código de Conducta: Diagnóstico y propuestas para los Sindicatos de Nestlé en América Latina Lima. 2000.

Capote, Alberto y María, E. Duarte. Técnicas en Negociaciones, 1996. Argentina.

Carvajal, Acelia y Aida M. González. Las Negociaciones, 1994. Argentina.

## PAGINAS WEB

<http://www.derechoshumanos.gov.co/observatorio/tematico/sindicalistas.pdf>.  
[Consulta Marzo, 18 de 2006 Hora: 1:30 p.m.]

[http://www.oitandina.org.pe/documentos/colombia\\_dinamica\\_laboral\\_1994\\_a\\_2003.pdf](http://www.oitandina.org.pe/documentos/colombia_dinamica_laboral_1994_a_2003.pdf). [Consulta Febrero 5 de 2006 Hora: 10:15 a.m.]

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere6/DEFINITIVA/TESIS%2029.pdf>. [consulta Mayo 4 de 2006, Hora: 3:15 p.m].

<http://www.fescol.org.co/Doc%20PDF/EV-LAREESTRUCTURACION.pdf>. [Consulta Mayo 23 de 2006 Hora: 4:30 p.m.].

<http://www.planetapaz.org/sectores/sindicalistas.htm>. [Consulta Mayo 23 de 2006 Hora: 4:30 p.m.]

[http://www.cia-cordoba.com.ar/codigo\\_de\\_etica.htm](http://www.cia-cordoba.com.ar/codigo_de_etica.htm) [ consulta Agosto 18 de 2006 Hora: 3:30 p.m]

<http://www.geoogle.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministraciom/segunaunosautores.htm> [Consulta Abril de 2006, ].

[http://www.fac.mil.co/pag\\_interiores/provisionales/glosario.htm](http://www.fac.mil.co/pag_interiores/provisionales/glosario.htm). [Consulta Octubre de 2006]

[http://www.conciliacion.gov.co/paginas\\_detalle.aspx?idp=42](http://www.conciliacion.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=42), [Consulta Abril de 2006]

<http://www.oit.org.pe/sindi/general/documentos/negcol/index.html>. [Consulta Octubre de 2006].

[http://www.ens.org.co/aa/img\\_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/DOC\\_55\\_VILLADA](http://www.ens.org.co/aa/img_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/DOC_55_VILLADA). [Consulta Octubre de 2006]





ANEXO A. ENTREVISTA A DR. CARLOS EDUARDO MERCHAN GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AES CHIVOR Y AL DR. CARLOS DE LA ESPRIELLA JEFE DE LA DIVISION DE GESTION DE RIESGOS LABORALES DE LA EMPRESA CODENSA S.A

1. ¿Como surge el Sindicato en su empresa?
2. ¿Como era el ambiente laboral en ese momento?
3. ¿Qué perfiles tienen los líderes de este sindicato?
4. ¿Qué perfiles tienen las administraciones que han estado durante la presencia del sindicato?
5. ¿Por qué cree usted que el sindicato continua en su empresa?
6. ¿Es usted una persona imparcial al momento de negociar con el sindicato?
7. Describa su rol como administrador al momento de negociar con el sindicato.
8. Describa sus funciones dentro del sindicato.
9. ¿Qué hace la administración de esta empresa para motivar a los empleados?
10. ¿Cree que han cedido mucho en las peticiones realizados por el sindicato?
11. ¿Cómo se puede disminuir el riesgo de la permanencia de este sindicato en su empresa?



12. ¿Se ha visto perjudicada la empresa por la permanencia del sindicato?

13. ¿Administrativamente cual cree usted que debe ser la manera de interactuar con un sindicato?



ANEXO B. ENTREVISTA AL SR. JOSE VICENTE LOPEZ PRESIDENTE DEL SINDICATO DE TRABAJADORES - SINTRACHIVOR DE LA EMPRESA AES CHIVOR Y AL DR. LUIS ANGEL FARFAN TRIANA SECRETARIO DE SALUD OCUPACIONAL DEL SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA ELECTRICIDAD EN COLOMBIA SINTRAELECOL DE CODENSA S.A

1. ¿Cuál es el nombre del sindicato, cuanto tiempo lleva conformado?
2. ¿A raíz de que razones surge el sindicato?
3. Con cuántas personas inicia el sindicato en la empresa AES Chivor?
4. ¿A que áreas de la organización pertenecen las personas que integran el sindicato?
5. ¿Brevemente nos podría ilustrar cómo es el funcionamiento del sindicato?
6. ¿Cuántas personas pertenecían al sindicato en el periodo 2003-2005?
7. ¿Considera usted que el sindicato hace algún aporte a la empresa?
8. ¿De alguna manera cree usted que el sindicato afecte a la empresa?
9. ¿Cómo fue el proceso de negociación en el periodo 2003-2005?
10. ¿Cuánto tiempo duró el proceso de negociación?

## ANEXO C. CÓDIGO DE ÉTICA DE LA PROFESIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACUERDA:

ARTICULO 1: Adoptar el presente Código de Ética Profesional de Administración de Empresas que será de obligatoria observancia por parte de los Administradores de Empresas de conformidad con la Ley 61 de 1981 y su Decreto Reglamentario 2718 de 1984.

ARTICULO 2: Las normas de ética que establece el presente Código, no contradicen otras no expresadas y que pueden resultar del ejercicio profesional en forma consciente y digna.

ARTICULO 3: Para la correcta interpretación de las presentes normas, no debe entenderse que todo cuanto no está prohibido expresamente, estará permitido pues dichas normas son generales y tienden a evitar faltas contra la ética profesional.

ARTICULO 4: Las normas expresadas en el presente Código de Ética deben entenderse como la fijación de principios y reglas que deben gobernar a la profesión de Administración de Empresas.

ARTICULO 5: Cuando se presenten situaciones no contempladas expresamente en el presente Código de Ética Profesional será el CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS quien las conocerá y resolverá siempre y cuando sean de su competencia legal.

## TITULO I

### DEBERES DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ARTICULO 6: Además de los deberes contemplados expresamente en los siguientes artículos, será deber fundamental de todo Administrador de Empresas tener presente en el ejercicio de su profesión que su actividad no solo está encaminada a los aspectos técnicos y financieros, sino que deberá cumplir con una función socialmente responsable y respetuosa de la dignidad humana.

ARTICULO 7: El Administrador debe tener como imperativo, el cumplimiento estricto de las normas consagradas en la Constitución y las leyes.

ARTICULO 8: El Administrador de Empresas ejercerá legalmente su profesión en los términos expresados en la Ley 60 de 1981 y el decreto 2718 de 1984 reglamentario de la ley en mención.

ARTICULO 9: Ejercerá la profesión y las actividades que de ella se deriven, con decoro, dignidad e integridad, manteniendo los principios éticos por encima de sus intereses personales y de los de su empresa.

ARTICULO 10: Aplicará en forma leal, recta y digna las filosofías, teorías, técnicas y principios administrativos objeto de su profesión, realizando su actividad profesional con la mayor diligencia, veracidad, buena fe y sentido de la responsabilidad respetando en forma estricta y recta su juramento de graduación.

ARTICULO 11: Mantendrá el secreto profesional como norma de conducta de todas sus actuaciones realizadas con su ejercicio profesional, a no ser que haya autorización de las partes involucradas para divulgar información.

ARTÍCULO 12: El Administrador no garantizará los resultados de su gestión, que estén más allá de lo que se pueda predecir con objetividad, aceptando solo el trabajo que esté en capacidad de desarrollar en forma satisfactoria y responsable.

ARTÍCULO 13: Dará el crédito a quien encuentre o cree ideas, hallazgos o inventos, que el Administrador use en escritos o en investigaciones propias.

ARTÍCULO 14: Respetará la dignidad de la profesión, rechazando y denunciando ante el Consejo Profesional de Administración de Empresas las actuaciones que supongan una práctica ilegal de la profesión, cualquier negocio que sea deshonesto, corrupto o impropio y en general todo hecho que represente inhabilidad, incapacidad y deshonra para la profesión.

ARTÍCULO 15: Se abstendrá de prestar servicios profesionales a personas o entidades cuyas prácticas u honorabilidad estén en contra de los principios éticos o fuera de la ley.

ARTÍCULO 16: No permitirá que al amparo de su nombre, otras personas realicen actividades impropias del ejercicio profesional, ni participará en negocios incompatibles con la profesión y con la ley.

ARTÍCULO 17: No otorgará al título de “propina” u otro beneficio indebido, directa o indirectamente, a ningún servidor público, o a particular alguno.

ARTÍCULO 18: No avalará con su firma o título oneroso y gratuito, documentación inherente a la profesión que no haya sido estudiada, ejecutada o controlada personalmente, o que sea falsa o no tenga un soporte cierto.



ARTÍCULO 19: Tomará parte activa en las decisiones y problemática de la localidad donde trabaja y de la nación en general, buscando soluciones a las causas cívicas y de servicio comunitario.

ARTÍCULO 20: Ofrecerá al consumidor, servicios y productos de buena calidad, acatando las normas técnicas de calidad, evitando en todo momento lesionar a la comunidad.

ARTÍCULO 21: Acatará toda la legislación que regule su empresa sometiéndose a las inspecciones y a la vigilancia que el gobierno establezca.

ARTÍCULO 22: Buscará que la empresa no sea sólo una institución económica y técnica sino un institución social en cuya vida y funcionamiento todos los miembros participen activamente, generando beneficios sociales.

ARTÍCULO 23: Evitará hacer publicidad que no esté de acuerdo con las características del producto o servicio ofrecido, o de su empresa que atenten contra la salud, la moral y el bien común.

ARTÍCULO 24: Procurará la inversión en tecnología que signifique un aporte al desarrollo y el autoabastecimiento nacional, fomentando además el progreso científico y al mismo tiempo, impedirá que por sus aplicaciones prácticas, se conviertan en una amenaza para la especie humana.

ARTÍCULO 25: Considerará como meta importante la generación de empleo eficiente como contribución y aporte al desarrollo del país.

ARTÍCULO 26: Entregará a la empresa a la cual presta sus servicios toda su capacidad y conocimientos, buscando obtener los mejores resultados. No utilizará los recursos de la empresa en ningún caso para su propio beneficio.

ARTÍCULO 27: Concientizará a la empresa para la cual trabaje, de la responsabilidad social, ecológica y moral de ella frente al país, para así ejercer su profesión sobre la base de la responsabilidad y dignidad.

ARTÍCULO 28: Tendrá siempre presente que el trabajador, es el más valioso recurso de la empresa, propendiendo por el mejoramiento de su nivel intelectual, la elevación de su nivel de vida y de su núcleo familiar.

ARTÍCULO 29: Como administrador del recurso humano, respetará el trabajo y a quien lo ejerza, ya sea de forma material o intelectual, pues este dignifica a toda persona y se constituye en el medio de proveer sus necesidades.

ARTÍCULO 30: Guardará estricta lealtad para con quien lo contrate o a quien brinde sus servicios y mantendrá la reserva de todo aquello, que perteneciendo al patrimonio material o moral de otros, pudiere afectarlos negativamente en tanto que dicha información, no sea relevante de su desempeño.

ARTÍCULO 31: Excluirá las prácticas de pago de salarios por debajo del salario mínimo establecido por la ley y por la empresa para la remuneración a los empleados.

ARTÍCULO 32: Se abstendrá de emitir públicamente juicios adversos sobre la actuación de sus colegas o señalar errores profesionales excepto que sea indispensable por razones ineludibles de interés profesional y no atentará contra la reputación de otros profesionales.

ARTÍCULO 33: Se abstendrá de ejecutar actos de competencia desleal con sus colegas de profesión.

ARTÍCULO 34: En caso de gestión mancomunada de una operación de negocios cumplirá con los pactos suscritos para la realización de dicha gestión, guardando los límites de una recta y prudente relación profesional.

## TITULO II

### REGIMEN DISCIPLINARIO DE LAS FALTAS

ARTÍCULO 35: En consonancia con el artículo 22 del Decreto 2718 de 1984, reglamentario de la Ley 60 de 1981, el Consejo Profesional de Administración de Empresas, podrá de oficio, o a solicitud de terceros, conocer la denuncia y sancionar a quien encuentre responsable de una falta contra la ética profesional del ejercicio de la profesión de Administrador de Empresas.

ARTÍCULO 36: Las faltas contra la ética profesional se calificarán por parte del Consejo Profesional de Administración de Empresas como leves o graves, en atención a su naturaleza, efectos, modalidades, y circunstancias de hecho y en especial teniendo en cuenta los antecedentes personales y profesionales del acusado.

ARTÍCULO 37: Constituyen faltas contra la ética profesional en el ejercicio de la Administración de Empresas, la violación de cualquier artículo presente en el Código de Ética debidamente comprobada en que se atente entre otros contra:

- a) Dignidad de la profesión
- b) Decoro profesional
- c) Lealtad profesional
- d) Diligencia profesional

ARTÍCULO 38: Serán faltas contra la Ética Profesional además de las estipuladas en el artículo anterior, las siguientes:

- a) El ejercicio ilegal de la Administración de Empresas.

- b) El diligenciamiento de la Matrícula Profesional de Administrador de Empresas mediante documentos falsos.
- c) El hacer parte de una firma u organización de Administradores de Empresas Asociados sin el lleno de los requisitos estipulados en el artículo 11 de la Ley 60 de 1981.
- d) El hacer publicidad hablada o escrita de sus servicios profesionales más allá de sus verdaderos títulos, especializaciones académicas y cargos desempeñados.

### TITULO III

#### SANCIONES AL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS POR FALTAS AL CODIGO DE ETICA PROFESIONAL

ARTÍCULO 39: Las sanciones que se aplicarán a los Administradores de Empresas que incurran en faltas al Código de Ética serán las siguientes:

- a) Amonestación privada, personal o por comunicación escrita dirigida al infractor,
- b) Amonestación pública,
- c) Multas sucesivas en los términos del artículo 27 del Decreto 2718 reglamentario de la Ley 60 de 1981.
- d) Suspensión temporal de la Matrícula Profesional e inhabilitación para el ejercicio profesional de la Administración hasta por tres (3) años máximo,
- e) Cancelación definitiva de la Matrícula Profesional que conlleva a la inhabilitación permanente para el ejercicio de la profesión en los términos del numeral 3 del artículo 2 del Decreto 2718 reglamentario de la Ley 60 de 1981.

ARTÍCULO 40: Todas las sanciones a saber: amonestación privada, amonestación pública, suspensión, exclusión, multas, se aplicarán conforme a los límites y procedimientos descritos en este Código, siendo necesario tener en cuenta la gravedad de la falta, las modalidades, las circunstancias que rodearon el hecho, los motivos determinantes, los hechos agravantes o atenuantes, los

antecedentes personales o profesionales del infractor; todo lo anterior sin perjuicio de las acciones y sanciones civiles y penales a que hubiere lugar.

ARTÍCULO 41: El Administrador de Empresas a quien se le hubiere cancelado la Matrícula Profesional podrá ser rehabilitado por el Consejo Profesional cuando pasados tres (3) años de la sanción, presente solicitud ante el mismo Consejo demostrando una intachable conducta personal y profesional para que su caso sea estudiado con el fin de que obtenga la respectiva rehabilitación.

ARTÍCULO 42: Calificada como leve o grave por parte del CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS la falta en que incurra un profesional, las sanciones estipuladas en el artículo 41 del presente Acuerdo se aplicarán teniendo en cuenta el siguiente ordenamiento:

a) Por faltas leves

Amonestación privada o amonestación pública o multa pecuniaria.

b) Por faltas graves

Suspensión temporal o definitiva de la Matrícula Profesional.

#### TITULO IV

#### PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACIÓN DE LAS FALTAS CONTRA EL CODIGO DE ETICA

ARTÍCULO 43: En consonancia con el artículo 23 del Decreto 2718 de 1984 reglamentario de la Ley 60 de 1981, el siguiente será el procedimiento a seguir para la aplicación de las faltas contra el Código de Ética en que incurra un Administrador de Empresas:

Cuando el Consejo Profesional de Administración de Empresas tenga conocimiento de alguna falta a la Ética Profesional cometida por parte de un Administrador de Empresas, iniciará de oficio o a solicitud de parte la respectiva investigación.

Dentro de los quince (15) días hábiles siguientes contados desde la apertura de la investigación, se notificará personalmente al investigado el auto por medio del cual se inició la investigación, para que en el término de un mes rinda los descargos, aporte pruebas y solicite la práctica de las pertinentes.

Si vencido el término de quince (15) días hábiles no se hubiere efectuado la notificación personal, se fijará un edicto en la Secretaría del Consejo, por cinco (5) días hábiles, vencidos los cuales empezará a contarse el plazo para los descargos.

Agotada esta etapa, el Consejo Profesional dispone de un mes para aportar la decisión correspondiente mediante resolución motivada, la cual deberá notificarse personalmente al investigado dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su expedición.

Si no fuere posible la notificación personal se notificará permanente que permanecerá fijado en la Secretaría del Consejo Profesional por cinco (5) días hábiles.

ARTÍCULO 44: Las sanciones se anotarán en el registro profesional de cada Administrador de Empresas, que tiene el secretario del Consejo Profesional.

ARTÍCULO 45: Contra las decisiones que adopte el Consejo Profesional de Administración de Empresas en materia disciplinaria, procede por vía gubernativa, el recurso de reposición ante el mismo Consejo, en la forma y términos previstos en el Código Contencioso Administrativo.

ARTÍCULO 46: El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición.

COMUNIQUESE, PUBLIQUESE Y CUMPLASE.

Dado en la ciudad de Bogotá, a los 9 días del mes de Julio de 1987.

ANEXO D. CUADRO COMPARATIVO DE LAS ADMINISTRACIONES EN LAS EMPRESAS AES CHIVOR  
Y CODENSA

PREGUNTA	R/ GERENTE AD. CHIVOR	R/ GERENTE CODENSA
1. Cómo surge el Sindicato en su empresa?	El sindicato es heredado del sindicato general que tenía ISA, y después que paso a ISAGEN. El presidente del sindicato que tenía ISA lo traslado antes de la venta a CHIVOR en las instalaciones de esta y cuando vendieron Chivor nos dejaron su presidente con toda su organización sindical.	Sintraelecól (Sindicato de trabajadores de electricidad de Colombia) es un sindicato de industria que lleva mucho tiempo; este sindicato históricamente ha sido importante, a raíz del proceso de privatización, y capitalización de la empresa de energía de Bogotá, la Empresa Codensa nace el 23 de Octubre del año 1998; en este proceso de capitalización hay una sustitución patronal y por motivo de esta sustitución patronal se adquiere tanto la convección colectiva como el sindicato. Es un sindicato de industria no es de la empresa es decir a este pertenecen todos los trabajos de la industria de energía eléctrica a nivel nacional.
2. Como era el ambiente laboral en ese momento?	Los trabajadores que nosotros heredamos en ese momento fue muy traumático por que siempre el pasar de ser una empresa oficial a ser una empresa privada trae muchísimos resquemores, angustias para los trabajadores por todo lo que se ha vendido; que la empresa no paga lo que es, que van a botar los trabajadores, que	Por efectos normales de la privatización, de la sustitución patronal y de la vinculación de capital extranjero y privado; era un momento difícil porque el sindicato dentro sus funciones no estaba de acuerdo con la privatización ni la vinculación de capital extranjero y al principio los primeros 3 años de ajuste, fueron unas relaciones un poco

	son unos capitalistas salvajes, mejor dicho todos los apelativos que se le puedan poner.	complicadas; hoy en día se ha pasado esta etapa con creces y se puede decir que se esta trabajando un gana gana siempre se ha dado un dialogo con ellos y se han logrado acuerdo muy importantes.
3. Que perfiles tienen los lideres de este sindicato?	Entonces los perfiles de ellos eran esos seguir trabajando aquí los próximos diez, quince o veinte años dentro de la compañía, salir pensionado, no me exijan mucho, denme mas y simple y llanamente cumpla un horario y es una función que estoy cumpliendo y listo se acabo mi proceso. Entonces el perfil de la gente que se vio ahí es de eso; el trabajador es básico, sencillo, pero que su sueño no era el de progresar, incrementar, estudiar, capacitarse, no, su sueño era simple y llanamente pensionarse, llegar a un objetivo; que le llagara una pensión. Y lo que nos encontramos como tal era que desafortunadamente estas compañías como la que tenían anteriormente que nos dimos cuenta eran compañías muy paternalistas, entonces todo intentaban mantenérsele y dárselo a los trabajadores	Negociadores, abiertos al cambiado, preparados, capacitados y sobre que están negociando en principios y no en posiciones.
4. Que perfiles tienen las administración que	Ante todo el perfil tiene que ser muy lineal, tiene que defender unos principios, tener	Un perfil totalmente negociador; abierto a otras posiciones donde se manejan



<p>han estado durante la presencia del sindicato?</p>	<p>unos ideales, pero, teniendo siempre en cuenta el pensamiento del otro, respetando los ideales de los demás.</p>	<p>diferentes alternativas para llegar a un acuerdo justo.</p>
<p>5. Porque cree usted que el sindicato continua en su empresa?</p>	<p>Actualmente solo existen diecisiete personas sindicalizadas, lo que hizo que este grupo sindical se uniera a un gremio industrial para que no se acabara y de esta forma seguir funcionando.</p>	<p>El hecho de que exista un sindicato en una compañía como codensa; es absolutamente necesario a pesar de yo estar en la otra línea a ser negociador, directivo de la empresa el sindicalismo hoy en día es importante mantenerlo; que sigan con su rumbo pero sobre todo que sea un sindicalismo abierto, que no se centre en posiciones, si no un sindicalismo que valla de la mano con la globalización porque es un hecho se quiera o no y de esta manera se pueden llagar a muchos acuerdos.</p>
<p>6. Es usted una persona imparcial al momento de negociar con el sindicato?</p>	<p>Si, hay una situación debe uno tener claro como negociador de un proceso de negociación de una organización de estas, primero que están los objetivos de la compañía, eso debe ser muy claro, pero, también debe mostrarles a los trabajadores una imparcialidad total. Uno le tiene que decir a los trabajadores: “yo lo que quiero primero no es perjudicarlos, pero si lo que queremos es que ganen los trabajadores y que la compañía también gane”, o sea, este es un proceso de negociación “gana-gana”, y me voy a</p>	<p>Si, totalmente algunas veces se tienen algunos objetivos; que igual dentro de la negociación terminan cambiando con el fin de llegar acuerdos.</p>

	poner de parte de la empresa en todos los procesos que yo vea que son beneficios para los trabajadores, obviamente si la empresa le esta exigiendo a uno que tiene que sacar unos beneficios que están siendo complicados para la empresa mantenerlos hay que plantearlos y con toda claridad y con todos los argumentos necesarios.	
7. Describa su rol como administrador al momento de negociar con el sindicato	Yo creo que uno como rol primero tiene que llevar la voz, pero, también dar la libertad de que los otros expresen lo que ellos están opinando sobre los puntos que se están negociando. Pero una cosa fundamental es que antes de entrar a una negociación uno como negociador se tiene que reunir con su equipo para que no vayan a presentarse posiciones encontradas, o no vayan a presentarse malas interpretaciones, como para definir lo que se va a negociar.	Uno de los objetivos o funciones de mi cargo tanto de la negociación como tal, como administrar la aplicación de la convención Divididos en dos objetivos: uno en el momento de negociador que soy un negociador directo de la convención; básicamente mi función es redactar todo el tema de la convención y estar pendiente de todo el tema jurídico laboral, con facultades para con los otros representantes de la compañía llegar a suscribir los acuerdos. Y el otro rol es la aplicación de todos los acuerdos, verificar que todos se aplican debidamente.
9. Que hace la administración de esta empresa para motivar a los	Teniendo un lugar agradable de trabajo, un lugar específico de trabajo un lugar seguro donde él se pueda sentir seguro con todas las herramientas de trabajo, ya sea en la parte	Si, tenemos muchos beneficios para la compañía, en la convención colectiva de trabajadores hay varios beneficios de los cuales además consideramos como empresa

empleados?	mecánica, entre otras. Independientemente de los otros temas como son los temas de pagos, de salarios, salud, educación, son temas fundamentales, pero complementarios, donde usted tiene que mirar un todo; el todo como organización es mirar su puesto de trabajo, este bien en su puesto de trabajo.	que son de vital importancia razón por la cual ni siquiera se tienen a eliminar hacia futuro si no , que somos concientes como compañía que son absolutamente trascendentales para los trabajadores.
10. Cree que han cedido mucho en las peticiones realizados por el sindicato?	No. Lo recomendable es que muchas compañías miren su historia y miren cual ha sido el proceso para no negociar, ni ceder sin antes mirar cual es el histórico.	Uno de los principios de la compañía es no negociar con base a posiciones si no en base en principios de intereses en realidad si uno va negociar tiene que ceder en algunos puntos, no se puede ser radical por si no habría negociación; pero consideramos que; lo que se ha cedido ha sido siempre bajo limites que hemos tenido; es decir inicialmente se prepara la convención colectiva al interior de la compañía. Se sabe hasta donde se puede llegar y siempre hemos cedido pero respetando los limites que se establecen desde el principio.
11. Cómo se puede disminuir el riesgo de la permanencia de este sindicato en su empresa?	Un negocio es de los trabajadores como de los dueños de la empresa, juntos de benefician, pero no una organización se dedico a simplemente pedir y la otra a darle en los principios pero luego decirle:	En la compañía desde la alta gerencia; se considera que no es un riesgo, consideramos que la permanencia del sindicato es importante, no estamos luchando, ni mucho menos buscando la

	“no ya no le doy mas”. Una organización sindical es positiva cuando se sienta y trabaja conjuntamente con la compañía y mira que beneficios puede darle adicional los trabajadores a la compañía.	terminación del sindicato porque consideramos que es un contradictor importante y un representante valido de los trabajadores.
12. Se ha visto perjudicada la empresa por la permanencia del sindicato?	No, para nada, como somos una compañía de servicios públicos, pues si el sindicato llegará hacer una huelga tendríamos la libertad de despedirlos a todos, pero no se ha llegado a esto porque ellos conocen la situación.	En este momento no, a pesar de haber diferencias como es obvio siempre hemos llegado acuerdos, logrando los acuerdos que queremos en poco tiempo o a veces con una duración de un lapso más largo, pero en este momento siempre consideramos la importancia de que exista el sindicato.
13. Administrativamente cual cree usted que deben ser la manera de interactuar con un sindicato?	Hay dos cosas que son importantes en esto: uno es siempre mantener la misma línea nunca cambiar, o sea, ser muy franco y transparente con los trabajadores. los trabajadores a la compañía.	Dialogo constante; la fortaleza, los buenos acuerdos y las excelentes relaciones que tenemos con la organización sindical esta basado en el dialogo y la confianza permanente

ANEXO E. CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS SINDICATOS SINTRACHIVOR Y SINTRAELECOL

PREGUNTA	R/ SINDICATO SINTRACHIVOR	R/ SINDICATO SINTRAELECOL
1. ¿Cuál es el nombre del sindicato, cuanto tiempo lleva conformado?	Sindicato de Trabajadores de AES Chivor – SINTRACHIVOR, lleva diez años de conformado, desde la compra de la central por los chilenos.	Sintraelecol es un sindicato de industria que fue constituido en el año de 1975, y llegaron otros sindicatos muy antiguos que habían sido conformados en la década de los 40. Se puede decir entonces que Sintraelecol recoge; la experiencia, la lucha de casi 80 años de movimiento sindical en Colombia.
2. ¿A raíz de que razones surge el sindicato?	El sindicato fue heredado por la empresa AES Chivor por existir en las empresa ISA e ISAGEN, y el origen fue causa por la incertidumbre que podía traer la privatización de las empresas del sector hidroeléctrico de Colombia, lo cual causo en los trabajadores temores, miedos por los cambios que esto podría generar en el entorno laboral.	El sindicato existía desde tiempo atrás.
3. ¿Con cuántas personas inicia el sindicato en la empresa Codensa?	El sindicato inicia con 60 trabajadores y 60 beneficiarios, los cuales son trabajadores que no pertenecen al sindicato, pero, cuentan con todos los beneficios que se le logran en las negociaciones sindicalistas.	Con mas de 12.500 trabajadores.
4. ¿A que áreas de la organización pertenecen las personas que integran el sindicato?	Pertenecen personas que se encuentran en el área operativa.	Pertenecen personas que se encuentran a todas las áreas; Comerciales, Operativas, Administrativas

<p>5. ¿Brevemente nos podría ilustrar cómo es el funcionamiento del sindicato?</p>	<p>El sindicato conformado por cinco miembros de la junta directiva, cinco suplentes y dos administrativos.</p>	<p>El sindicato esta conformado por: Una Asamblea Nacional de delegados máxima autoridad del Sindicato con su junta de directiva nacional, unas Asambleas seccionales, con su Junta de directivas secciones y unas Asambleas municipales con su junta de directivas municipales. Todos estos miembros son elegidos democráticamente a través del voto.</p>
<p>6. Cuantas personas pertenecían al sindicato en el periodo 2003-2007?</p>	<p>Las mismas con que inicio la organización sindical (60 trabajadores).</p>	<p>Alrededor de 10.000 sindicalistas</p>
<p>7. ¿Considera usted que el sindicato hace algún aporte a la empresa?</p>	<p>Si, la organización sindical busca crearle una cultura a los trabajadores, donde se fomente la responsabilidad, para que el trabajador realice sus funciones debidamente, crear un sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa, y así obtener una reciprocidad con la empresa y generar beneficios a los trabajadores.</p>	<p>No solo a la empresa; si no a la sociedad; en la medida que existan grupos de presión con poder exagerado se cometen actos de autoritarismo y por el contrario esta demostrado que en las sociedades donde hay unos mejores niveles de equilibrio entre el estado y la sociedad hay un mejor desarrollo.</p>
<p>8. ¿De alguna manera cree usted que el sindicato afecte a la empresa?</p>	<p>No, la organización siempre ha estado en pro de los empleados y de la empresa, buscando beneficios mutuos.</p>	<p>Creo que si, el ser Humano tiene dos lados; el lado bueno y el lado malo.</p>
<p>9. Como fue el proceso de negociación en el periodo 2003-2007?</p>	<p>Realmente no se ha llegado a una negociación, desde el año 2003, la gerencia actual no lo ha permitido, debido a su</p>	<p>Una Negociación amable, donde se lograron varios puntos a favor de los trabajadores; en el caso la salud, los salarios entre otros.</p>

	posición radical.	
10. Cuanto tiempo duró el proceso de negociación?	Todavía se continua con el proceso, el sindicato ha venido trabajando unas nuevas estrategias de intervención en la negociación, las cuales permitan que se llegue a un acuerdo que favorezca a los empleados de la empresa.	Fue una convención relativamente corta la organización y la empresa hemos generado otro tipo de negociación donde se llegan acuerdos realmente importantes para ambas partes.