

QUIÉN MANDA A QUIÉN

EDGAR HERNÁN VINASCO IGLESIAS
ALVARO JAVIER AGUDELO LOPEZ

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN GOBIERNO
SANTIAGO DE CALI
2016

QUIÉN MANDA A QUIÉN

EDGAR HERNÁN VINASCO IGLESIAS

ALVARO JAVIER AGUDELO LOPEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GOBIERNO

DIRECTOR: ENRIQUE RODRÍGUEZ CAPORALI

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO HUMANIDADES

MAESTRÍA EN GOBIERNO

SANTIAGO DE CALI

2016

INTRODUCCIÓN

Los Servicios Públicos son fundamentales para el desarrollo y calidad de vida de cualquier ciudad, por lo que en los últimos años; y sobre todo después de la entrada en Vigencia de la Constitución de 1991, que marcó un nuevo rumbo para las Empresas de Servicios Públicos (ESP) y las obliga al cumplimiento de una función social y a ser auto sostenibles; conllevó a que las mismas tuvieran que adaptarse una nueva reglamentación, donde se pasa de un mercado de monopolio a uno de libre competencia con la entrada de privados a prestar los mismos servicios.

La posterior expedición de la Ley 142 de 1994 y su entrada en vigencia, hizo que muchas ESP no fueran capaces de adaptarse al nuevo mercado y desaparecieran, en tanto que otras, de mayor tamaño, tuvieron la oportunidad de continuar siendo grandes y creciendo, aunque no todas, lograron realizarlos, si se dieron como ceder puntos dentro de las convenciones de trabajo, facilitando mejoras desde el punto de vista Burocrático, que conllevaron además al establecimiento de modelos que permitían la Gobernanza y Gobernabilidad de las mismas.

Existen estudios contratados por las ESP que recomiendan cambios en cuanto a sus componentes, contratación y, sobre todo, la necesidad de tener al frente de las misma, en la alta gerencia, personal más técnico que político para enrumbarlas al nuevo modelo imperante. Dentro de varios de estos Análisis se destacan los de la Universidad ICESI¹, la Universidad EAFIT² y el del Economista Luis Guillermo Vélez³, que, desde puntos de vista diferentes, confluyen en lo mismo: Generar cambios internos en las ESP que permitan allanar el componente burocrático de la planta de personal y crear un ambiente propicio para que pueda haber un factor de Gobernanza y se recupere la Gobernabilidad.

El presente trabajo pretende mostrar, hasta qué punto en la actualidad se han podido desarrollar tales recomendaciones y cuál es el ambiente interno que se vive en una de las principales empresas de servicio público del país, como es la situación de sus Trabajadores Oficiales y sus Empleados Públicos y cómo han

¹ OCHOA DIAZ, HECTOR. Modelo de Estructura Empresarial para las Empresas de Servicios Públicos: El Caso Emcali .2010. En línea. (05-May-2016). Disponible en internet: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/4dic/2533/1/Modelo_estructura_empr_esarial.pdf.

² ZULUAGA ESQUIVEL. MARGARITA. EPM Y EMCALI: Un contraste gerencial y competitivo. 2014 (En línea). (03- MAY-2016). Disponible en internet: <http://www.eafit.edu.co/investigacion/revistacientifica/edicion-163/Paginas/epm-emcali-contraste-gerencial-y-competitivo.aspx>

³ VÉLEZ ÁLVAREZ, Luis Guillermo. Evolución de las empresas de agua y saneamiento de Medellín y Cali en Colombia: ¿vidas paralelas? Primera Edición. Washington D.C. Banco Interamericano de Desarrollo. Julio de 2013. P.p. 1-68.

sido sus relaciones y expectativas laborales frente a la Dirección Gerencial de la Emcali en los últimos años.

Se considera de vital importancia la interacción entre Burocracia, Gobernanza y Gobernabilidad dentro del proceso actual de la empresa, puesto que tales componentes pueden en un momento dado, convertirse en de manera individual o colectiva en factores que inciden de manera directa sobre el desarrollo interno de las ESP en general. De otro lado la combinación positiva o negativa de las mismas, puede traer consecuencias a los planes que deban desarrollar dentro de los objetivos misionales. Es necesario entonces, que se vea con antelación la importancia de buscar los mecanismos que permitan alcanzar la mejor combinación entre estos tres componentes.

Para lograr este propósito, se recurre a la narración de historias reales que permiten entender la situación interna existente, donde, al tener unas condiciones especiales y propias de las ESP de carácter oficial y otras exclusivas de la empresa en estudio, generan continuas tensiones e inestabilidad en el desarrollo normal de la organización. El caso está basado en la experiencia directa de los autores y en la información recogida en la empresa.

Aunque las historias son reales, los nombres y referencias fueron cambiados para proteger las identidades de los protagonistas y de la empresa. Así mismo, fueron cambiados los nombres de los sindicatos y de la ciudad.

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo se opta por fundamentarlo en tres nociones principales a saber: Burocracia, Gobernanza y Gobernabilidad, las cuales están inmersas dentro del contexto del trabajo y de la Empresa analizada.

La selección de estas tres nociones, se hizo tomando como base los diferentes trabajos e investigaciones realizadas a lo largo de la Maestría en los diferentes módulos vistos, y de la nueva información recabada para soportar los hallazgos.

El Tema Servicios Públicos, está ligado al quehacer diario de la ciudadanía y es materia de investigación y análisis permanente por cuenta de los medios, puesto que de la eficiencia y calidad de los mismos depende el desarrollo de actividades a nivel hogar, empresaria e industrial. La exposición permanente en los medios del Tema de la burocracia en las ESP, y la importancia de tener una Gobernabilidad operante acorde a las necesidades actuales, hace necesario buscar nuevas maneras de dar a conocer hacia el exterior de la empresa, como es su manejo interno, potencial humano y sobre todo mostrar que está en capacidad de afrontar los retos actuales con el concurso de todos.

En cuanto a la gobernanza, como un componente donde inter actúan múltiples entes y a muchos niveles, es de vital importancia, poder buscar que se actúe de manera coordinada y encaminada al logro de objetivos siempre dentro de un marco normativo, que no vaya a ir en contravía de los objetivos misionales de la empresa.

Veamos de manera separa cada uno de ellos:

1. BUROCRACIA

Es innegable que el concepto de Burocracia está íntimamente ligado al concepto que tiene el común de la gente sobre lo que es EMCALI, pero que, para efectos de este análisis, es conveniente definir como: *aquella que se basa en principios racionales (racionales desde el punto de vista de la gerencia, no necesariamente del trabajador), se ve respaldada por normativas legales y se desenvuelve en un marco legal*”⁴.

A pesar que la palabra pueda entenderse de manera peyorativa, tiene en sus características fundamentales:

- *“Igual trato para todos los empleados.*
- *Tener en cuenta solamente las habilidades, pericia y experiencia relacionadas con el puesto de trabajo.*
- *Ausencia de prerrogativas para el puesto.*
- *Criterios concretos de trabajo y productividad.*
- *Control del Trabajo y la Productividad.*
- *Implantación de y cumplimiento de normas y regulaciones que están al servicio de la organización.*
- *Reconocimiento de que las normas y regulaciones son de obligado cumplimiento tanto para directivos como para empleados.”*⁵

Lo anterior muestra cómo muchas de las tensiones actuales en la Empresa tienen un fundamento social, en la empresa, dado que se considera a la burocracia como una forma ideal de manejo de entes complejos como el analizado y que está regulado por la Constitución Nacional, Ley 142 de 1994 o de Servicios Públicos, Resoluciones de la Comisión de Regulación de Energía y Gas, CREG y de la Comisión de Regulación de Acueducto y Alcantarillado, CRAC y de otras disposiciones de entes como la Súper Intendencia de Servicios Públicos Domiciliarios SSPD.

Además de lo anterior, la burocracia tiene un papel preponderante en el desarrollo del día a día de la Empresa, la existencia de Convenciones Colectivas de Trabajo, firmadas con los sindicatos existentes, donde se pactan acuerdos tales como estabilidad laboral, auxilios educativos y otros más, hacen que los mismos se conviertan en generadores de resultados, no esperados ni previstos al momento de implementar dichas políticas. Esto pasa a convertirse en factor de gran importancia para los trabajadores y de choque con la administración de Empresa, puesto que se requiere de cambios urgentes para la realización de sus funciones principales como ESP.

⁴ PERROW, Charles. El porqué de la Burocracia, en: Sociología de las Organizaciones. Madrid, Editorial Mc Graw Hill. 1991. P.p. 1 – 2. 320 páginas.

⁵ Ibíd.

Dados los cambios en cuanto a legislación y normas en materia de servicios públicos; cambios en el entorno legal; requieren de ajustes por parte de la dirección de la empresa y sus trabajadores si se quiere salir adelante como es el deseo de las partes, puesto que de no hacerlo, se pone en riesgo su futuro por lo que no es de extrañar los continuos conflictos presentados en los últimos meses.

2. GOBERNANZA.

La Gobernanza, dentro de este trabajo, debe entenderse como: *“todos los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad económica, política y administrativa de una organización, tanto empresarial como estatal o del tercer sector (ONGs). Busca comprender cómo queda determinada la conducta de las instituciones por todo el variado conjunto de agentes y reglas que influyen sobre ella”*⁶, por lo cual, en nuestro caso, debe entenderse como todo lo referente al conjunto de normas que rigen el entorno de acción de la empresa, incluyendo su estructura organizacional, forma como se pactan acuerdos y normas que rigen las relaciones de la empresa con sus trabajadores, proveedores, usuarios y demás, puesto que, dadas sus características de ESP y EICE pública, hacen que converjan multitud de normas e interpretaciones a tener en cuenta.

Uno de los factores preponderantes en cuanto a Gobernanza, es la existencia de Convenciones Colectivas de Trabajo, suscritas entre la Empresa y los Trabajadores. De igual manera, es innegable que la autoridad de la Súper Servicios y las Comisiones de Regulación y de otras con fuerza de ley, hacen que el accionar de los responsables de tomar decisiones se conviertan en camisa de fuerza a la hora de definir o dar órdenes, puesto que en el sector público se es responsable tanto por acción como por omisión⁷.

La Gobernanza entendida como el gobierno corporativo o como se gestionan y controlan las empresas, es definida por la Real Academia de la Lengua Española así: *“Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero”*.⁸ Nos permite tener una mejor comprensión de lo que es desde otra óptica, pero que en últimas complementa al inicial que se había citado.

En general el concepto de Gobernanza se entiende como: *“todos los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad económica, política y administrativa de una organización, tanto empresarial como estatal o del tercer sector (ONGs). Busca comprender cómo queda determinada la conducta de las instituciones por todo el variado conjunto de agentes y reglas que influyen sobre ella”*⁹.

⁶ Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública. ¿Qué es Gobernanza? (En línea). 2010. (Citado 20-Feb-2016). Disponible en internet: <http://www.igep.org.ar/index.php/gobernanza/que-es-gobernanza>.

⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 734. (5, febrero, 2002). Por la cual se expide el Código Disciplinario Único. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2002. No. 44.708. Art. 48, Numeral 4.

⁸ Diccionario Real Academia de la Lengua Española. (En línea) 2014 Citado 22-May-2016) Disponible en Internet: <http://dle.rae.es/>

⁹ INSTITUTO DE GOBERNANZA EMPRESARIAL Y PÚBLICA. Que es Gobernanza? Disponible en internet: <http://www.igep.org.ar/index.php/gobernanza/que-es-gobernanza>

Aunque puede parecer abstracto es necesario tener en cuenta lo que es para poder entender cómo funciona y como buscar su aplicación al interior de una ESP como la que se analiza.

Además de lo anterior, es necesario tener en cuenta el entorno político local, donde tiene asiento la Alcaldía, Junta Directiva y, por supuesto, el Concejo Municipal en lo referente al control político que continuamente hace presencia para solicitar información o presionar decisiones.

De igual manera, los entes de control a nivel local y nacional, son jugadores de primer orden dentro de la gobernanza, donde cada uno ejerce su acción, lo que hace necesario complementar la definición: *“gobernanza se define como: La suma de las múltiples maneras como los individuos y las instituciones, públicas y privadas, manejan los asuntos comunes”*.¹⁰

La Gobernanza se convierte en un factor primordial a la hora de realizar los ajustes por parte de la dirección de la empresa, puesto que debe contar con el respaldo de entes como Concejo Municipal, Alcaldía, Junta Directiva y otros.

3. GOBERNABILIDAD

La Gobernabilidad en una ESP y además EICE pública es bastante compleja, puesto que los actores, tanto internos como externos, tienen intereses que no están dispuestos a ceder de manera fácil, para lo cual es necesario decir que *“se entiende por gobernabilidad corporativa: conjunto de relaciones entre las instancias superiores de la empresa – accionistas, junta directiva, administración – y la distribución del poder de decisión entre ellas¹. Estas relaciones - y la distribución del poder que les está asociada- dependen de ciertos “arreglos institucionales”, los cuales incluyen, por supuesto, las reglas de relacionamiento entre las partes, escritas y explícitas – régimen legal, estatutos empresariales, manuales de funciones, etc. – y las que no lo son pero cuya existencia y funcionamiento incide en aquellas”*.¹¹ La expresión “arreglos institucionales” recoge más adecuadamente el sentido de *“institutions”* dado que el sustantivo “instituciones”, su traducción literal, carece en español del significado de “acuerdo, convenio, pacto, regla, etc.” que si tiene su equivalente literal en inglés.

Con el fin de entender mejor el termino gobernabilidad, conviene tener otra definición que dice *“El término gobernabilidad se define como el proceso por el cual diversos grupos integrantes de una sociedad ejercen el poder y la autoridad, de modo que al hacerlo, llevan a cabo políticas y toman decisiones relativas tanto a la vida pública como al desarrollo económico y social”*,¹² como se ve destacan la forma como interactúan diferentes entes al interior de una organización, en este caso una ESP.

¹⁰ VÉLEZ ÁLVAREZ, Luis Guillermo. Evolución de las empresas de agua y saneamiento de Medellín y Cali en Colombia: ¿vidas paralelas? Primera Edición. Washington D.C. Banco Interamericano de Desarrollo. Julio de 2013. P.p. 1-68.

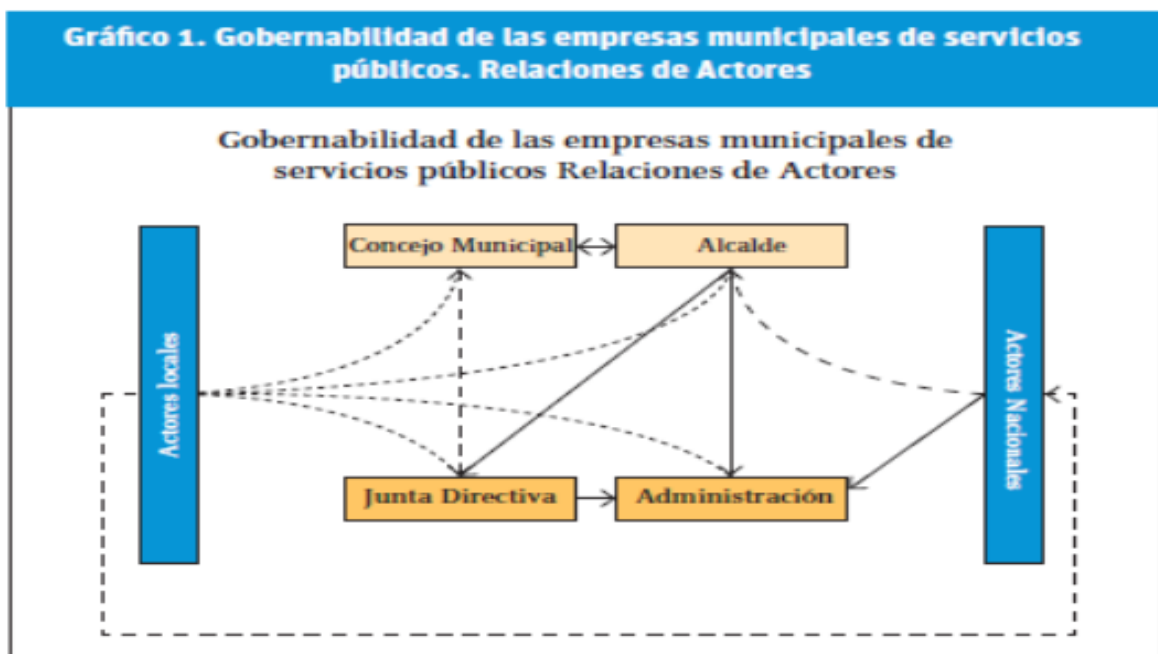
¹¹ Ibíd.

¹²UTELBLOG. Conoce la definición de gobernabilidad. Disponible en internet: <http://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/conoce-la-definicion-de-gobernabilidad/>

Existen definiciones ampliadas de Gobernabilidad que abarcan y definen condiciones y características de la misma *“a la gobernabilidad le es inherente el conflicto entre actores, el cual para poder resolverse requiere de ciertas reglas y procedimientos, tanto formales como informales, los cuales pueden tener distintos grados de institucionalización. Luego entonces, la gobernabilidad dependen en gran medida de la capacidad que tengan los actores estratégicos de una sociedad para generar las reglas que aseguren acuerdos y toma de decisiones colectivas en beneficio de la sociedad”*.¹³ Desde donde podemos tener una mejor conceptualización de lo que es Gobernabilidad y el porqué de su funcionamiento dentro de una organización.

Para efectos de este trabajo y poder vislumbrar de una forma sencilla las relaciones entre burocracia, gobernanza y gobernabilidad, haremos un paralelo entre EPM y EMCALI en estos aspectos, aclarando que los datos de EPM fueron tomados en visita realizada a esa empresa y proporcionados por la Oficina para la Gobernabilidad que funciona en dicha empresa.

Para la obtención de esta información, so conto la visita personal de uno de los autores a dicha empresa, donde conoció de primera mano los datos relacionados con la misma.



¹³ UTELBLOG. Conoce la definición de gobernabilidad. Disponible en internet:

[http://www.academia.edu/840684/ Qu%C3%A9 se entiende por gobernabilidad](http://www.academia.edu/840684/Qu%C3%A9_se_entiende_por_gobernabilidad)

Iniciemos con un gráfico sobre gobernabilidad en ESP, tomado del Estudio del BID, realizado por el Economista y Consultor Luis Guillermo Vélez que ilustra la Gobernabilidad de las Empresas municipales de servicios públicos:

“El Gráfico1 es una representación simplificada de las relaciones de los actores cuyas acciones afectan la gobernabilidad de las empresas municipales de servicios públicos. Las líneas continuas representan los arreglos institucionales formales. Así, la línea que va del cuadro de actores nacionales al de la administración de la empresa representa las relaciones de ésta con entidades como las comisiones de regulación, los ministerios y la superintendencia. Las líneas discontinuas representan los arreglos institucionales informales.

Por ejemplo, la línea que va de los actores locales a los actores nacionales sintetiza las diversas acciones (cabildeo, presión política, movilizaciones públicas, etc.) desarrolladas por los grupos de interés local para obtener de las autoridades nacionales determinadas decisiones.”¹⁴

Burocracia: Desde el punto meramente estructural, podríamos decir que EPM tiene un nivel más que EMCALI, el nivel vicepresidencial. En resumen: EPM¹⁵ tiene un Gerente General, tres vicepresidentes y 17 gerencias, mientras EMCALI cuenta con un Gerente General y ocho (8) gerencias.

Pero esto, que podría verse como un factor negativo, EPM lo ha convertido en un factor positivo con la siguiente decisión: En EPM únicamente el Gerente General; los vicepresidentes y algunos cargos gerenciales que ordena la ley; como el Tesorero, el Gerente de Control Interno y el Secretario General; son de libre nombramiento y remoción. Todos los demás cargos son de carrera.

En EMCALI, por el contrario, los 100 cargos de dirección son de libre nombramiento y remoción, lo que la hace más susceptible a la influencia política y, por lo tanto, con mayor riesgo a que se pierda la continuidad en sus estrategias gerenciales y la continuidad en su ejecución.

Se destaca la forma como EPM ha logrado una mayor estabilidad en su Dirección, Vicepresidentes, Gerentes de Área, Junta Directiva y en sus estrategias. ¿Cómo lo ha logrado?

En la visita mencionada, EPM presentó las siguientes normas de buen gobierno que rigen a esta empresa y que buscan una buena gobernanza y gobernabilidad de la misma:

1. Los miembros de Junta Directiva deben ser personas de alto nivel de independencia, para que sus decisiones no estén influenciadas por los caprichos del Alcalde de turno. Ejemplo de miembro: Nicanor Restrepo, quien fue Presidente del Sindicato Antioqueño, fue miembro de la junta hasta su muerte. Su peso e importancia en el mundo empresarial le daba independencia total frente a cualquier Alcalde que fuera elegido en Medellín.

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ Grupo EPM. Estructura organizacional de EPM (En línea). 2014. (Citado 10-Feb-2016). Disponible en internet: <http://2013.sostenibilidadgrupoepm.com.co/institucional/presentacion-de-epm-y-del-grupo-epm/estructura-organizacional-de-epm/>.

2. Aunque el Alcalde tiene derecho a nombrar a toda la Junta, el Código de Buen Gobierno de EPM no permite que el alcalde cambie a todos los miembros de Junta de una sola vez. El Alcalde puede cambiarla toda pero en forma gradual y los nuevos miembros deben cumplir con los parámetros de independencia e importancia establecidos en dicho Código. Esto asegura la continuidad en las estrategias de la empresa.
3. Como el Alcalde es quien nombra al Gerente General de la empresa, es muy común que este último acceda a peticiones del Alcalde que son de tipo político o de mero capricho y que no son convenientes para la empresa. En muchas ocasiones al Gerente le es imposible decir no a su jefe natural. Para evitar esto, las grandes decisiones deben pasar por la Junta, lo que protege al Gerente de los caprichos del Alcalde.

El peligro de un Gerente General sin independencia es que el Alcalde, por ser político, también es influenciado por su partido, el Concejo, los políticos que lo apoyaron en las elecciones, los empresarios y muchos otros actores. Sin independencia, la gobernanza se hace difícil y termina diezmando la gobernabilidad del Gerente al interior de la empresa.

Al ya tener definidos los términos de Burocracia, Gobernanza y Gobernabilidad, se pretende mostrar como la interacción de los mismos al interior de la Empresa se han convertido en factores de primer orden que se afectan mutuamente e impactan de manera directa la administración de esta empresa industrial y comercial del estado, que ha tenido que afrontar múltiples cambios en el entorno, así como de las normas regulatorias de los servicios que presta, además de lo referente a las pensiones de su personal operativo y mercado que atiende, por lo que no es de extrañar que, en el corto y mediano plazo, sea necesario hacer ajustes internos que incluyan al personal operativo y directivo de la misma.

CASO DE ESTUDIO: QUIÉN MANDA A QUIÉN.

¿Qué es Espytel?

El nombre completo de Espytel es ESPYTEL EICE ESP. La primera sigla, EICE, significa que ESPYTEL es una Empresa Industrial y Comercial del Estado. La segunda sigla, ESP, significa que es, además, una Empresa de Servicios Públicos.

Espytel es la empresa de servicios públicos propiedad del municipio de Villa Linda y presta los servicios de Energía, Acueducto, Alcantarillado y Telecomunicaciones. En Paraíso, país donde está situada Villa Linda, la prestación de los servicios de energía, acueducto y alcantarillado es vigilada por la Superintendencia de Servicios Públicos, mientras que la Superintendencia de Industria y Comercio vigila las Telecomunicaciones.

El Alcalde de Villa Linda es el responsable de nombrar al Gerente General de Espytel y de nombrar a su Junta Directiva.

El representante legal de Espytel es su Gerente General. Espytel cuenta con tres (3) Gerentes de Unidad de Negocio y cinco (5) Gerentes de Área. La tercera línea de mando la conforman los Directores y la siguiente los Jefes. En total son 100 empleados de dirección. Estos 100 empleados tienen bajo su mando a los 2.400 trabajadores oficiales que conforman el grupo operativo.

Espytel es, por lo tanto, una empresa Multiservicios con unidad de caja para todos sus negocios, lo que significa que los ingresos le corresponden a Espytel y no a cada negocio en particular.

De lo privado a lo público: “¿En qué me metí?”

Hace unos años el Gerente General de Espytel, llamó a Ernesto Mayor(*) y le ofreció una gerencia de área en Espytel. Ernesto aceptó el reto y se metió en la que sería una de las experiencias más dura pero más interesante de su vida.

Ernesto recibió una gran responsabilidad, era el encargado de sacar adelante el área bajo su encargo, definir su estrategia a corto, mediano y largo plazo, definir sus metas y cumplirlas. Le reportaba directamente al Gerente General de Espytel.

Ernesto es un Ingeniero Industrial con más de 25 años de experiencia en compañías nacionales y multinacionales de consumo masivo y de la industria. Ha trabajado en Johnson & Johnson, Kimberly Clark, L'Oreal y otras empresas del sector privado.

Una vez posesionado, no tardó mucho en darse cuenta en el potro en el que se había subido. Lo primero que tenía que interiorizar era la diferencia esencial entre lo público y lo privado: En lo privado, que era donde había trabajado toda su vida, un funcionario puede hacerlo todo excepto aquello que le esté prohibido, pero en lo público, donde recién comenzaba, un funcionario sólo puede hacer aquello que le esté expresamente permitido.

Desde el comienzo se dio cuenta de que la gobernanza era un tema complicado en una empresa pública, dadas las múltiples interacciones que existen entre ésta y varios sectores públicos y privados, como la Alcaldía, el Concejo, los entes de control, los periodistas, el público en general, los contratistas y las organizaciones sindicales, sólo por citar algunos.

Pero pronto se daría cuenta de que los retos no estaban sólo desde la gobernanza, ya que la gobernabilidad también era un tema complejo.

En medio de su carácter de “primíparo” en lo público, comenzó a vivir una serie de experiencias que lo hicieron cuestionarse sobre cómo se podía gobernar una empresa de semejantes características.

El empleado mejor pagado que a la vez es el peor pagado:

Ernesto recibe en su oficina a un trabajador oficial de cargo Auxiliar de Documentación, lo cual, en términos prácticos, equivale a un mensajero interno. Su trabajo consiste en llevar correspondencia de una oficina a otra.

Jackson es abogado, con especialización en Derecho Administrativo y maestría en Derecho Laboral. Quiere una oportunidad para trabajar en la oficina de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR), donde podría ejercer su profesión y poner en práctica sus estudios de post grado. Siente que su capacitación le permite llevar a cabo labores y proyectos que pueden ser de gran valor para la empresa, pero se siente atrapado en su cargo de Auxiliar de Documentación y no ve ninguna posibilidad de salida. Sin embargo, en lo último que piensa es en renunciar y buscar una oportunidad laboral fuera de Espytel.

Ernesto se compromete con Jackson a mirar qué posibilidad hay para ayudarlo. Desafortunadamente para Jackson, lo que encuentra Ernesto es que el problema de Jackson es el más común en los empleados de la empresa y no hay posibilidad de ayudarlo. La razón es que no hay vacantes disponibles y, si las hubiera, para acceder a vacantes debe hacerse por concurso, lo cuál no está en las manos de Ernesto. Y muchos empleados tienen las mismas calificaciones de Jackson, y hasta mayores, y también están esperando su oportunidad.

Pero este caso obliga a Ernesto a reflexionar: Cuando Ernesto mide a Jackson por su cargo, se da cuenta de que él, como sucede con la mayoría de trabajadores oficiales de la empresa, es uno de los mejor pagados de Colombia, ya que sus ingresos, por todo lo logrado por los sindicatos, es tres veces mayor que los ingresos de una persona que ejerza el mismo cargo en otra empresa pública o privada. Además, tiene derecho a estudio para él, que lo ha usado bastante; para sus hijos y para su cónyuge.

Pero cuando mide a Jackson por sus estudios, piensa que es uno de los peor pagados de Colombia, ya que un profesional de sus características puede ganar el doble o hasta el triple que él.

Ernesto piensa: “¿Cuál será el grado de motivación que puede tener este empleado tan capacitado y que pasa todos los días llevando y trayendo correspondencia de una oficina a otra?”

Cuidado con las oportunidades que das: Te pueden salir caras.

Ernesto no logra sacarse el problema de Jackson. Además, recuerda que él le dijo que estaba dispuesto a llevar a cabo tareas que le ayudaran a poner en práctica su profesión, así no le cambiaran su cargo ni le aumentarían el sueldo. Al menos con esto crecería profesionalmente.

Ernesto estaba buscando algo en lo que Jackson pudiese aportar, cuando fue llamado a un Comité de Conciliación. En ese comité se determinó que se iniciaría una acción de repetición por una sanción contra la empresa. Básicamente, un empleado demandó a Espytel porque era liniero¹⁶ pero había ejercido un cargo en el departamento de facturación, cargo que era mejor pagado que el de liniero. Esto se llama disfuncionalidad.

¹⁶ Liniero: Trabajador encargado de extender las redes de cable necesarias para la prestación de los servicios de telecomunicaciones.

Ernesto inmediatamente se dio cuenta de la alerta: Si dejaba que Jackson ejerciera funciones distintas a las de Auxiliar de Documentación, Jackson estaría disfuncional y podría demandar ser ascendido al cargo correspondiente a las nuevas funciones. Y Ernesto sería sancionado por haber permitido la disfuncionalidad.

Como quien dice, a estos empleados sobre calificados ni siquiera se les puede dar la oportunidad de trabajar en nada distinto a sus funciones, a menos que sean ascendidos oficialmente.

El Grupo de PQRS: Otro grupo sobre calificado.

La gente de PQRS es la encargada de manejar Peticiones, Quejas y Reclamos. Ernesto tiene la oportunidad de asistir a un seminario de trabajo en equipo con este grupo.

En medio de una de las actividades, la gente se empieza a quejar de la falta de oportunidades. Manifiestan que ellos están sumamente preparados; que tienen mucha experiencia, la cual asocian con los años que llevan trabajando, y que son profesionales con uno o más postgrados.

Ernesto capta inmediatamente que lo expuesto por este grupo es similar a lo que ocurre con Jackson y nota que la mayoría de los empleados supera los 40 años o, al menos, eso aparentan.

Algo más que Ernesto capta durante la conversación con este grupo es que todos llevan muchos años en la compañía, a lo que hay que sumar el inconformismo y falta de motivación que manifiestan. El inconformismo que la gente manifiesta es que no entienden porqué la empresa patrocina sus estudios pero después no les da ninguna oportunidad de ponerlos en práctica.

El grupo de PQRs le deja muy claro a Ernesto el panorama al cuál se enfrentará, en lo que respecta a sus colaboradores: Empleados que aman a la compañía por todo lo que han recibido de la misma, bien pagados para la labor que ejercen, pero muy desmotivados porque no les dan las oportunidades que ellos esperan y que corresponden a los esfuerzos que han hecho para capacitarse. Después de todo, si la empresa ha gastado tanto en su capacitación, ¿porqué no la usa en su beneficio? Para Ernesto es importante conocer la razón que tenía la empresa para brindar tanta capacitación. Después de todo, Espytel, como cualquier compañía, tiene una estructura piramidal donde se necesitan más operarios y menos profesionales. Como quien dice: No hay lugar para tanto profesional.

¡A reafirmar las hipótesis!

A Ernesto no le gusta que sus ideas se basen sólo en conceptos y quiere números que los avalen o los invaliden. Entonces, con esta curiosidad en su cabeza, Ernesto se da a la tarea de investigar más sobre estos aspectos.

A continuación presentamos algunos resultados de su investigación:

Lo primero que quiso comprobar Ernesto fue la estabilidad. Lo que él percibía era una enorme estabilidad donde nadie salía de la empresa. ¿Será que los números le darían la razón? Veamos:

CUADRO DE DESPIDOS Y RENUNCIAS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

AÑO	CAMBIOS A PÚBLICO	RENUNCIAS	DESPIDOS
2011	2	0	1
2012	1	1	0
2013	5	0	1
2014	2	1	0
2015	1	0	0
TOTAL	11	2	2

En 5 años, sólo dos (2) trabajadores públicos renunciaron para irse de Espytel.

En 5 años, de 2.400 trabajadores oficiales sólo dos (2) fueron despedidos. En 5 años sólo 11 trabajadores oficiales decidieron pasarse a empleados públicos y convertirse en jefes. Ninguno de ellos era de cargo PROFESIONAL UNO¹⁷, que es el cargo más alto dentro de los oficiales y al que quieren acceder el 100% de los trabajadores.

Los 11 trabajadores que decidieron cambiar a públicos lo hicieron porque se cansaron de esperar a llegar a profesionales mediante concursos y estaban viendo un estancamiento en sus vidas. Estaban frustrados porque no podían poner en práctica todo lo que habían aprendido en sus diferentes carreras profesionales, especializaciones y maestrías, todas pagadas por ESPYTEL.

En tres de las empresas donde Ernesto había trabajado, empresas de unos 1000 empleados, la situación era totalmente distinta: Había indicadores para Recursos Humanos donde medían su capacidad para retener talentos y estos medían el número de empleados que se habían retirado en forma voluntaria.

¹⁷ PROFESIONAL UNO: Es el cargo más alto entre los trabajadores oficiales y el de mayor salario. Es el premio máximo al que aspiran todos los trabajadores oficiales de Espytel.

A pesar de esto, renunciaban de 5 a 20 personas por año, que se cambiaban de empresa buscando nuevas oportunidades o un mejor salario. Cada año, además, dependiendo de las utilidades de las empresas, éstas usaban parte de dichas utilidades para indemnizar a un promedio de 4 empleados antiguos con el fin de renovar la planta. Adicionalmente, la compañía despedía alrededor de 8 personas al año por bajo rendimiento, pero era muy raro que el despido fuera con justa causa, pues las empresas preferían indemnizarlos para evitar posibles líos jurídicos.¹⁸

Definitivamente, la rotación en Espytel era bastante menor que en las otras empresas donde Ernesto había trabajado.

Ernesto se pregunta: “¿Será que la única forma de que un trabajador oficial salga de ESPYTEL es pensionado o muerto? Parece ser que cada vez los empleados tratan de prolongar más y más su estadía, para no perder los beneficios que les otorga la convención y esto podría verse reflejado en el envejecimiento de la planta de personal y en la productividad de la empresa. Será mejor comprobar qué tan vieja es la planta de personal”.

CUADRO DE NÚMERO DE EMPLEADOS POR RANGO DE EDADES

Rango de Edad	Empleados	Porcentaje
21 a 29 años	50	2%
30 a 39 años	318	13%
40 a 49 años	817	33%
50 a 59 años	1.119	46%
60 años y más	134	6%
TOTALES	2.438	100%

Fuente: ESPYTEL ESP

Es muy diciente que el 46% de los empleados esté en el rango entre los 50 y los 59 años. Pero analicemos los acumulados tomando la tabla de abajo hacia arriba:

Rango de Edad	Empleados	Porcentaje
60 años y más	134	6%
50 años y más	1.253	52%
40 años y más	2.070	85%
30 años y más	2.388	98%
21 años y más	2.438	100%

Fuente: Autores, a partir de la tabla anterior.

¹⁸ Esta información fue entregada por alias Ernesto, de su experiencia real en las empresas donde trabajó.

El 6% de los trabajadores oficiales pasan de 60 años y cumplen funciones operativas. El 52%, o sea, más de la mitad de los empleados, pasan de 50 años. El 85% pasa de 40 años. Sólo el 2% es menor de 30 años.

Espytel tiene, definitivamente, un grupo operativo envejecido y, lo que es peor, en proceso de mayor envejecimiento, pues ninguno de los empleados actuales tiene dentro de sus planes abandonar la compañía.

Entonces Ernesto decide comprobar la “experiencia” de la planta. Básicamente busca saber cuántos años llevan laborando los empleados de la empresa, o sea, su antigüedad.

CUADRO DE NÚMERO DE EMPLEADOS POR RANGO DE AÑOS DE ANTIGÜEDAD

Rango de Antigüedad	Empleados	Porcentaje
Menor a 5 años	140	6%
Entre 6 y 10 años	534	22%
Entre 11 y 15 años	213	9%
Entre 16 y 20 años	523	21%
Entre 21 y 25 años	663	27%
Mayor a 25 años	365	15%
TOTALES	2.438	100%

Fuente: ESPYTEL ESP

Es muy diciente que el 15% de los empleados lleve más de 25 años trabajando en la empresa. Pero analicemos los acumulados tomando la tabla de abajo hacia arriba:

Rango de Edad	Empleados	Porcentaje
Mayor a 25 años	365	15%
Mayor a 20 años	1.028	42%
Mayor a 15 años	1.551	63%
Mayor a 10 años	1.764	72%
Mayor a 5 años	2.298	94%
TOTAL EMPLEADOS	2.438	100%

Fuente: Autores, a partir de la tabla anterior.

El 42% de los trabajadores oficiales lleva más de 20 años laborando en ESPYTEL y cumplen funciones operativas. El 63% lleva más de 15 años trabajando en ESPYTEL.

¿Cómo es posible que exista tanta estabilidad en una empresa? Después de todo, en todas las empresas hay trabajadores buenos y trabajadores malos y es normal que se despidan algunos empleados durante un año laboral. También hay que reconocer que no siempre estos despidos son justos y a veces obedecen a caprichos de los jefes. Ernesto profundiza en este aspecto y encuentra la principal causa para esto:

En ESPYTEL existen dos sindicatos que cobijan al 100% de los trabajadores oficiales: Sintraespytel y Sindep. Ambos tienen dentro de sus convenciones unos artículos de estabilidad para proteger a sus empleados de las arbitrariedades de los jefes, artículos que en esencia son idénticos y que, para ponernos en contexto, les traemos el de Sintraespytel:

ARTICULO 63. ESTABILIDAD LABORAL: ESPYTEL EICE ESP no podrá dar por terminado el contrato de sus trabajadores ni sancionarlos sino por justa causa, mediante el cumplimiento de todos y cada uno de los procedimientos establecidos en la ley y/o Convención Colectiva de Trabajo. El incumplimiento por parte de ESPYTEL EICE ESP de alguno de los procedimientos para despedir o sancionar invalidará el despido o la sanción respectiva y en consecuencia el trabajador deberá ser reintegrado por ESPYTEL EICE ESP quien deberá pagarle los salarios y las prestaciones sociales correspondientes al tiempo cesante, el cuál se computará como servido para efecto de aquellas prestaciones que se causen por razón del tiempo.

Ernesto sabe que, por su experiencia en el sector privado, la mayoría de los despidos se hacen sin justa causa y se paga la indemnización correspondiente. Las empresas hacen esto, incluso en muchos casos donde hay aparente justa causa, porque demostrarlo es muy complicado y tratar de hacerlo suele ser muy costoso y poco efectivo. Este artículo de la convención colectiva hace que sea casi imposible despedir a un trabajador oficial de Espytel.

Las cifras de edades de los empleados y tiempo laborado son también son muy dicientes de un problema adicional: muchos de los empleados están ejerciendo la misma labor en la que iniciaron su trabajo y un gran número están incapacitados para ejercer la función que les corresponde. Aunque no se sacaron cifras estadísticas para corroborar estas afirmaciones, vamos a mirar la historia de Hernán Ríos, nombre ficticio en este caso.

LA CRUDA REALIDAD

Hernán Ríos es un trabajador oficial de Espytel. Él ha podido estudiar y terminar Administración de Empresas, hacer una especialización en Medio Ambiente y actualmente está terminando ya una Maestría, gracias a los beneficios educativos que tiene como trabajador oficial en la empresa.

Al momento de ingresar a ESPYTEL, contaba con 36 años de edad y tenía solo estudios a nivel técnico del SENA, con experiencia en Ventas y Administración. Conocía la ciudad y al presentarse la oportunidad de participar en un Concurso Abierto para el cargo de Lector de Medidores de Agua y Energía, se inscribió y aportó toda la documentación exigida, ganó todas las pruebas aplicadas y pasó las entrevistas del caso, sin tener apoyo político externo ni interno para su ingreso. Finalmente clasificó entre un grupo de 13 personas que superaron los 60 puntos exigidos en el concurso y logró ingresar a la empresa.

Hernán ingresó como Empleado Público de Carrera, con un período de prueba de tres meses y con evaluaciones posteriores de desempeño cada seis meses, dado que el cargo de Lector tenía la clasificación de público. Al año siguiente este cargo pasó a ser oficial por determinación de la Ley.

Desde un comienzo, Ríos tuvo muy claro su proyecto de estudiar, cosa que no había podido hacer en sus trabajos previos al de Lector, y al estar cubierto el estudio a nivel profesional, toma la determinación de hacerlo, a pesar del ambiente tenso que esto le generó dentro de un grupo de 75 Lectores, de los cuales muy pocos aprovechaban la posibilidad de estudiar, pues no veían la necesidad, dado que los requerimientos para el puesto eran sólo operativos y únicamente requerían haber terminado el bachillerato.

Una vez iniciado el pregrado, Ríos soñaba con ascender mediante la modalidad de Concurso Interno, pero la realidad era otra: al interior se daban manejos de tal forma que una vez abierto el mismo, ya se sabía quién lo ganaría, por lo que, años después, la empresa optó por contratar todos los concursos con entes externos, tales como SENA, Univalle, USC y finalmente ICESI. Para los primeros semestres del pregrado, entre los lectores había pocos con formación profesional, pero una vez terminado el mismo y después de una propuesta de jubilación anticipada, quedó el grupo reducido a menos de la mitad y este grupo siente la necesidad de aprovechar el auxilio educativo para estudiar, lo que conllevaría luego a la saturación de profesionales en áreas donde no se requieren.

Es innegable que el entorno laboral, desde el punto de vista de perspectivas de ascenso por concurso, se ha hecho más competido con el paso de los años, puesto que existe una sobre oferta de profesionales, con especializaciones y maestrías, que quieren una oportunidad de desarrollar lo estudiado, pero tampoco se debe dejar de lado los cambios en cuanto a Jubilación, la cual antes era a una edad de 50 años con 20 de Servicio en la Empresa, y que fue cambiada de tajo en la última reforma pensional, que estableció que para los Trabajadores Oficiales, salvo casos especiales, su Jubilación es a los 62 años.

Esto ha traído una permanencia tan prologada de los trabajadores de la empresa que las posibilidades de concurso se presentan muy de vez en cuando, aveces después de años. Ríos ha podido participar en unos pocos concursos y siempre se presentan más de 100 profesionales que buscan desesperadamente una oportunidad de ascenso.

Desde otro ángulo, el cambio del entorno en cuanto a edad de jubilación ha conllevado, además de lo descrito anteriormente y a la existencia de labores donde existe un alto grado de desgaste físico por las condiciones propias del trabajo, a que quienes llevan ya muchos años ejerciendo el mismo cargo u otro similar, presenten condiciones de salud que les impide la plena realización de su trabajo diario, por lo cual abundan las prescripciones médicas que, en aras de proteger al trabajador, lo llevan otro tipo de problemática interna, como es la tercerización que termina por desplazar al trabajador oficial.

Para Hernán Ríos, actualmente el panorama laboral puede estar asegurado en cuanto a estabilidad laboral pactada en la Convención Colectiva de Trabajo, pero tiene pocas o casi nulas posibilidades de ascenso por los motivos expuestos anteriormente. Sin embargo, Ríos puede ser considerado uno de los empleados más profesionales, no solo por su formación académica, sino por su deseo de demostrarles a los usuarios de servicios públicos que no todos los servidores públicos son faltos de compromiso y de formación o que sólo están en un puesto por recomendación política. Por el contrario, él trata de aplicar lo estudiado desde su puesto operativo de Revisor de Servicios, y ha logrado llevar al público una imagen diferente a la que comúnmente se tiene del Trabajador Oficial.

Con más de 20 años de servicio en la empresa y con una formación más allá de lo profesional, que ha sido sufragada por la empresa como beneficio educativo pactado en la convención, Hernán Ríos afronta diariamente un trabajo para el cual está sobre calificado, pero sabe muy bien que, faltando solo 5 años para acceder una pensión, no es conveniente aventurarse a dejar su cargo en la empresa.

Hernán Ríos se ha propuesto aprovechar cuanta oportunidad de concurso se presente o cuanta oportunidad haya para colaborar con aportes al mejoramiento del área donde labora, y comparte con agrado su experiencia y conocimiento para contribuir con la corrección o mejora de procesos internos que puedan facilitar un uso óptimo de tiempo y recursos, por lo cual se manifiesta comprometido con la empresa y a la espera de mejores oportunidades en un futuro, piensa que así compensa, al menos en parte, lo que esta invirtió en su formación.

De acuerdo a lo anterior,

Hasta qué punto esta posición es buena y productiva para las partes?

Se justifica la inversión de Tiempo y Recursos de las partes para llegar a una situación como la descrita?

Debería la empresa direccionar o condicionar la formación profesional de los trabajadores?

MUCHO CACIQUE Y POCO INDIO

Ernesto encontró muchos ejemplos como los de Hernán Ríos. Incluso tiene una Asistente que tiene dos Maestrías en áreas de las Telecomunicaciones y actualmente cursa un MBA.

Ernesto necesitaba resolver la primera inquietud que lo llevó a iniciar este estudio: ¿Qué tan alto es el nivel educativo de los empleados de Espytel? Y esto encierra varias inquietudes sobre la gobernabilidad de la empresa:

- ¿Qué posibilidad tiene la empresa de darles oportunidad de desarrollo a todos los empleados a los que les paga estudio?
- ¿Qué tan motivado puede estar un empleado que se ha esforzado para profesionalizarse y además a hecho estudios de post grado, pero no encuentra oportunidades de desarrollo dentro de la compañía?
- ¿Qué tan fácil es para un jefe ejercer los roles de dar órdenes e imponer disciplina cuando sus colaboradores están profesionalmente más capacitados y llevan más años en la compañía?
- ¿Qué tanta credibilidad pueden tener estos jefes ante sus dirigidos?
- ¿Qué efectos pueden tener todos estos factores en el clima laboral de Espytel?

Las dos convenciones colectivas de los sindicatos fuertes de oficiales proveen a los empleados de la posibilidad de profesionalizarse, estudiar posgrados o estudiar maestrías, sin mayores requisitos sobre lo que van a estudiar y su relación con el trabajo que ejecutan y, en la mayoría de los casos, sin muchas esperanzas de que algún día puedan poner en práctica lo estudiado¹⁹

A pesar de su búsqueda, Ernesto no consigue obtener información oficial de la empresa sobre este aspecto, pues esta información está en cada una de las hojas de vida de los empleados, pero no existe ninguna aplicación capaz de mostrar una estadística completa y confiable.

Telecomunicaciones tiene 555 empleados, distribuidos en más de 40 centrales. Ernesto decide, entonces, extraer información sobre el grado de educación de los empleados que trabajan en las centrales cercanas a su oficina y obtiene que de 45 empleados, sólo 3 no son profesionales y sólo 7 no tienen posgrado o maestría. Esto es muy diciente si se tiene en cuenta que hay empleados de todos los niveles. La mayoría de los empleados son ingenieros electrónicos, pero también hay ingenieros industriales, administradores de empresas y algunos abogados. Las especializaciones son muy variadas: van desde telemática, redes y otras muy especializadas en temas de telecomunicaciones, hasta MBA, mercadeo, sicología y otras más administrativas y humanas.

Definitivamente, el nivel educativo para un grupo operativo, que no toma decisiones ni define las estrategias de la empresa, es sumamente alto. Y todo pagado por Espytel.

Ejemplo real de este fenómeno: Ernesto y Hernán entraron juntos a cursar una maestría en una prestigiosa universidad de Villa Linda. A Ernesto, como Gerente de Área, la maestría le es extremadamente útil para desempeñarse en su cargo, tanto así, que sería recomendable que los demás gerentes tomaran esta maestría. Hernán, en cambio, ejerce un cargo netamente operativo en donde la maestría no tiene aplicación. Paradójicamente, la empresa le paga la carrera a Hernán pero Ernesto debe pagarse su propia carrera. La mayoría de los empleados públicos, o sea los jefes, no realizan nuevos estudios mientras están en la empresa porque no tienen ningún apoyo institucional para hacerlo, contrario a lo que sucede con sus subalternos, los trabajadores oficiales.

Esto ha generado un grupo de trabajadores sobre calificados para los cargos que desempeñan y con la convicción de que saben más que sus jefes, a pesar de que sus reales competencias no han sido probadas y no es posible hacerlo porque dichos trabajadores no ejercen el cargo necesario para ello.

¹⁹ Convenciones colectivas Sintraespytel y Sindiesp

A manera de Ejemplo se cita la siguiente situación: Un Auxiliar de Empalme de cable que es Ingeniero Electrónico, con especialización en robótica y MBA, se considera mucho mejor preparado que su jefe, que a duras penas es Ingeniero Industrial, aunque nadie ha comprobado realmente qué tan bueno es, pues el debe cumplir únicamente con sus funciones como Auxiliar de Empalme.

Cabe aquí una reflexión: Algunos países como Argentina y Cuba proveen educación universitaria gratuita a todos sus habitantes, ¿Qué tan positivo puede ser esto? Si todos son profesionales, ¿quiénes ejercen las funciones básicas? ¿No sería mejor unos cupos limitados, los que el país necesita, con oportunidad para todos, pero que se lo lleven los mejores? ¿De qué nos sirve que todos seamos Profesionales, si sólo se requiere que el 10% lo sea? Responder estos cuestionamientos sería importante para asignar los recursos para estudio de una forma más productiva para quien asigna los recursos y para quien los recibe.

La gobernabilidad en un ambiente no tradicional

Ernesto resume los factores más relevantes que afectan la gobernabilidad de Espytel, según su investigación:

- Los trabajadores oficiales pueden tener más experiencia y formación Profesional que los empleados públicos, sus jefes, puesto que tienen más estudios y llevan más tiempo en la empresa. Consideran que tienen más pertenencia sobre ESPYTEL y ven a sus jefes como invasores inexpertos que no saben dónde están parados.
- Los trabajadores oficiales de rango más alto; que son los Profesionales Operativos I, II y III; tienen una remuneración mayor que sus jefes y no les interesa convertirse en públicos porque esto implicaría perder Beneficios Convencionales y la estabilidad laboral. Este grupo, más que cualquier otro, se considera muy por encima de sus jefes.
- Los jefes no tienen herramientas para conseguir que sus empleados los respeten y sigan sus instrucciones. En muchos casos saben que los empleados deben obedecer lo estricto de sus funciones, pues podrían ser despedidos con justa causa. Pero para cualquier cosa que se salga de lo rutinario, se trabaja pidiendo favores.
- Muchos trabajadores están muy desmotivados, porque ellos mismos se generan muchas expectativas cuando estudian, pero después se encuentran con que en ESPYTEL las oportunidades de ascenso son mínimas porque la rotación de personal es casi nula y se debe ascender mediante la modalidad de Concurso Interno, que se presentan con muy poca frecuencia y son muy competidos.
- Todos estos factores enrarecen el clima laboral de Espytel, pues lo tornan complejo y de difícil manejo.

Ahora sí Ernesto: a asumir la realidad.

Ernesto ya conoce los aspectos específicos que rodean esta empresa de la que ha aceptado hacer parte. Es un verdadero reto. Tendrá que afrontar una organización donde su equipo de directores y jefes estará enfrentado con sus empleados operativos; muchos empleados, dada su edad, estarán incapacitados para ejecutar las funciones que les corresponden; un buen número de empleados estará más preocupado por sus horas extras que por cumplir con lo que les toca, pues ya han pasado los 52 años y lo que ganen afectará su cercana pensión; tendrá a varios trabajadores pidiéndole oportunidad para desarrollar los conocimientos adquiridos en sus múltiples estudios, y tendrá que aprender a decirles que no sin desmotivarlos, y, en resumen, tendrá un equipo de personas que nunca pensaría en dejar la empresa, a pesar de una baja motivación.

Ernesto ya es consciente de que nunca podrá despedir a ningún empleado, así no sea el más eficiente o sea muy rebelde. Pero Ernesto piensa que esto puede ser positivo, pues es un tema menos con el cuál desgastarse. Ernesto sabe que, por más complicado o ineficiente que parezca un empleado, su tarea es comprometerlo y sacar de él su máximo potencial y esto es positivo porque, después de todo, todos tenemos algo que aportar si tenemos un buen líder al frente.

Pero Ernesto no es inferior a este reto y sabe que es la hora de poner en práctica todas sus competencias de liderazgo para lograr comprometer a todo su equipo con el futuro del negocio y conseguir un grupo dispuesto a trabajar en equipo en pos de una meta común: regresarle la grandeza a la principal empresa de Villa Linda.

CIERRE

La intención no ha sido tratar de mostrar lo que se debe hacer con ESPYTEL para que sea manejable. Tampoco hemos querido hacer las veces de gerentes de dicha empresa. Sólo hemos querido mostrar los hechos que la envuelven porque los consideramos dignos de estudio y esperamos que sirvan a futuros profesionales como un ejercicio interesante en la solución de posibles situaciones que se encontrarán en su vida laboral, tanto en empresas públicas como privadas.

Los aspectos más relevantes y sobre los que queremos que se reflexione son si la burocracia es un factor importante en la gobernabilidad de una empresa, cómo manejar la gobernanza en una empresa pública y cómo afectan la gobernabilidad aspectos como las aspiraciones laborales, la estabilidad laboral, la oportunidad de estudio comparada con la oportunidad de ascenso, la sobre calificación del personal, el envejecimiento de la planta de personal y la motivación del personal.

También es importante reflexionar sobre lo difícil que puede ser para una persona renunciar a la seguridad de un empleo estable. Porqué tantos empleados calificados insisten en continuar en una empresa que no les ofrece oportunidades de ascenso y en la que reciben una remuneración muy inferior a la que podrían recibir si pusiesen en práctica todo lo estudiado.

PREGUNTAS

Pregunta 1: De acuerdo con el texto, ¿Cuál es la diferencia entre Gobernanza y Gobernabilidad en una empresa pública y qué relación tienen entre sí?

Pregunta 2: ¿Puede haber Gobernabilidad con el Modelo Gerencial Actual de Espytel?

Pregunta 3: ¿El alcanzar la gobernabilidad puede ayudar a mejorar la imagen y percepción que tiene la empresa ante la ciudadanía?

Pregunta 4: ¿Hasta dónde es viable defender el modelo actual de clasificación de trabajadores oficiales y públicos al interior de Espytel?

Pregunta 5: ¿Hasta dónde es buena la estabilidad en una empresa? Si usted fuera Gerente de una Compañía, ¿cómo manejaría esta variable?

Pregunta 6: Si usted tuviese que tomar una decisión, ¿cambiaría los estatutos de Espytel para que los jefes y directores fueran trabajadores oficiales? Sustente su respuesta.

Pregunta 7: Si los sindicatos le dieran la oportunidad de modificar lo referente a beneficios educativos, ¿qué cambios le haría y porqué?

Pregunta 8: Si los sindicatos le permitieran cambiar la cláusula de estabilidad laboral, ¿qué cambios le haría y por qué?

GLOSARIO.

- **ACCIÓN DE REPETICIÓN:** Acto mediante el cual un funcionario público debe responder con su propio pecunio por los posibles perjuicios económicos acarreados por su acción u omisión durante el desempeño de sus funciones como Empleado Público.
- **BID:** Banco Interamericano de Desarrollo, organismo multilateral de carácter financiero con gran experiencia y conocimiento de la región, realiza estudios y financia proyectos.
- **CRAC:** Comisión de Regulación de acueducto y alcantarillado, ente encargado por la ley de definir las tarifas en cuanto a Acueducto y Alcantarillado.
- **CREG:** Comisión de Regulación de energía y Gas: ente encargado por la ley de definir las tarifas en cuanto a Energía y Gas.
- **COMITÉ DE CONCILIACIÓN:** Reunión de partes en conflicto, donde se busca acordar la manera más rápida y conveniente para las partes, sin llegar a instancias judiciales.
- **CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO:** Acuerdo firmado y reconocido ante el Ministerio De Trabajo y Seguridad Social, entre el Empleador (Empresa) y una Organización Sindical.
- **DISFUNCIONALIDAD:** Realización de funciones diferentes a las del manual de funciones del cargo, por dirección de un jefe inmediato.
- **EICE:** Empresa Industrial y Comercial del Estado, es decir su propiedad es de un ente oficial.
- **EMPELADO PÚBLICO:** Persona natural que ejerce las funciones correspondientes a un empleo público, su vínculo se realiza a través de un acto administrativo unilateral de nombramiento. Es de libre nombramiento y remoción.
- **ESTABILIDAD LABORAL:** Acuerdo pactado dentro de una Convención Colectiva de Trabajo, que busca la protección ante un posible despido del Trabajador Oficial amparado en la misma
- **E.S.P:** Empresa de Servicios Públicos.
- **ESPYTEL:** Empresas municipales de Villa Linda, empresa de Servicios Públicos responsable de la prestación de los mismos en la ciudad y su área de influencia.

- **GOBERNABILIDAD:** conjunto de relaciones entre las instancias superiores de la empresa – accionistas, junta directiva, administración – y la distribución del poder de decisión entre ellas.
- **GOBERNANZA:** se define como: “La suma de las múltiples maneras como los individuos y las instituciones, públicas y privadas, manejan los asuntos comunes”.
- **PQR:** peticiones, quejas y reclamos. Se refiere al área encargada de tramitar y dar solución a los escritos y demás que realicen los usuarios ante la empresa.
- **PROFESIONAL:** Nivel o escalafón dentro de la planta de cargos que existen en la Empresa, catalogados y conocidos como P3, Profesional Tres; P2, Profesional Dos; P1, Profesional Uno, que es el de mayor rango y está considerado como Trabajador Oficial y que puede desempeñar funciones de Supervisión y Coordinación al interior de la empresa. Cada una de las Categorías, tienen diferentes requisitos para el desempeño de sus funciones.
- **UNIDAD DE NEGOCIOS:** Cada una de las tres áreas de prestación de los servicios públicos por parte de Espytel, a saber Acueducto y Alcantarillado, Energía y Telecomunicaciones.
- **SECTOR PRIVADO:** Hace referencia al sector productivo, industrial, comercial financiero y demás, donde la propiedad es mayoritariamente particular o éste es el único dueño.
- **SECTOR PÚBLICO:** Aquel que tiene que ver de manera directa con la Administración Pública o los servicios que ésta presta, tales como los consagrados en la Constitución Nacional: Salud, Educación, Justicia, Servicios Públicos etc.
- **SINDEP:** Sindicato de Empresa Públicas de Espytel: segundo sindicato al interior de la empresa que agrupa a varias organizaciones en su interior.
- **SINTRAESPYTEL:** Sindicato de Trabajadores de Espytel, sindicato mayoritario en la empresa.
- **SUPER SERVICIOS:** Súper Intendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD): ente rector en la materia, encargado de la vigilancia en cuanto a la prestación de los servicios públicos domiciliarios en el territorio nacional.
- **TRABAJADOR OFICIAL:** Es aquel servidor del Estado vinculado por un contrato de trabajo donde se establecen las condiciones que rigen esa relación. Las condiciones laborales aplicables no se encuentran preestablecidas en la Ley, lo cual permite que las partes acuerden las mismas, e incluso se puedan mejorar a través de convenciones colectivas

de trabajo. Es empleado de carrera con estabilidad laboral por convención colectiva de trabajo.

BIBLIOGRAFIA:

CARRERA CARDENAS, Ady P. Desarrollo local y Gobernabilidad. Que se entiende por gobernabilidad. Disponible en internet: [http://www.academia.edu/840684/ Qu%C3%A9 se entiende por gobernabilidad](http://www.academia.edu/840684/Qu%C3%A9_se_entiende_por_gobernabilidad)

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 734. (5, febrero, 2002). Por la cual se expide el Código Disciplinario Único. Diario Oficial. Bogotá D.C., 2002. No. 44.708. Art. 48, Numeral 4.

Grupo EPM. Estructura organizacional de EPM (En línea). 2014. (Citado 10-Feb-2016). Disponible en internet: <http://2013.sostenibilidadgrupoepm.com.co/institucional/presentacion-de-epm-y-del-grupo-epm/estructura-organizacional-de-epm/>

INSTITUTO DE GOBERNANZA EMPRESARIAL Y PÚBLICA. Que es Gobernanza? Disponible en internet: <http://www.igep.org.ar/index.php/gobernanza/que-es-gobernanza>

OCHOA Díaz, Héctor (1996). Modelo de estructura empresarial para las empresas de servicios públicos: el caso EMCALI. En PUBLICACIONES ICESI, N° 59

PERROW, Charles (1991). El porqué de la Burocracia, en Sociología de las Organizaciones. Madrid, Editorial Mc Graw Hill.

Real Academia de la Lengua Española RAE. Disponible en internet: <http://dle.rae.es/>

UTELBLOG. Conoce la definición de gobernabilidad. Disponible en internet:

<http://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para-conoce-la-definicion-de-gobernabilidad/>

VÉLEZ Álvarez, Luis Guillermo (2013). Evolución de las empresas de agua y saneamiento de Medellín y Cali en Colombia: ¿Vidas paralelas? (Nota técnica del BID; 517)

ZULUAGA Esquivel, Margarita (2014). EPM y EMCALI, un contraste gerencial y competitivo .En Revista Universidad EAFIT N° 163

AGRADECIMIENTOS.

El desarrollo y feliz término de este Trabajo de Grado y de la Maestría en Gobierno, no hubiese sido posible sin el apoyo y colaboración de cada una de nuestras familias, quienes supieron entender y aceptar las limitaciones de tiempo que los mismos implicaron durante muchos días en los dos años que duró este proceso, así como el apoyo decidido y permanente de nuestro director de trabajo de grado, Profesor Enrique Rodríguez Caporali quien nos orientó hasta último momento.

Merece igual reconocimiento EMCALI EICE E.SP empresa para la cual laboramos que se constituyó, en inspiración y fuente de información para poder sacar adelante ese proceso, donde se sabe muy bien sobre la realidad y futuro que inexorablemente habremos de afrontar.

Los Autores:

Álvaro Javier Agudelo López.

Edgar Hernán Vinasco Iglesias.

Agradecimiento Personal:

El contar con el Auxilio Educativo por parte de EMCALI; para la realización de mis estudios de pregrado, especialización y maestría; el cual es parte de la convención colectiva de trabajo pactada con la organización sindical SINTRAEMCALI, fue un factor fundamental para mi formación profesional todos estos años, por lo cual espero poder retribuir en el futuro dando ejemplo y aplicación de mi formación como testimonio de gratitud.

Edgar Hernán Vinasco Iglesias.

