

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**LOS SINDICATOS Y EL RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN:
ESTUDIO DEL CASO AES GENER**

(Resumen de memoria)

Memoria para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias en la
Administración de Empresas y al
Título de Ingeniero Comercial.

Gonzalo Javier Judikis Gallardo

José Antonio Ruiz Pivcevic

2015

Sindicalización Chile

La legislación laboral chilena actualmente no ha sufrido transformaciones estructurales del Plan Laboral impuesto en el año 1979. Se caracteriza por una alta flexibilidad laboral, la fuerte limitación al derecho a huelga -autorizando reemplazantes- y una negociación colectiva reducida a nivel de empresa, lo que ha provocado un bajo margen de la acción sindical que ha conllevado que el 14,2% de los trabajadores se encuentran sindicalizados y solo el 8,2% negocia colectivamente, cifras que distan bastante de los países miembros de la OCDE donde la cobertura por instrumentos colectivos supera el 50% de los trabajadores¹, y en la mayoría de estos la negociación colectiva se desarrolla a nivel de industrial o centrada a nivel nacional.

Los efectos positivos de la acción sindical respecto a la desigualdad salarial están ligados causalmente con mayores grados de centralización y coordinación de los procesos de negociación colectiva, mientras que la reducción de estas y la tasa de sindicalización ha contribuido a aumentar la desigualdad, como en el caso chileno². Hayter señala que “las negociaciones entre sindicatos y empleadores pueden favorecer el compromiso para mejorar la organización en el trabajo, las competencias profesionales y la productividad, como contrapartida a la seguridad en el empleo y a la participación en los beneficios. Es el proceso de negociación colectiva el que hace que este intercambio sea posible y los compromisos creíbles”³.

Las relaciones laborales en Chile se asemejan más a Estados Unidos, parten de la premisa de la adversidad, con escasas instancias de llegar a acuerdos y organizaciones sindicales con escaso poder de negociación. A diferencia de países europeos miembros de la OCDE en donde las organizaciones sindicales, por lo general, son un actor respetado y participativo en la discusión política sobre temas laborales. Existen instancias tripartitas, en su defecto, bipartitas, para solucionar eventuales conflictos y para prevenirlos se realizan reuniones periódicas entre el empleador y trabajadores.

Marco Teórico

De acuerdo a la literatura investigada se presentan una serie de variables que no solo permiten generar una relación de mayor cooperación entre Sindicato y Empresa, sino que se debe rescatar el aporte que hace la organización sindical para el desarrollo de la compañía. Mir Artigues y González Calvet señalan que los sindicatos pueden influir positivamente sobre la productividad de la empresa, a través de mejoras en la política

¹Para mayores detalles ver Observatorio Laboral N°28, “Negociación Colectiva en Chile” en www.mintrab.gob.cl/

² Ingreso autónomo entre el 5% más rico y 5% más pobre ha aumentado de 130 a 261 veces entre 1990 y 2011(Fundación Sol en base a Encuesta CASEN 1990-2011). Mientras que en similar periodo tasa de sindicalización varió de un 16,2% en 1991 a un 14,1% en 2011, y la cobertura de Negociación Colectiva de un 11,7% a 8% respectivamente. (Compendio de Series y Estadística 1990-2013, Dirección del Trabajo).

³ Hayter, S. (2011). *El papel de la negociación colectiva en la economía mundial: Negociar por la justicia social*.

de personal y en la moral y motivación de los empleados, que se traduciría en una mayor eficiencia⁴.

Pero, ¿qué se entiende por cooperación?

La cooperación es algo más que trabajar hacia un objetivo en común, sino que es concentrarse en lo que hace que competidores finalmente decidan ayudarse.

En el libro *Supercooperadores* Martin Novak⁵ concluye que a lo largo de la historia, la cooperación entre los seres humanos ha resultado ser mucho más rentable que competir. Esto lo respalda con experimentos que van desde organismos biológicos al comportamiento humano. Mientras que en el libro *What do Unions Do?*⁶, la cooperación también resulta ser un tema central, ahí es vista como la clave para realizar mejoras importantes en el lugar de trabajo.

Variables que facilitan relación de cooperación

Comunicación

La voz como expresión colectiva: La dicotomía de “voz o salida” de Hirschman fue llevada al contexto laboral por Richard Freeman y James Medoff⁷, que planteaban que para reducir las renunciaciones y separaciones permanentes, el sindicalismo, como expresión de la organización colectiva, aumentaba la estabilidad laboral al darle una “voz” alternativa a los trabajadores que no estaban satisfechos con las condiciones.

La voz contribuyendo a la toma de decisiones: La voz busca contribuir mediante mejoras en la organización y productividad del trabajo, estableciendo diálogo entre quienes los trabajadores y la gerencia. Davis y Lansbury sostienen que la participación de los trabajadores es una forma de empoderamiento y motivación que lleva a un aumento de la productividad y la retención⁸.

La voz para establecer relaciones cooperativas: La voz es vista como una forma de reciprocidad y asociación con el Gobierno Corporativo para establecer relación de cooperación que le genere valor tanto a la empresa como a sus trabajadores en el largo plazo, lo que facilita el alcanzar las estrategias de las organizaciones⁹. Ulrich sostiene que las relaciones de cooperación deben comenzar esclareciendo dos variables, la información (mayor caudal de información, mayor nivel de cooperación) y la conducta (de actitud compartida, congruente y con capacidad de cambio).

⁴ Mir Artigues, P. y González Calvet, J. (2007). *Funds, Flows and Time: An Alternative Approach to the Microeconomic Analysis of Productive Activities*. Berlín: Ediciones Springer.

⁵ Nowak, M. (2012). *Súper Cooperadores*. Ediciones B.

⁶ Freeman, R. y Medoff, J. (1984). *What do Unions Do?*. Basic Books.

⁷ Freeman, R. y Medoff, J. (1984). *What do Unions Do?*. Basic Books.

⁸ Davis, E.M, Lansbury, R,D (1996). *Managing Together: Consultation and Participation in the Workplace*. Longman, Australia.

⁹ Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. (edición español). Chile: Granica de Chile S.A.

Capacitación

Para Singer y Guzmán¹⁰ los principales objetivos de la capacitación son: aumentar la probabilidad de que las personas estén empleadas, los ingresos de los trabajadores y la productividad de las empresas. Pero como señala Silva¹¹, muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitaciones, sin analizar todos los elementos importantes por lo tanto dichos programas fracasan, o tienen un impacto sólo a corto plazo. Para ello, en primera instancia hay que saber identificar las necesidades de la organización para que el programa de capacitación vaya en vías del cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos.

Existe un consenso bastante generalizado sobre los beneficios que otorga la capacitación como lo es tener trabajadores capaces de cambiar e innovar rápidamente¹². Por lo tanto, si los efectos son tan favorables, ¿por qué no se capacita? Ballot menciona tres razones: la falta de información sobre estos rendimientos, el miedo por la caza furtiva de trabajadores capacitados por otras empresas y la falta de trabajadores entrenables en el mercado de trabajo.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral implica el sentimiento de la persona frente a su trabajo, contemplando las necesidades básicas como la relación entre las expectativas o recompensas esperadas con la real¹³. Edwin Locke¹⁴ fue de los primeros en identificar características y clasificarlas en dimensiones de satisfacción laboral las cuales son: Satisfacción con el salario, con las promociones, por el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones de trabajo y con la supervisión.

Saari y Judge¹⁵ encuentran una relación inversa entre satisfacción laboral y el absentismo y rotación de trabajo, mientras que existe una relación directa con el rendimiento y productividad. En esa línea Patterson, Warr y West¹⁶, indican que la satisfacción laboral es un predictor del desempeño económico dado el estudio donde afirman que la productividad está fuertemente relacionada con aspectos del clima organizacional que se relacionan fuertemente con la satisfacción laboral.

¹⁰ Singer, M. y Guzmán, R. (2008). Focalización del rol del Estado en la capacitación. *Camino el Bicentenario: Propuestas para Chile*, p 118.

¹¹ Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, S.L.

¹² Booth, A., Snower, D. (1996). *Acquiring Skills: Market Failures, Their Symptoms and Policy Responses*. Gran Bretaña: The Centre for Economic Policy Research.

¹³ García, A. y Uscanga, M. (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Universidad de Málaga.

¹⁴ Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, pp 1297-1350..

¹⁵ Saari, L. y Judge, T. (2004) Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), pp 395-407.

¹⁶ Patterson, Mm, Warr, P. y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. Centre for Economic Performance, Discussion paper N° 626.

Salario

En Chile no hay una relación directa con los excedentes en productividad y el aumento de las remuneraciones lo que explica la desigualdad de ingresos creciente¹⁷. Entre el año 2001 y el 2011, los aumentos en productividad casi cuadruplicaron los aumentos en remuneraciones¹⁸ ¹⁹. Marinakis²⁰ concluye que cuando los sistemas de participación de resultados son producto de la negociación colectiva y no impuestos por ley, representan un instrumento importante para mejorar tanto las relaciones laborales como la competitividad debido a la imperiosa necesidad de diálogo entre las partes y la transparencia en el proceso.

Por su parte, la OIT considera que se debería “dar énfasis en políticas que promuevan una conexión mayor entre el crecimiento de la productividad laboral y el crecimiento de las remuneraciones de los trabajadores” así como es necesario “generar entornos de mayor apoyo y facilitación para la negociación colectiva para permitir a los trabajadores exigir una participación justa del producto económico”²¹.

Proceso en AES Gener

Los autores deciden investigar AES Gener²² fundamentalmente por el proceso de cambio en relaciones laborales que se ha desencadenado durante los últimos años, otorgando una visión distinta a lo que comúnmente se ve en nuestro país. Junto a lo anterior, su naturaleza responde al modelo de desarrollo que se enmarca en nuestro país en cuanto otorga apertura de capitales extranjeros en sectores estratégicos de la economía nacional. Por lo tanto, es una empresa que tiene características que son similares o pueden ser replicables en otras empresas de distinto rubro.

Esta nueva estrategia trajo consigo un entendimiento de que existe una ventaja competitiva al empoderar a los trabajadores con herramientas para “hablar el mismo idioma”, permitiendo que los líderes conozcan mejor el negocio, junto con sus riesgos y desafíos. Para su logro es necesario comprender un cambio de mentalidad en no medir el éxito personal y empresarial exclusivamente por la cantidad de dinero que se gana. Existe una voluntad para plantear con fuerza que todos deben colaborar en transformar la empresa en un buen lugar de trabajo respetando todos los grupos de interés que concurren en el desarrollo de una empresa.

¹⁷ Encuesta CASEN, dato utilizado por la OCDE en *Society at a Glance 2014*: “la brecha entre el ingreso autónomo del 5% más pobre y el 5% más rico aumentó de 129,4 veces en 1990 a 257 veces en 2011”.

¹⁸ Fuente: Fundación Sol, “Estimando la brecha salario productividad en Chile”. Consultoría para la OIT, 2011.

¹⁹ El aumento de la productividad laboral por sobre el nivel de remuneraciones ha sido una tónica a nivel mundial pero con distinta intensidad. Durante el periodo comprendido entre 1999 y 2011 la productividad laboral aumentó más de dos veces los salarios promedios en economías desarrolladas, según el Informe Mundial sobre Salarios 2012/2013 de la OIT.

²⁰ Marinakis, A. (1999). Participación de los trabajadores en las utilidades o resultados de las empresas en América Latina. *Revista CEPAL* N°69, pp. 71-84. Diciembre 1999.

²¹ OIT (2013). *Informe Mundial sobre Salarios 2012/2013*. Ginebra: OIT, pp. 67-68.

²² Información obtenida en medios virtuales de la empresa sumado al libro “GENERando nuevos caminos: Historia del Sindicato Nacional de Profesionales Universitarios y Afines de Empresa Gener S.A.”. (2013).

Stakeholder relevante: La nueva visión se caracteriza esencialmente por la concepción que se tiene de los trabajadores, donde comienzan a ser vistos como un importante stakeholder dentro de la empresa, primando la filosofía de trabajo “ganar/ganar”.

Transparencia y confianza: Según los entrevistados, el cambio de paradigmas jugó un rol importante, donde las claves del éxito fueron transparentar la información, junto con la apertura al diálogo y sinceridad de las partes.

Roles y empoderamiento: Los entrevistados rescatan los cambios que ha habido de las respectivas contrapartes, donde se establecieron confianzas, roles y acuerdos mutuos.

Implementación: Se ha fortalecido la relación con el Sindicato, sistematizándola, junto a la realización de un programa que incluye, entre otras cosas, reuniones periódicas y diplomados de liderazgo a líderes sindicales con el objeto de que el Sindicato se inmiscuya en el negocio. Para ello se requieren tres pilares: la comunicación, la capacitación, y la voluntad, es decir, saber hacer, querer hacer y poder hacer. Mientras que el rol de los Recursos Humanos es darle seguimiento al proceso y asegurar que los líderes estén en la misma sintonía.

Dificultades: Como los entrevistados mencionaron, no se está en el paraíso. Por parte del Sindicato destacan la resistencia al cambio y desconfianzas que hubo desde un principio, mientras que la Administración señala que si bien no consideran que hubo errores o fracasos, sí hubo impedimentos, como la desconfianza. Considerando que esta es la piedra angular del proceso, dedicaron todos sus esfuerzos en obtenerla.

Análisis AES Gener

Comunicación constante

La política de AES Gener, es generar un diálogo en términos positivos, constructivos, y manteniendo los liderazgos que corresponden. Desde el Sindicato sostienen que el diálogo permanente ha sido clave como herramienta de trabajo concreta en este proceso, junto con reuniones para plantear problemáticas internas. Sin embargo, si el diálogo social permanente no va acompañado de acciones, en lo posible pecuniarias, no sirve de mucho. Mientras que desde la Gerencia señalan que la clave ha sido mantener los canales de comunicación abiertos permanentemente donde los líderes sindicales y los empleados en general no necesitan audiencias para conversar. Las reuniones que se sostienen son sistemáticas programadas para evitar conflictos, utilizando el diálogo en búsqueda de soluciones conjuntas. Este diálogo es un compromiso por ambas partes, y en cada conversación salen planes de acción.

A pesar de lo señalado anteriormente, de acuerdo a los resultados del GPTW sigue quedando mucho espacio de mejora, ya que sólo 65% de los encuestados afirman que los jefes los mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.

Capacitación

Es de los principales puntos de inversión aunque no existe un presupuesto fijo, ya que no se invierte para cumplir KPI, sino que se capacita para cuando se necesite, necesidades que nacen desde las evaluaciones de desempeño que se realizan cada seis meses donde se vislumbran las falencias. Estas falencias se pueden deber a tres factores: el trabajador no tenía los recursos necesarios, por lo que a la empresa corresponde entregárselos; el trabajador no sabía hacer la tarea encomendada, por lo que se le deben entregar las herramientas necesarias para cumplirlo; o al trabajador no le dio la gana, lo que refleja una falta de motivación por parte de su superior.

La participación de los trabajadores en las instancias de capacitación es fundamental al ser un ente activo en la conformación de estas. En las reuniones periódicas mensuales tienen la oportunidad de proponer capacitaciones cuando sienten que algo falta en las evaluaciones de desempeño. Además, participan en la elaboración de la malla curricular de la escuela técnica –capacitación constante- en la cual desarrollan carrera dentro de la empresa.

Como observación, los autores destacan que las preguntas relacionadas a la capacitación en el GPTW obtienen evaluaciones muy por debajo de la media (75%), como por ejemplo, “se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente”, donde sólo un 63% de los encuestados están de acuerdo.

Satisfacción laboral

Dentro de la visión de la empresa está figurar dentro del primer cuartil del Great Place to Work, logrando su objetivo en el primer año (2013) en que se sometió a la encuesta, al estar en el número 49 de las 200 que participaron en el estudio. A pesar de ello, existe consenso en los actores involucrados que aún queda mucho espacio para crecer. Según dicha encuesta, la afirmación que engloba la satisfacción del trabajador con su lugar de trabajo (“Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar”) el 80% de los trabajadores se encuentra de acuerdo.

Salario

En cuanto a la política de remuneraciones se utiliza el Modelo Hay el cual transparenta la fijación según el cargo y la responsabilidad de este en el funcionamiento de la empresa. Este modelo evidentemente es más aceptado por el sindicato de profesionales dado que se encuentran en un margen superior y mediante el desempeño que tengan, tienen mayores posibilidad de ascenso. Mientras que el principal enfoque del sindicato de trabajadores está puesto en las negociaciones colectivas. Sobre el reajuste se realiza una revisión anual de cuatro puntos: la capacidad de la empresa en base a los resultados; cómo se comporta el mercado, el IPC; y el desempeño del trabajador.

Sobre la percepción de los trabajadores según la encuesta GPTW, el 63% considera que a las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen.

Estabilidad

Para la Gerencia, la baja rotación es clave en este rubro ya que según Posada “esta estabilidad se ve traducida en mejor rendimiento debido a que se genera una acumulación de conocimiento y la gente antigua traslada conocimiento a la gente joven. Eso es crítico, porque si se produce una salida de gente antigua, se produce el problema de cómo enseñarle a los nuevos”, ahí juega un rol fundamental la Escuela Técnica. Mientras que los trabajadores destacan la importancia de la estabilidad con la identificación con la empresa, en el sentido que si al empleado se le asegura un trabajo estable, este lo cuida y si se le da importancia a su trabajo se valora más a la empresa.

Desempeño

En la empresa destacan lo positivo que es para el negocio tener una buena relación laboral con los trabajadores, pero plantea que el problema de muchos gerentes en Chile es que piensan en el corto plazo. En la experiencia de AES Gener, el clima laboral sano, sin interrupciones, ha tenido un impacto positivo y se ha reflejado en los indicadores de desempeño en las plantas, llevando a niveles de productividad por sobre la media y que aumentaron desde que se comenzó a establecer una relación de cooperación en el año 2010. No obstante ello, con la llegada de la nueva administración la medición del desempeño se realizó de manera diferente por lo que los autores no pudieron corroborar certeramente si hubo un cambio significativo en el desempeño, dado que son parámetros distintos, pero a la fecha se puede ver una clara tendencia sobre la distribución normal.

Total Chile	N°	2013	2012	2011	2010	Gauss
Brecha Significativa	3	0,3%	0,1%	2,0%	0,1%	5,0%
Necesita Mejorar	36	3,5%	2,4%	0,2%	2,0%	10%
Cumple con el estándar	726	71,5%	74,5%	71,6%	73,6%	70%
Excede el estándar	233	23,0%	21,4%	24,2%	23,8%	10%
Sobresaliente	17	1,7%	1,6%	2,0%	0,4%	5%
TOTAL	1015	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 3: Elaboración propia a partir de datos entregados por la empresa (año 2013).

A pesar de no poder comparar ambas administraciones directamente, los autores consideran que hubo cambios cualitativos de los cuales se pueden inferir alguna relación con los niveles de desempeño. En primer lugar los mayores canales de comunicación, que como sostiene Ulrich le otorgan mayor valor al trabajo. En segundo lugar, las capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, que según Singer y Guzmán aumentan la productividad. En tercer lugar el mayor nivel de satisfacción con el trabajo como muestra la encuesta GPTW junto a la percepción de los distintos líderes sindicales que fueron entrevistados. Y en cuarto lugar la política de estabilidad laboral que evita la fuga del conocimiento generado y reduce los tiempos propios de adaptación cuando se incorporan nuevos trabajadores.

Por otra parte, el haber establecido una relación de cooperación está lejos de haber mermado el rendimiento de AES Gener si consideramos que en los últimos años ha desarrollado grandes inversiones que continuará habiendo. Esto se expresa en la primera fase de expansión (2007-2013) que contempló una inversión de US\$ 3 billones en 10 proyectos completados (1.700 MW) y la segunda fase (2012-2018), abarcando cuatro proyectos en construcción (1.236 MW) invirtiendo US\$ 4 billones, más otros proyectos a mediano plazo²³. Sumado a lo anterior, si el valor de la acción ha aumentado desde \$288,51 a comienzos del año 2014 a un valor de \$332,89 el 4 de diciembre y la rentabilidad de esta en los últimos cinco años (como referencia del periodo previo al cambiar la concepción en materias laborales) aumentó en un 46,97%, se refuta el argumento de quienes sostienen que un sindicato con voz fuerte afecta el rendimiento de la empresa. Este ejemplo nos indica que la cooperación perfectamente va de la mano con una empresa sostenible que presenta beneficios y hacen de sus trabajadores un stakeholder relevante con mayores niveles de satisfacción en el trabajo.

Conclusiones: ¿Qué nos permite establecer relación de cooperación?

Cambio de mentalidad

Para afrontar la globalización y atendiendo a lo experimentado en AES Gener, en primer lugar, se propone un cambio de mentalidad donde el que se adapte más rápido llevará la delantera. Ello consiste en un modelo de cambio que se aplique en toda la empresa, lograr que la Gerencia y el Sindicato tengan la misma visión de largo plazo.

Para ello es necesario dejar atrás la connotación negativa asociada a los sindicatos dado el importante rol que cumplen. Pues para solucionar potenciales conflictos, los intereses de los trabajadores deben ser canalizados a través de una organización representativa, fuerte y empoderada; no considerarlos como instituciones que afectan el empleo por exigir mayores salarios, sino como una entidad que facilita y promueve un equilibrio social dentro de la empresa. Los sindicatos pueden colaborar a que las empresas alcancen sus objetivos ayudándolas como constructores de confianza, defensores de los cambios y facilitadores de la comunicación.

Cuando se entiende la teoría y se aplican las herramientas del cambio, los Sindicatos y la Administración pueden empezar a ver el cambio como una oportunidad y dejar de verlo como un impedimento, considerarlo como una ventaja competitiva que es potencial fuente de valor. Para implementar la “nueva mentalidad” no basta con elaborar un plan táctico para circunscribirlo a una organización en particular, sino que es clave el rol de las personas llamadas a liderar este cambio, quienes deben estar convencidos de que entablar una buena relación entre Sindicato y Empresa, implica mejor desempeño. Los autores en el caso de AES Gener, resaltaron la labor de Gil Posada, Gerente de RRHH y Alfonso Cortés, Presidente Federación de Sindicatos.

²³ Información obtenida de la página web: www.aesgener.cl

Los Sindicatos como fuente de productividad

Hay que entender la capacidad de la organización como una fuente esencial de competitividad. En esta línea, Gil Posada fue enfático en señalar que “el día que todo empleador comprenda que es negocio tener una buena relación laboral, ese día todo el mundo la va a tener”. Se pueden enumerar situaciones en donde debido a la preponderancia que le otorgan al sindicato, la organización ha salido beneficiada:

- ✓ Calidad de vida: AES figura sistemáticamente como una de las empresas más deseables de Chile para los que buscan trabajo debido a su dedicación a la fuerza laboral, logrando estar en el primer cuartil en el ranking Great Place to Work.
- ✓ El manejo del cambio: AES contrata gente recién salida de la educación secundaria inculcándole de inmediato su cultura organizacional sumado a la carrera que inician dentro de la organización, con altos grados de estabilidad.
- ✓ Impacto financiero: Si bien no se pudo obtener una cifra, desde la Gerencia señalan que la empresa incurre en grandes ahorros por el buen clima que se busca establecer con los trabajadores, que se traduce en la inexistencia de huelgas por largos años y una baja tasa de rotación.

Sindicato, un stakeholder relevante dentro de la organización

En segundo lugar, para promover la colaboración entre Sindicato-Empresa se debe considerar al Sindicato como un verdadero representante de los trabajadores, dejando atrás la mirada convencional de la teoría de shareholders, en donde estos, como dueños de la empresa anteponen sus necesidades a generarle valor a la organización en su conjunto.

Una nueva concepción es la teoría de los stakeholders, la cual argumenta que hay otras partes involucradas, como lo son: empleados, clientes, proveedores, comunidades, financistas, cuerpos gubernamentales, asociaciones, y especialmente los sindicatos.

Modelo del Socio Estratégico de Dave Ulrich

✓ Socio Estratégico

Es el rol estratégico construyendo una alianza con determinados clientes internos. Los socios comparten los objetivos con los trabajadores y los involucran mediante metas, promueve la retroalimentación y busca soluciones en que ganen ambas partes. Los autores consideran que es un modelo, que considerando la cultura propia del lugar en que se encuentra AES Gener, pretende lograr. Este rol estratégico que debiera recaer en una persona en particular, los autores consideran que para generar un estrecho lazo con los trabajadores, AES Gener promovió el empoderamiento del Sindicato, teniendo en este una persona potenciada por su representatividad como lo fue Alfonso Cortés, con quien la Administración podía compartir lineamientos

estratégicos y él jugar un rol de impulsor mientras estos contemplan el beneficio de la organización en su conjunto.

En busca de la filosofía ganar-ganar: Superar las desconfianzas

En tercer lugar, como elemento fundamental en lograr un cambio de paradigma en las relaciones laborales, los autores detectaron que para lograr el principio de ganar-ganar como contraposición a lo que comúnmente se ve las relaciones laborales: un juego de suma cero, es imperativo superar las desconfianzas y entregar recomendaciones para aquello.

Nowak inicia su análisis con el denominado dilema del prisionero, con el que pone de manifiesto que las relaciones y la supervivencia entre los seres vivos no dependen de una competencia sin límites sino en gran medida de la cooperación y del altruismo.

Cooperación mejor que competencia: De acuerdo a Novak, la cooperación siempre es mejor que la competencia. Aunque es cierto que mirando a nuestro alrededor la competencia pareciera dominar, también lo es que el éxito está fundado en la cooperación.

Para llegar a esos niveles de cooperación, hay que entender el proceso de creación de una actitud común, la cual tiene su base en la información y la conducta. Cuanto mayor sea el caudal de información que tiene el sindicato, tanto más probable es que exista una actitud compartida, como también mientras más congruente y coherente sea las acciones de la Administración.

Superar dilema del prisionero: Esta teoría muestra en variadas ocasiones que los humanos frecuentemente actúan de forma más cooperativa de lo que dictaría el simple interés personal. Y de que si ambos cooperan, siendo contrario al interés individual, ambos terminan obteniendo mayores beneficios a que si hubiesen desertado.

Los autores identificaron, a partir de los cinco mecanismos de Nowak para superar el dilema del prisionero, momentos y hechos que se dieron en AES Gener que favorecieron en buscar superar la desconfianza.

Procesos que podrían replicarse en otras organizaciones

Comunicación constante y efectiva: Muchos problemas sobre la capacidad organizativa o actitud de los trabajadores pasan por la poca comunicación compartida, esta nunca puede parecer suficiente. Se debe generar un ambiente social informal para construir cordialidad y familiaridad, creando y manteniendo líneas abiertas de comunicación para mejorar las relaciones con el Sindicato. Este debe intercambiar frecuentemente información con la Administración de un modo abierto y franco.

Invertir en políticas que equilibren vida laboral y familiar: Las políticas de la empresa en las relaciones personales repercuten directamente en la familia del

trabajador. Es importante que estas sean adecuadas tanto para aliviar el estrés que sufren los empleados como para ayudar a equilibrar vida laboral y familiar. Si se considera las consecuencias personales del trabajo y esto es valorado por los empleados, se facilita labor de Sindicato de buscar inculcar en hacer más productiva la jornada laboral al tener menores preocupaciones externas que afecten al trabajo.

Agregar Valor: Para que todo este proceso agregue valor, es imperativo definir la importancia de los Sindicatos en términos de negocios. El cambio de mentalidad debe contemplar los temas propuestos por los Sindicatos como parte de una ecuación de la competitividad empresarial, tanto Recursos Humanos como los Sindicatos deben estar más integrados al negocio (rol de los Socios Estratégicos). Existen barreras tradicionales que separan estos dos mundos, pero al existir una actitud común, estas barreras se derriban. Las sociedades aseguran que, aunque las partes tienen sus intereses propios, al pensar en la organización como un todo, y en el bien común, sus capacidades combinadas son más efectivas que las individuales.