ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
E S P O L

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
E S P A E

PROGRAMA DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
XII PROMOCIÓN

CASO: EL MANEJO DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA ELECTRICA ENERGÍA C.A.

DP-01072

REALIZADO POR: ECON. MARIO ABAMBARI A.

DIRIGIDO POR: DR. JOSE RIVERA N.
ING. ROBERTO MOLLISON

Guayaquil, mayo de 1997

CASO: EL MANEJO DE CONFLICTOS

CONTENIDO

- Resumen ejecutivo
- Empresa Eléctrica Energía C.A., caso A.

El sindicalismo	2
El País	3
La Empresa	5
Unión y lucha	6
El conflicto	6
La nueva relación gerencial	8
Medida de hecho	9
Referencias	11

Anexos

Anexo 1	Número de abonados
Anexo 2	Kwh facturados
Anexo 3	Pérdidas de energía
Anexo 4	Costos por remuneraciones, beneficios legales y contractuales
Anexo 5	Estados financieros
Anexo 6	Organigrama estructural
Anexo 7	Disposiciones legales (Contrato colectivo y Código del Trabajo)

- Empresa Eléctrica Energía C.A., caso B
- Nota pedagógica

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA:

El tema propuesto trata de un conflicto laboral sucedido en una empresa del sector eléctrico entre marzo y mayo de 1996, que puso en evidencia el poder sindical, la fragilidad en la administración de la justicia y la politización de las empresas en las que interviene el estado como accionista y la inestabilidad gerencial derivada de aquello.

OBJETIVOS:

Con la propuesta de este caso pretendo:

- Contribuir con material de análisis y discusión en clase sobre el manejo de conflictos, comportamiento humano y cultura organizacional, propios de nuestro medio.
- Que el lector identifique los problemas, las causas y sus efectos; reconozca los sectores involucrados en el conflicto y sus poderes de negociación.
- Motivar el desarrollo de habilidades de manejo y negociación para solucionar el conflicto y prevenir situaciones similares futuras,
- Que el estudiante reconozca como empresario la importancia del recurso humano dentro de la organización y su formación integral como factor clave para el éxito o fracaso de la Empresa,
- Que el estudiante identifique los tipos de personalidad y las motivaciones individuales y de grupo y valore cuan relevantes e importantes resultan a la hora de manejar una situación como la presente,
- Resaltar la importancia que tiene en una empresa el establecimiento claro de un plan de remuneraciones, reconocimientos y castigos de manera equitativa y racional; y a su vez comunicar y divulgar el mismo a todos lo niveles de la organización.

METODOLOGIA UTILIZADA:

El trabajo desarrollado se basó en recopilación de documentos de los archivos de la Empresa en la que se dio el conflicto, así como el expediente legal que reposa en los archivos de la Inspectoría del Trabajo. Otro material de apoyo fue la recopilación de leyes y publicaciones relacionadas con el tema:

RESULTADOS OBTENIDOS:

Considero que los resultados se plasman en el caso que en mi criterio reúne todos los requisitos e información que sin lugar a dudas contribuirán al análisis y discusión de nuestra realidad respecto al manejo y administración de recursos humanos, en especial en lo relacionado con el comportamiento del individuo dentro de una organización como grupo organizado y con poder de negociación.

CASO A

EMPRESA ELECTRICA ENERGIA C.A.

(A)

En plena etapa invernal, el lunes 25 de marzo de 1996 era un día fresco y alentaba el inicio de una nueva semana de labores. Como siempre el personal asistía a sus actividades cotidianas; así como el Ingeniero Luis Aguinaga, Gerente de la Empresa, que se encontraba en el segundo mes de su recién inaugurada administración. Mientras se trasladaba a su oficina, pensaba cómo motivar al personal y hacer de la Empresa una entidad próspera y autosuficiente, que beneficie a los trabajadores y a la colectividad. Al llegar al edificio, se encontró con la sorpresa de que las puertas de acceso estaban cerradas con candado y se exhibían carteles que decían "Fuera Ing. Aguinaga, abajo el despotismo, fuera la injerencia política, etc."

La medida era realmente sorprendente ya que no existía la demanda laboral ante el Juez respectivo, conforme establecen las leyes laborales; ni se había dado oportunidad para solucionar algunos reclamos -si era del caso-. Inmediatamente de percatado del problema e imposibilidad de trabajar, el Ing. Aguinaga se trasladó a la Inspectoría del trabajo a solicitar la constatación por parte de la autoridad laboral y verificar si existe la demanda laboral en contra de Energía C.A., obteniendo como respuesta que no existía nada al respecto, pues ésta había sido presentada el mismo día 25 de marzo de 1996 en la tarde (a las15 horas).

Era el tercer día de paralización de actividades, el Ing. Aguinaga, preocupado por lo que pasaba, en su oficina particular meditaba y analizaba sobre como solucionar el problema. Inesperadamente, a eso de las 12H45 del día 27 de marzo de 1996, se presentó el Secretario de la Inspectoría del trabajo con una notificación que decía "...la demanda es clara, completa y precisa, por lo que se la acepta al trámite en todo cuanto sea procedente en derecho... Notifíquese al Ing. Aguinaga para que de contestación dentro del término de ley..."

Este caso fue escrito por el Econ. Mario Abambari Arévalo, alumno de la XII promoción de la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL); bajo la dirección del Dr. José Rivera N. e Ing. Roberto Mollison.

El caso se basa en hechos reales; sin embargo, por razones de reserva los nombres y ciertas fechas han sido cambiados intencionalmente, sin que ello altere la esencia de lo sucedido.

El objetivo es presentar una situación real para el análisis y discusión en clase. De ninguna manera pretende ser una ilustración del manejo eficaz o ineficaz de la situación presentada.

Guayaquil, mayo de 1997

Este dictamen no lo esperaba; por lo que "boleta en mano e indignado" se pregunta: "¿Qué hago frente a estas ilegalidades consecutivas: Toma de instalaciones; demanda laboral inoportuna y dictamen sesgado a favor de Unión y Lucha por parte de la Inspectora del Trabajo?"

Desde años atrás Energía C.A., venía afrontando una serie de inconvenientes de tipo laboral, que culminaban en negociaciones o concesiones mutuas entre la Empresa y sus trabajadores agrupados en el Sindicato "Unión y lucha". En marzo de 1996, luego de cambios consecutivos de Gerentes, provocados por los acuerdos políticos a los que se llegaban a nivel de gobierno, las relaciones obrero empresariales habían llegado a su punto máximo de inconformidad, que culminó con la toma inesperada de las instalaciones y la consecuente paralización de las actividades.

EL SINDICALISMO

El nacimiento de la clase sindical pretende ser explicada por algunas teorías marxistas y similares sobre el desarrollo de la sociedad. La ley de la plusvalía descubierta por Marx, planteó el secreto de la producción capitalista, en el enunciado de que el propietario de los medios de producción (el capitalista), se apropiaba de la parte del trabajo que no retribuía al obrero. "Por ello en el marco del capitalismo es imposible acabar con la explotación" (Agencia de Prensa Nóvosti, 1985:29). "En el curso de la lucha de clases, el proletariado y amplias masas trabajadoras, comprenden cada vez más a fondo que sus intereses de clase están en contradicción con las relaciones sociales imperantes y han orientado sus esfuerzos a suprimir la explotación y subyugación del hombre por el hombre" (Agencia de Prensa Nóvosti, 1985:31).

De lo que se conoce, en 1836 nace una de las primeras organizaciones laborales denominada "La liga de los justicieros", que en 1847 pasa a denominarse "La liga de los Comunistas", que bajo el llamamiento de Marx y Engels "Proletarios de todos los países uníos", se constituyó en divisa combativa, proclamando así el internacionalismo proletario. El primer acto de desobediencia de los trabajadores asalariados que se conoce se remonta al siglo XIV en Florencia, en 1343 (Agencia de Prensa Nóvosti, 1986).

Las consecuencias de la revolución tecnocientífica, la inestabilidad económica, la inflación, la ofensiva de los monopolios transnacionales ahondan las diferencias entre los capitalistas y los obreros. Los obreros sindicalizados promueven reinvindicaciones tales como aumentar las asignaciones estatales con miras a nuevos puestos de trabajo, perfeccionar la asistencia médica, mejores sistemas de educación y capacitación, establecer retribuciones equitativas etc. (E. Utkin, 1988).

Los antecedentes y tendencias puestas de manifiesto a nivel mundial se hicieron eco en el Ecuador; logrando que los trabajadores, se agrupen y organicen en Sindicatos, Comités de Empresa, Asociaciones de empleados, etc., que han sido apoyados por partidos políticos de tendencia izquierdista, Centrales Sindicales y Organizaciones laborales a nivel internacional.

En el País nacen varias organizaciones laborales tales como la CEDOC (Central Ecuatoriana de Organizaciones Clasistas) como la más antigua; posteriormente la Confederación de Trabajadores del Ecuador (CTE), luego la CEOSL (Central Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres). La finalidad de todas ha sido la defensa de los derechos de la clase laboral.

Sin embargo al interior de las organizaciones laborales nacieron agrupaciones políticas y dirigencias que han manejado los destinos de éstas de acuerdo a los postulados y objetivos generales; pero al mismo tiempo de acuerdo a las conveniencias partidistas, de la dirigencia o personales; lo cual ha dado como consecuencia continuos fraccionamientos y divisiones, enfrentamientos; y/o surgimiento de nuevas agrupaciones, tales como el FUT (Frente Unitario de los trabajadores), UGTE (Unión General de Trabajadores del Ecuador). Igualmente y obedeciendo a los objetivos específicos, surgieron organizaciones clasistas como UNE (Unión Nacional de Educadores), Unión de Transportistas del Ecuador, etc.

EL PAIS

Energía C.A., se encuentra ubicada en una fructífera zona agrícola del Ecuador. El Ecuador es un país en proceso de desarrollo, con una economía de tipo agrícola, sustentado básicamente en la exportación de banano, café y cacao, que ha sido superada por la explotación y exportación petrolera, cuyos ingresos representan aproximadamente el 52% del presupuesto general del estado.

Los procesos de cambio, modernización e integración que se dan a nivel mundial han sido acogidos por el Ecuador como procesos de globalización, manifestados en su ingreso a la Organización Mundial de Comercio y la inserción en otros organismos de integración económica regional y subregional. Frente a estos cambios, el país no ha logrado ventajas toda vez que no tiene infraestructuras productivas desarrolladas ni un marco legal adecuado; situaciones que alejan la posibilidad de una inversión productiva externa en el País, especialmente por la serie de trabas legales y exceso de protección laboral.

En el campo eléctrico los países de la región tienen un desigual desarrollo. Su estrategia frente a la integración, globalización y transnacionalización de la energía son diversos. Existen países como éste, con una infraestructura eléctrica frágil, con mucha dependencia de la hidroeléctrica que está sujeta a cambios climatológicos, escaso desarrollo del parque termoeléctrico y ausencia casi absoluta de otras fuentes de energía. Otros países cuentan con energía térmica, solar, hidroeléctrica y eólica. Gran parte del sector eléctrico latinoamericano en los últimos años ha sido privatizado como una solución alternativa a la ineficiencia e ineficacia en su manejo y falta de inversión.

A nivel latinoamericano, los países se están integrando con el fin de optimizar la producción y comercialización de la energía; tales son los casos como la línea eléctrica Venezuela - Brasil que unirá la presa hidroeléctrica del Gurí en Venezuela con la

ciudad de Manaos en el centro del Amazonas (CIER,1968:17); Centrales hidroeléctricas binacionales como Itaipú en el río Paraná (Brasil - Paraguay); Yacyretá, en el mismo río (Argentina - Paraguay), Salto grande en el río Uruguay (Argentina - Uruguay) y otras que evidencian coparticipación en el área eléctrica.

En el País, la generación y distribución eléctrica son actividades exclusivas del estado, salvo pocas excepciones. La comercialización en cambio es efectuada por empresas privadas como Energía C.A. constituidas como compañías anónimas; pero debido a la alta participación accionaria que tiene el estado en cada una de ellas, su administración se ha vuelto tipo estatal, con los consiguientes manejos políticos, que desembocan en una alta rotación gerencial, desmesurado crecimiento del número de trabajadores, lento incremento de clientes, facturación menor a la compra de energía, lenta recuperación de facturación y crecimiento acelerado de cartera pendiente de cobro y/o vencida, pérdidas técnicas y no técnicas de energía más allá de las tolerables. (Anexos 1-2-3)

En lo laboral, existe una política de amplia protección y amparo a los trabajadores tanto individualmente, o agrupados en organizaciones gremiales, expresamente establecidas en la Constitución Política del Estado, el Código del Trabajo; y, Contratos Colectivos.

En cuanto a salarios, en el País rige un sistema de Salario Mínimo Vital, que a la fecha es fue de 90.000* sucres, con revisiones semestrales y variaciones poco significativas, que no se ajustan al costo de la canasta básica y constituyen, por lo tanto, simplemente un referencial. Paralelo al salario mínimo vital existen otros beneficios legales tales como los décimos tercero, cuarto y quinto sueldos pagaderos una vez por año; décimo sexto sueldo pagadero mensualmente; bonificación por costo de vida; bonificación por transporte; entre otros. Los incrementos remunerativos mas significativos se dan por las bonificaciones. En casi ningún sector de la economía se paga exclusivamente el salario mínimo vital. En el caso de Energía C.A. los salarios básicos para los niveles operativos oscilan entre los 500.000 a 700.000 sucres, que sumados con los beneficios legales y contractuales -que son representativos-, bordean los 1'100.000 sucres, con pagos quincenales, cumplidos de manera puntual.

Energía C.A., al tenor del Contrato Colectivo celebrado en enero de 1995 y con vigencia de dos años, revisó anualmente los componentes remunerativos, con incrementos globales del 23% para 1995 y 25% para 1996, mientras la inflación de esos años fluctuaba entre el 22 y el 24%.

De conformidad con lo establecido en el Código del Trabajo y artículo 13 del Contrato Colectivo en vigencia, la remoción de un trabajador es altamente onerosa para la Empresa; y más aún si se trata de dirigentes sindicales (Anexo 4). Por estas consideraciones y dada la situación económica por la que atraviesa la empresa (Anexo 5), no existirían posibilidades reales para indemnizar a un trabajador que demande judicialmente por despido intempestivo; peor aún si se tratase de despidos masivos.

---

* *3.225 sucres = US$ 1*

LA EMPRESA

Energía C.A., fue creada en 1970, como respuesta a una necesidad impostergable de satisfacer uno de los objetivos del gobierno nacional, que es el de proporcionar el servicio de energía eléctrica a la colectividad, como parte del plan nacional de electrificación. Por su estructura es una compañía anónima, de carácter privado, de servicio social sin fines de lucro, regida por la Ley de Compañías y Ley básica de electrificación, así como por los estatutos y sus propios reglamentos. Los accionistas son dos entes estatales que se mantienen hasta la fecha: Instituto Nacional de Energía con el 95% del paquete accionario y la Corporación de Desarrollo Provincial con el 5% restante.

El objetivo principal de Energía C.A. es el de comprar energía al Sistema Nacional Interconectado y vender a la colectividad provincial; así como realizar obras de electrificación, en una área aproximada de 5.784 km^2. Financia sus actividades mediante: venta de energía, contribuciones de los usuarios, donaciones, transferencias y créditos. Tiene una estructura orgánica tradicional de tipo piramidal (Anexo 6).

Los Estados Financieros de la Empresa reflejan déficits continuos por montos considerables (Anexo 5), que desde el punto de vista legal, implicaban la liquidación y disolución hace aproximadamente 6 años, lo cual no ha ocurrido debido a que forma parte de un programa estatal.

Entre las posibles causas de esta debacle podrían mencionarse dos hechos concretos: Designación política y no técnica de administradores, y por ende la alta rotación de los mismos, y la consiguiente incertidumbre en quienes conforman la institución; y, por otro lado, el exceso de personal, pues a finales de 1995 había 222 trabajadores estables y 57 contratados, total 279, que comparado con el numero de abonados a la fecha (44.556), da un promedio de 160 clientes por trabajador, lo cual significa que hay exceso de personal y que debe ser tomado muy en cuenta (Informe financiero, 1995), en razón de que el nivel aceptable es de 300 a 400 clientes por trabajador.

El poder sindical es fuerte, y así lo evidencian los Contratos Colectivos, en especial en lo relacionado con la estabilidad e indemnización por quebranto de la misma, lo cual limita una racionalización del personal.

En lo relacionado con la comercialización, el número de abonados en el año 1995 respecto al anterior creció en un 12%, con un total de 119'876.000Kw/h. facturados; pero la gestión de cobranza resultó ineficiente, pues la cartera vencida creció en un 21,2 %. No existe una cultura adecuada por parte de los usuarios en cuanto al consumo energía y pago de planillas; a ello se suma la cultura de cierto personal de la empresa que no cumple normas éticas. Las pérdidas de energía ascendieron al 26%.

En lo técnico, se han construido líneas y redes de distribución por 3.000 millones de sucres, incorporando a 2.600 familias aproximadamente como beneficiarios del servicio eléctrico. Sin embargo, el crecimiento es desordenado ya que las obras en su mayoría no obedecen a planes pre concebidos sino mas bien a situaciones coyunturales de orden político y electoral.

La Empresa no genera electricidad, pero cuenta con 7 subestaciones con una capacidad instalada de 43.75 MVA. La capacidad instalada es excesiva, así lo demuestra la depreciación de los bienes e instalaciones en servicio;

UNIÓN Y LUCHA

Con la finalidad de agrupar a todos los trabajadores de la Empresa Energía C. A., nace "Unión y lucha" en 1970, declarándose como una organización sindical clasista y su función social de reivindicación.

Según la declaración de principios, la conducta de acción se normará "...a través de los principios fundamentales del Movimiento Sindical Libre y Democrático, como expresión de su fe, de justicia y de libertad..."(Unión y lucha, 1993).

Las finalidades de "Unión y lucha", pueden sintetizarse en las siguientes: Luchar por el mejoramiento económico y social de los afiliados; logro de mejores condiciones de vida y de trabajo; defensa de los intereses; mejora de la legislación laboral y las leyes sociales en general; superación cultural e intelectual de sus afiliados; fomento de la cultura física mediante la práctica del deporte; mantenimiento de relaciones con otras organizaciones de trabajadores y colaboración con ellas para la organización y mejoramiento de los trabajadores en general.

EL CONFLICTO

El poder sindical, la alta rotación gerencial, la cultura organizacional y la injerencia política tanto en la administración, como en Unión y Lucha, han hecho de la Empresa un ente con poco poder de dirección y decisión y considerablemente conflictivo.

La inestabilidad política nacional influye directamente en la inestabilidad administrativa empresarial y alta rotación gerencial, pues en menos de un año se designaron dos Gerentes, así: Javier Zaldumbide (de mayo de 1995 hasta enero de 1996) y Luis Aguinaga designado en febrero de 1996. Esta rotación gerencial ha afectado directamente a Energía; mediante los continuos pactos laborales y concesiones que a corto o mediano plazo desencadenaban reclamos sobre derechos y medidas de hecho; los mismas que pueden resumirse así:

1.- Creación de partidas presupuestarias para jefaturas

El 15 de noviembre de 1995, se celebró una reunión de trabajo entre la Administración (representada por Javier Zaldumbide, Gerente en esa fecha) y Unión y Lucha, suscribieron un Acta de Trabajo, en la que analizan los diferentes reclamos presentados por los trabajadores "...que solicitan ser ubicados de acuerdo a las funciones que vienen realizando, esto es de jefes seccionales en unos casos, directores y jefes departamentales en otros", y que determinan la creación de las siguientes jefaturas: Compras, Seguridad Industrial, Administrativo de Agencias, Asistente

Técnico de Agencias, Obras civiles, Abonados, Comisariato, Director de Relaciones Industriales, Jefe de operación y mantenimiento. Se señala en el Acta que para su aplicación requerirá aprobación parte del Directorio mediante la resolución respectiva.

Javier Zaldumbide, Gerente de esa época rubrica dicha acta "para conocimiento y consideración del Directorio", organismo que pospuso en varias ocasiones este punto, en razón de que en junio de 1995 ya se habían firmado los Directores de área, otro documento que sustentaba la nueva estructura organizacional preparado por el asesor del Instituto de Energía, en el cual no se consideraba necesario crear las jefaturas indicadas en el Acta.

2.- Incumplimiento de la resolución de directorio respecto a la creación de la unidad de control de perdidas.

La Empresa en 1993 tuvo pérdidas de energía del 24% y en 1994 del 21%, por lo que se consideraba necesaria la creación de la Unidad de control de energía para evitar estas pérdidas y su impacto económico.

El Ing. Aguinaga (Gerente a la fecha del conflicto) no dio paso, argumentaba que el Instituto Nacional de energía debería comprometerse para facilitar la creación de esta unidad de acuerdo a lo que se ha venido atendiendo en otras empresas eléctricas.

3.- Permisos sindicales

Unión y Lucha, en base al artículo 60 del Contrato Colectivo, solicitaba continuos permisos sindicales para asambleas. Paralelamente, de acuerdo al artículo 64 que se refiere a permisos para capacitación sindical, en 1995 se autorizaron una cantidad desmedida de permisos fuera del área de servicio de la empresa (322 días hombre), con los correspondientes desembolsos por concepto de viáticos y movilización (23'462.907 de sucres), a pesar de que el artículo en mención, establece que Unión y Lucha podrá hacer uso únicamente de 180 días - hombre en el año; lo cual creó mal precedente y el consabido "derecho adquirido". A febrero 12 de 1996 llevaba utilizados 42 días hombre con un costo de 3'668.355;.

4.- Canon de arrendamiento

En septiembre de 1995 la Empresa entrega la cantidad de 80 millones de sucres al Sindicato para que adquiera un local funcional para las actividades sindicales, sin embargo se omitió la celebración de la respectiva acta transaccional ante la autoridad laboral, para que quede insubsistente el artículo 54 del Contrato Colectivo que obligaba a la Empresa a cubrir el canon de arrendamiento del local, por lo que Unión y Lucha, reclamaba permanentemente dicho pago.

5.- Incumplimiento en la entrega de encauchados al personal

En enero 24 de 1996, la Administración y Unión y Lucha suscriben el Acta transaccional en la que acuerdan que los valores correspondientes a los uniformes del año 1996 sean entregados a los trabajadores en efectivo, a excepción de los

encauchados. El valor se determinó promediando del monto total pagado por ese concepto en el año 1995 al personal estable, sin distinción de sexo ni tipo de actividad, pero a marzo de 1996 aun no se habían entregado los encauchados, que según establece el artículo 70 del Contrato Colectivo debía efectuarse dentro de los primeros días del mes de enero.

6.- Necesidad de personal

Javier Zaldumbide, mediante acta se comprometió a que "...la empresa en conjunto con Unión y Lucha determinen los puestos y vacantes a llenarse o crearse para el efecto se reunirá el Secretario General de Unión y Lucha con el Jefe de Personal...y presentará un informe que será discutido y resuelto entre la administración y Unión y Lucha". Este compromiso no fue aplicado.

LA NUEVA RELACION GERENCIAL

En enero 30 de 1996, el Ing. Javier Zaldumbide, cuya administración se caracterizó por una actitud muy blanda y condescendiente, presenta su renuncia al cargo de Gerente; en su reemplazo, la Junta General de Accionistas nombra al Ing. Luis Aguinaga, quien a pesar de ser miembro activo del partido de gobierno, al igual que su antecesor, implanta un sistema de administración diferente, y bajo el lema "cumplir estrictamente con lo establecido en la ley y contrato colectivo", desde su punto de vista trató de normalizar y ordenar el sistema administrativo empresarial para que cada uno cumpla con su función de una manera organizada.

Especial importancia tendría su relación con la organización laboral y su dirigencia, como se puede ver en los siguientes ejemplos.

- Después del acta suscrita el 24 de enero de 1996 para la entrega en dinero el valor de los uniformes de 1996, el Director de Finanzas unilateralmente, al margen del acta ofreció un incremento del 15%; por lo que el Gerente, en comunicación dirigida el Secretario General señala que "En vista de que el Director de Finanzas ha creado falsas expectativas al personal de la Empresa, incrementando el 15% en la liquidación de los valores establecidos en el acta transaccional suscrita... considero conveniente participar a usted que la Administración ratifica que lo único válido entre las partes es el Acta Transaccional suscrita por la anterior administración y cualquier otro tipo de negociación que vaya en contra de los intereses de la Empresa deberá ser conocida por la Junta de Accionistas".

- El 11 de enero de 1996, Javier Zaldumbide suscribió una acta que en uno de sus puntos señala "incrementar la bonificación que vienen percibiendo los jefes de grupo y recaudadores a partir de enero/96 al 50% del salario mínimo vital". Luis Aguinaga a este respecto señala que lo pactado viola el Art. 24 del Contrato Colectivo y que el no tiene facultad para realizar incrementos salariales. "El acuerdo no obliga a la Empresa, precisamente por estar en contra del Contrato Colectivo, que constituye norma prioritaria y prevalece sobre cualquier acuerdo".

Unión y lucha por su parte responde "Las actas firmadas entre las partes contratantes son de cumplimiento obligatorio para las mismas"

- En carta dirigida al Secretario general de Unión y Lucha el 12 de febrero de 1996, el Ing. Luis Aguinaga manifestó "Para los fines consiguientes comunico a Ud. que a partir de la fecha, previamente a las reuniones de trabajo con esta administración, se deberán señalar los puntos a tratar". Según el artículo 6 del Contrato Colectivo el Gerente debe recibir a los miembros de Unión y Lucha de manera mensual, con notificación de 48 horas de anticipación o el mismo día que lo soliciten cuando son puntos urgentes, para tratar sobre las relaciones obrero-patronales. Las reuniones dadas anteriormente no tenían ningún orden del día.

- En marzo 11 de 1996, ante las continuas interrupciones laborales originadas en permisos para asambleas o comisiones fuera del área servida por la Empresa, el Gerente indica que en 1995 ha existido un uso desmedido de permisos sindicales, 322 días hombre, frente a 180 días hombre que establece el artículo 64 del Contrato Colectivo, y solicita se establezca un mecanismo de compensación. Unión y Lucha el 15 de marzo señala que los días de los choferes no se debe considerar como parte de la comisión sindical ya que administrativamente se dispone su movilización; ...de haber días en exceso, estos son de absoluta responsabilidad del Administrador quien en uso de sus facultades los ha autorizado. Con su administración corresponde sujetarnos a lo establecido en el Contrato Colectivo, que establece el uso de las comisiones cada vez que sea necesario..."

MEDIDA DE HECHO

Con estos y otros antecedentes y sin que previamente se hayan cumplido los requisitos legales exigidos para estos casos, el día lunes 25 de marzo de 1996, miembros de Unión y Lucha se tomaron las instalaciones de la Empresa y el mismo día, a las 15 horas presentan ante la Inspectoría del Trabajo la respectiva demanda, contenida en el pliego de peticiones que dice:

"Petición.- Que la Empresa proceda a efectivizar el conjunto de reclamaciones contenidas en las comunicaciones presentadas y discutidas en los meses de noviembre de 1994 y agosto de 1995, y que tienen que ver con el respeto a la dignidad de los trabajadores, cumplimiento de reglamentos, entrega de materiales de trabajo, cumplimiento de las resoluciones del Directorio de la Empresa, entrega de uniformes, nivelaciones de remuneraciones, así como pago de las obligaciones sociales a que se encuentra obligada la empleadora de acuerdo con el Décimo Contrato Colectivo.

Demandamos con la señalada petición, a Energía C.A. en la interpuesta persona de su Gerente, Ing. Luis Aguinaga, dada la representación de la mencionada empresa, así como por sus propios derechos, para que mediante la decisión del Tribunal de Conciliación y Arbitraje sea condenado al cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y contractuales citadas."

El 27 de marzo de 1996, a las 12 horas, la Inspectora Provincial del Trabajo, mediante dictamen afirma "...la demanda es clara, completa y precisa, por lo que se la acepta al trámite en todo cuanto sea procedente en derecho.." y dispone notificar al departamento de Mediación Laboral y a la Empresa, notificación que se efectúa el mismo día a las 12H45.

Ante esta serie de situaciones que a criterio de Luis Aguinaga solo tendían a entorpecer su administración, a evitar el control y manejo racional de la Empresa, le quedaban entre otras alternativas, estas:

1. Presentar su renuncia irrevocable al cargo de Gerente de Energía C.A., la cual ha sido puesta en consideración de los accionistas, quienes unánimemente no la aceptaban porque creían que su gestión era positiva para los intereses de la Empresa.

2. Aplicar un plan de medidas para afrontar la huelga y/o solucionar la misma y prevenir futuros inconvenientes similares.

REFERENCIAS

Agencia de Prensa Nóvosti, Moscú 1985 — De la Utopía a la Ciencia: Las fórmulas vivas del Marxismo.

Agencia de Prensa Nóvosti, Moscú 1986. — Proletarios de todos los países uníos. Serie Las fórmulas vivas del marxismo.

E. Utkin, Moscú 1988. — ¿Qué son los sindicatos?. Editorial Progreso.

CIER, 1986 — Boletín No. 285 de agosto.

Corporación de Estudios — Constitución Política de la República del Ecuador

Corporación de Estudios — Código del Trabajo.

Banco Central del Ecuador, 1995 — Boletín estadístico.

Energía C.A., 1995 — Informe Financiero a diciembre de 1995 .

Energía C.A., 1995 — Acta de trabajo del 15 de noviembre.

"Unión y lucha", 1993 — Estatutos Reformados.

X Contrato Colectivo de Trabajo, 1995.

Anexo 1

EMPRESA ELECTRICA ENERGIA C.A.

NUMERO DE ABONADOS

AÑO 1995

TARIFAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Residencial	35.318	35.575	35.895	36.284	36.559	36.765	37.038	37.429	37.814	38.048	38.209	38.456
Comercial	4.649	4.653	4.696	4.724	4.720	4.727	4.732	4.742	4.769	4.762	4.759	4.745
Industrial	465	462	470	475	477	480	482	465	467	467	474	474
Bombas de agua	71	72	72	72	74	80	80	83	86	86	85	84
Entidades Oficiales	243	244	247	247	246	250	251	248	248	248	248	250
Alumbrado público	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Asistencia Social	62	63	63	63	63	63	63	64	63	65	65	65
Beneficio público	389	391	394	392	395	398	400	406	413	415	417	418
TOTAL	**41.206**	**41.469**	**41.846**	**42.266**	**42.543**	**42.772**	**43.055**	**43.446**	**43.869**	**44.100**	**44.266**	**44.501**

AÑO 1996

TARIFAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Residencial	38.640	39.054	39.138	39.312	39.715	39.824	40.143	40.421	40.695	40.708	41.136	41.456
Comercial	4.729	4.754	4.752	4.738	4.746	4.744	4.744	4.765	4.788	4.781	4.823	4.854
Industrial	472	478	481	482	485	483	485	485	492	490	497	496
Bombas de agua	84	84	84	84	83	79	79	81	80	82	81	81
Entidades Oficiales	252	254	256	258	260	258	259	259	259	257	258	258
Alumbrado público	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Asistencia Social	66	66	66	67	67	68	68	68	68	68	68	68
Beneficio público	418	428	429	429	432	433	436	436	441	440	443	448
TOTAL	**44.670**	**45.127**	**45.215**	**45.379**	**45.797**	**45.898**	**46.223**	**46.524**	**46.832**	**46.835**	**47.315**	**47.670**

Anexo 2

EMPRESA ELECRICA ENERGIA C. A.

KW-H (EN MILES) FACTURADOS EN EL AÑO 1995

AÑO 1995

TARIFAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Residencial	4.057	3.681	3.839	3.545	3.890	4.240	4.123	3.373	2.988	3.343	3.728	3.584	44.391
Comercial	1.211	1.037	1.151	955	1.120	1.176	1.214	956	862	955	986	1.021	12.643
Industrial	3.508	3.334	3.620	3.203	3.462	4.701	4.506	3.475	3.892	2.292	2.128	2.009	40.130
Bombas de agua	502	803	503	452	903	1.182	1.294	972	1.111	1.092	1.044	1.158	11.016
Entidades oficiales	273	224	228	247	253	291	230	223	212	204	206	225	2.816
Alumbrado público	443	537	537	537	537	537	537	537	708	708	585	585	6.787
Asistencial social	68	64	58	40	44	54	53	44	106	49	54	69	704
Beneficio público	114	103	111	110	86	130	115	103	80	89	97	105	1.242
SUB-TOTAL	**10.176**	**9.783**	**10.047**	**9.088**	**10.295**	**12.311**	**12.072**	**9.683**	**9.959**	**8.732**	**8.828**	**8.755**	**119728,708**
Anulaciones	438	1107	1909	532	619	532	310	817	489	1748			8501
Refactuaraciones	186	368	826	55	234	168	229	211	155	1.440			3.870
Facturac. contrabando energía	280	259	161	403	412	324	339	463	434	304	320	471	4.171
TOTAL	**10.204**	**9.303**	**9.124**	**9.014**	**10.322**	**12.271**	**12.330**	**9.540**	**10.059**	**8.728**	**9.148**	**9.227**	**119.269**

AÑO 1996

TARIFAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Residencial	4.077	3.754	4.401	4.485	4.498	4.500	4.853	4.411	5.062	4.547	4.428	4.627	53.643
Comercial	1.092	1.002	1.201	1.176	1.179	1.199	1.198	1.085	1.279	1.140	1.140	1.196	13.887
Industrial	1.764	2.015	2.250	2.630	2.471	2.498	2.457	2.401	2.339	2.586	2.008	2.227	27.646
Bombas de agua	931	625	718	1.000	1.204	1.165	1.159	1.376	1.650	1.754	1.592	1.131	14.305
Entidades oficiales	295	257	231	271	272	275	253	226	243	216	231	230	3.000
Alumbrado público	585	585	913	913	913	722	721	721	722	722	722	721	8.961
Asistencia social	64	66	82	59	70	71	97	71	80	77	66	86	889
Beneficio público	108	110	128	129	129	128	95	423	106	113	112	140	1.721
SUB-TOTAL	**8.916**	**8.414**	**9.924**	**10.663**	**10.736**	**10.558**	**10.833**	**10.714**	**11.481**	**11.155**	**10.299**	**10.358**	**124.051**
Anulaciones	1.023	578	3.174	HUELGA	22	185	1.918	683	1.254	8542			17.379
Refacturaciones	705	325	2.958	HUELGA	HUELGA	75	1.535	338	361	550			6.847
Facturac. contrabando energía	560	216	277	HUELGA	HUELGA	348	197	212	345	429	489	335	3.408
TOTAL	**9.158**	**8.377**	**9.985**	**10.663**	**10.736**	**10.796**	**10.647**	**10.581**	**10.933**	**3.592**	**10.788**	**10.693**	**116.928**

Anexo 3

EMPRESA ELECTRICA ENERGIA C.A.

PERDIDAS DE ENERGIA AÑO 1995 (en Kw/h)

MESES	COMPRADA AL S.N.I Y OTROS	FACTURADA POR ENERGIA: KWH	DIFERENCIA	%
ENERO	13.346.296	10.175.998	3.170.298	24
FEBRERO	11.888.193	9.782.884	2.105.309	18
MARZO	13.373.881	10.046.238	3.327.643	25
ABRIL	12.402.322	9.088.481	3.313.841	27
MAYO	14.707.047	10.294.685	4.412.362	30
JUNIO	15.479.092	12.311.174	3.167.918	20
JULIO	15.002.601	12.071.693	2.930.908	20
AGOSTO	11.513.466	9.683.760	1.829.706	16
SEPTIEMBRE	12.448.286	9.958.535	2.489.751	20
OCTUBRE	11.378.404	8.732.161	2.646.243	23
NOVIEMBRE	12.446.802	8.828.031	3.618.771	29
DICIEMBRE	11.646.565	8.755.090	2.891.475	25
		119.728.730		
POR KWH NO FACTURADOS (Indstrl, Comercl, Residncl) =		4.171.533		
SUB-TOTAL	155.632.955	123.900.263	31.732.692	20
ANULACIONES (Enero-Octubre)		8.501.850		
REFACTURACIONES (Enero-Octubre)		3.869.674		
TOTALES	155.632.955	119.268.087	36.364.868	23

AÑO 1996

ENERO	11.256.212	8.915.227	2.340.985	21
FEBRERO	11.146.982	8.413.212	2.733.770	25
MARZO	12.922.846	9.924.334	2.998.512	23
ABRIL	14.066.932	10.663.367	3.403.565	24
MAYO	16.215.656	10.734.460	5.481.196	34
JUNIO	14.269.046	10.557.398	3.711.648	26
JULIO	14.298.153	10.832.680	3.465.473	24
AGOSTO	14.886.584	10.715.098	4.171.486	28
SEPTIEMBRE	14.550.728	11.480.510	3.070.218	21
OCTUBRE	15.219.461	11.154.431	4.065.030	27
NOVIEMBRE	13.584.687	10.298.568	3.286.119	24
DICIEMBRE	12.511.342	10.368.988	2.142.354	17
		124.058.273		
POR KWH NO FACTURADOS (Indstrl, Comercl, Residncl)		3.408.524		
SUB-TOTAL	164.928.629	127.466.797	37.461.832	23
ANULACIONES (Enero-Julio)		6.899.727		
REFACTURACIONES (Enero-Julio)		5.598.453		
TOTALES	164.928.629	126.165.523	38.763.106	24

Anexo 4

EMPRESA ELECTRICA ENERGIA C.A.

COSTOS POR REMUNERACIONES, BENEFICIOS LEGALES Y POR CONTRATO COLECTIVO (en miles de sucres, a marzo de 1996)

Nombres	Omar Ramírez	Fausto Mieles	Carlos Alvarez	Celso Guamán	Freddy Viteri	Luis Silva	Marco Ruilova	Manolo Narváez	Ramón Martín
Fecha de ingreso	87.04.16	87.03.05	86.11.24	88.06.02	80.05.28	71.09.28	88.05.17	87.08.03	79.02.16
REMUNERACION PROMEDIO MENSUAL									
Sueldo	528	528	528	528	523	547	525	548	529
Subsidio antigüedad	149	168	168	131	277	461	148	154	318
Subsidio Transporte	10	10	12	12	12	9	12	12	12
Lunch y cena		4	25		71	11		28	70
Compensac. costo de vida	145	145	145	145	145	145	145	145	145
Bonificac. complementaria	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Subsidio familiar	9	9	9	14	9	27	18	23	14
Bonificación comisariato	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Sobretiempos	70		22	50	401	114	12		375
Décimo sexto sueldo	66	66	66	66	65	68	65	68	66
Remuneración mensual	1.139	1.092	1.137	1.108	1.665	1.544	1.087	1.140	1.691
Subtotal anual (1)	**13.668**	**13.104**	**13.644**	**13.296**	**19.980**	**18.528**	**13.044**	**13.680**	**20.292**
BENEFICIOS ANUALES SEGUN EL CODIGO DEL TRABAJO									
Décimo tercer sueldo	1.139	1.092	1.137	1.108	1.665	1.544	1.087	1.140	1.691
Décimo cuarto sueldo	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Décimo quinto sueldo	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Fondo de Reserva	528	528	528	528	523	547	525	548	529
Subtotal anual (2)	**1.972**	**1.925**	**1.970**	**1.941**	**2.493**	**2.396**	**1.917**	**1.993**	**2.525**
BENEFICIOS ANUALES SEGUN EL X CONTRATO COLECTIVO									
Aniversario de la empresa	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Dia del trabajador electrico	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Fundación de la Ciudad	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Creación de la Provincia	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Aniversario Unión y Lucha	792	792	792	792	785	821	788	822	794
Fiestas de navidad	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Subsidio por vacaciones	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Canasta navideña	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Uniformes	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Subtotal anual (3)	**2.732**	**2.732**	**2.732**	**2.732**	**2.725**	**2.761**	**2.728**	**2.762**	**2.734**
TOTAL ANUAL (1+2+3)	**18.372**	**17.761**	**18.346**	**17.969**	**25.198**	**23.685**	**17.689**	**18.435**	**25.551**

OTROS BENEFICIOS DEL CONTRATO COLECTIVO

Subsidio en consumo de energía	75% del consumo
Estímulo por antigüedad	5 años 0,5 sueldo básico
	10 años 1 sueldo básico
	15 años 1,5 sueldos básicos
	20 años 2 sueldos básicos
Subsidio educacional	
Becas para los hijo y esposos que estudien	
Pólizas de seguro	
Servicio médico	

Fuente: X Contrato Colectivo de trabajo suscrito entre Energía C.A. y Unión y Lucha en enero de 1995, vigente por dos años.

Anexo 5

EMPRESA ELECTRICA ENERGIA C.A.

BALANCES GENERALES (en miles de sucres)

ACTIVOS	1991	1992	1993	1.994	1.995
ACTIVOS FIJOS					
100 Bienes e instalaciones	5.102.312	5.647.862	33.559.964	43.560.724	55.146.000
300 Reval. bienes e instalaciones en servicio	9.864.666	17.016.426	0	0	0
TOTAL DE ACTIVO FIJOS	**14.966.978**	**22.664.288**	**33.559.964**	**43.560.724**	**55.146.000**
ACTIVOS CORRIENTES Y ACUMULADOS					
130 Disponibilidades	862.800	973.339	2.309.309	3.029.981	2.656.115
140 Documentos y cuentas por cobrar	2.954.179	5.926.833	11.173.356	14.494.113	10.239.296
150 Inventarios	334.250	1.223.621	2.580.809	4.651.914	6.271.550
160 Otros activos corrientes acumulados	45	15	15	15	15.000
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES Y ACUM.	**4.151.274**	**8.123.808**	**16.063.489**	**22.176.023**	**19.181.961**
ACTIVO DIFERIDO					
170 Estudios y obras	728	692	446	446	447
180 Otros débitos diferidos	246.740	84.205	425.378	694.496	990.838
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	**247.468**	**84.897**	**425.824**	**694.942**	**991.285**
TOTAL ACTIVOS	**19.365.720**	**30.872.993**	**50.049.277**	**66.431.689**	**75.319.246**

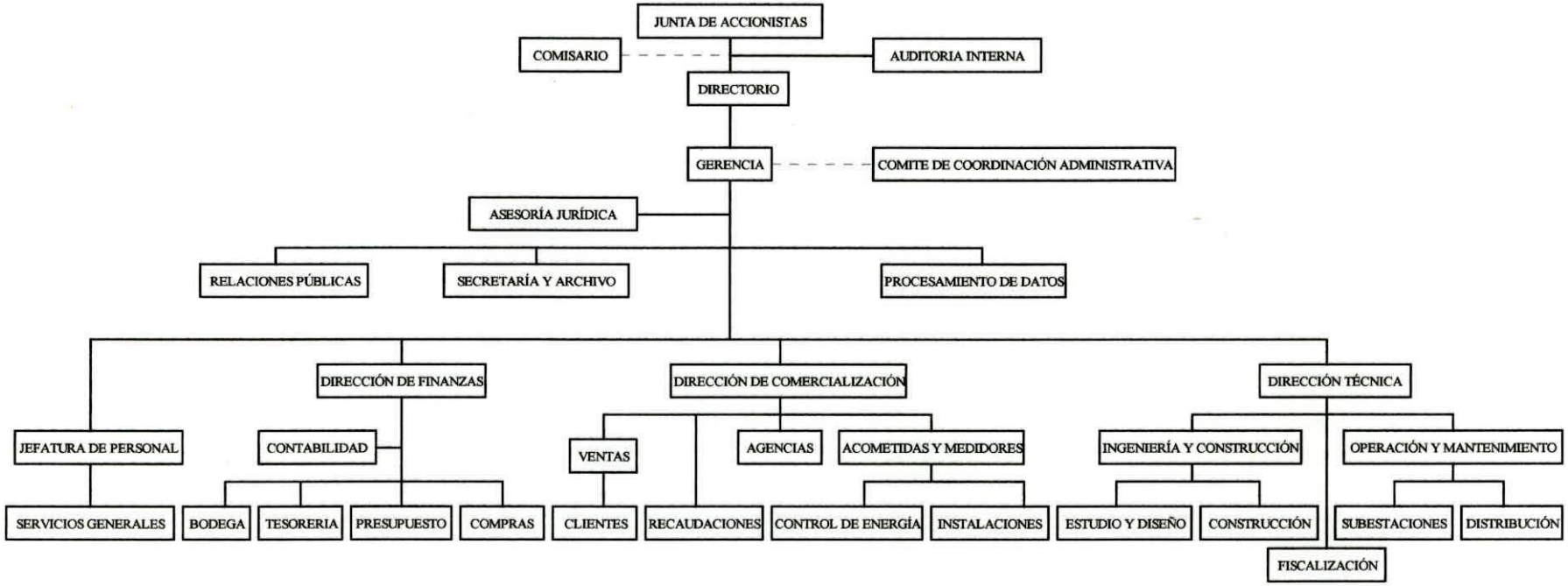
PASIVO Y PATRIMONIO					
PATRIMONIO					
200 Capital social y asignaciones	5.215.720	5.636.654	21.735.864	23.687.628	26.023.687
210 Reservas, superávit y donaciones	8.508.319	15.247.279	12.503.740	24.904.909	23.173.682
TOTAL DE PATRIMONIO	**13.724.039**	**20.883.933**	**34.239.604**	**48.592.537**	**49.197.369**
PASIVO					
220 Obligaciones a largo plazo	104.268	147.391	102.735	223.494	1.438.403
230 Pasivo corriente acumulado	5.124.009	8.107.936	13.059.653	14.652.689	20.576.764
260 Pasivo diferido	413.404	1.733.733	2.647.285	2.962.969	4.106.710
TOTAL DEL PASIVO	**5.641.681**	**9.989.060**	**15.809.673**	**17.839.152**	**26.121.877**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**19.365.720**	**30.872.993**	**50.049.277**	**66.431.689**	**75.319.246**

ESTADOS DE RESULTADOS (en miles de sucres)

CUENTAS	1991	1.992	1.993	1994	1.995
400 INGRESOS DE EXPLOTACIÓN					
401 Ingr. explot. por venta de energía	3.380.667	5.969.184	12.466.317	13.661.230	15.329.650
409 Ingr. explot. no venta de energía	59.836	67.114	363.225	1.052.768	629.296
	3.440.503	6.036.298	12.829.542	14.713.998	15.958.946
410 GASTOS DE EXPLOTACION					
411 Gastos de explotación	3.617.839	6.128.075	12.223.608	16.407.652	20.618.816
413 Depreciac. bienes e instal en servicio	76.975	116.089	2.464.509	2.810.596	3.526.611
414 Gtos reposic. bienes/instal. en servicio	443.316	664.846	0	0	0
	4.138.130	6.909.010	14.688.117	19.218.248	24.145.427
BENEFICIOS NETOS DE EXPLOTACION	-697.627	-872.712	-1.858.575	-4.504.250	-8.186.481
480 INGRESOS AJENOS A LA EXPLOTACION					
481 Ingresos ajenos a la explotación	81.897	186.852	282.573	2.091.479	3.165.568
482 Ingresos extraordinarios	46.060	107.091	938.400	3.024.323	2.230.477
	127.957	293.943	1.220.973	5.115.802	5.396.045
490 GASTOS AJENOS A LA EXPLOTACION					
491 Gastos ajenos a la explotación	16.678	12.620	82.939	23.928	80.750
492 Pérdidas extraordinarias	52.637	86.491	101.907	2.477.667	3.563.338
495 Gastos financieros	493.687	454.845	110.689	8.194	792.277
	563.002	553.956	295.535	2.509.789	4.436.365
BENEFICIOS AJENOS A LA EXPLOTAC.	-435.045	-260.013	925.438	2.606.013	959.680
SUPERAVIT DEL EJERCICIO (DEFICIT)	-1.132.672	-1.132.725	-933.137	-1.898.237	-7.226.801

EMPRESA ELECTRICA ENERGÍA C.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



X CONTRATO COLECTIVO

Art. 11.-ESTABILIDAD DEL TRABAJADOR.- La empresa concederá a todos sus trabajadores amparados por el presente contrato colectivo de trabajo la estabilidad por el lapso de ocho (8) años contados a partir de la fecha de suscripción de este contrato, tiempo durante el cual la empresa no podrá despedir ni desahuciar a sus trabajadores. Si lo hiciera pagará al trabajador afectado la indemnización establecida en el presente contrato colectivo.

Art.14.-INDEMNIZACIÓN POR QUEBRANTO DE LA ESTABILIDAD.- Si la Empresa procediera de hecho a la separación de uno o más de sus trabajadores sin consultar al Comité Obrero Patronal, pagará al trabajador afectado ocho (8) años de sueldo imponible, sin perjuicio del pago de los beneficios anuales contemplados en este Contrato que le hubiere correspondido al trabajador en caso de no haber sido separado, más las indemnizaciones que por despido o desahucio contempla el Código del Trabajo.

Art.24.-REGULACION DEL AUMENTO DE REMUNERACION.- Bajo ningún concepto la Empresa hará aumentos de sueldos y salarios individuales o a un grupo determinado de trabajadores amparados por el Contrato Colectivo en valores superiores a los estipulados en el presente contrato, salvo en caso de ascensos y/o promoción y en los que podrán hacerse encuadrados al Reglamento Orgánico Funcional, al Escalafón y sus reglamentos. De ordenarse por parte de la Gerencia de la Empresa beneficios superiores a los aquí establecidos, estos se harán extensivos automáticamente a todos los trabajadores amparados por este contrato.

Art. 54.- ARRIENDO DE LOCAL PARA UNION Y LUCHA.- La empresa pagará el valor mensual de 220.000 sucres de enero a diciembre de 1995 y de 270.000 sucres de enero a diciembre de 1996 para cubrir el canon de arrendamiento. Hasta el mes de diciembre continuará la construcción de un local funcional para la sede del sindicato..."

Art. 64.- LICENCIA PARA CAPACITACION SINDICAL.- La Empresa concederá licencia por un lapso de hasta ciento ochenta (180) días -hombre cada año a los trabajadores que designare Unión y Lucha para que asistan a conferencias... En cada oportunidad otorgará pasajes aéreos de ida y vuelta, los viáticos respectivos ..."

Art. 81.- DE LOS CONFLICTOS LABORALES.- Se entenderá producido un conflicto de trabajo en el caso de que Unión y Lucha demuestre que la empleadora no ha cumplido con una o más disposiciones contenidas en el Código del Trabajo, en Actas Transaccionales o en el presente Contrato Colectivo. Previa la demanda colectiva de trabajo, Unión y Lucha formulará la reclamación por escrito ante el Gerente de la Empresa o a quien lo represente.

Art. 82.- PRESENTACION DEL PLIEGO DE PETICIONES.- Toda reclamación efectuada por Unión y Lucha por lo que puede suscitares un conflicto, deberá ser contestada a Unión y Lucha dentro del plazo de diez (10) días hábiles, vencido el plazo Unión y Lucha queda en libertad de presentar su pliego de peticiones concretas ante la autoridad respectiva.

CODIGO DEL TRABAJO

Art. 4.- Los derechos de los trabajadores son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 7.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable al trabajador.

Art. 45.- Es prohibido al trabajador: h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga.

Art. 188.- El empleador no puede despedir intempestivamente ni desahuciar al trabajador miembro de la directiva de la organización de trabajadores. Si lo hiciere, le indemnizará con una cantidad equivalente a la remuneración de un año...

Art. 463.- La ley reconoce a los trabajadores el derecho de huelga, con sujeción a las prescripciones de este parágrafo. Huelga es la suspensión colectiva del trabajo por los trabajadores coligados.

Art. 464. Suscitado un conflicto entre el empleador y sus trabajadores, éstos se presentarán ante el inspector del trabajo y, a falta de este, ante el subinspector, su pliego de peticiones concretas.
La autoridad que reciba el pliego de peticiones notificará dentro de veinticuatro horas al empleador o a su representante, concediéndole tres días para contestar....

Art. 465.- Si la contestación fuere favorable a las peticiones de los trabajadores, se extenderá un acta firmada por las parte, ante la misma autoridad y terminará el conflicto.

Art....Si no hubiere contestación o s ésta no fuere enteramente favorable a las peticiones de los trabajadores, el Inspector del Trabajo remitirá todo lo actuado a la Dirección o Subdirección de Mediación laboral respectiva...

Art. ... Los trabajadores reclamantes no podrán declararse en huelga, mientras duren las negociaciones de que trata el artículo anterior, salvo por las causales previstas en los numerales 1, 2 y 7 del artículo 490.

Art. 472.- En ningún caso el tribunal admitirá como condición para el arreglo la remoción de ninguno de los trabajadores reclamantes, salvo que el trabajador hubiere atentado contra la persona o bienes del empleador o de sus representantes.

Art. 490. Los trabajadores podrán declarar la huelga en los siguientes casos:

1. Si notificado el empleador con el pliego de peticiones no contestare en el término legal, o si la contestación fuere negativa;
2. Si después de notificado el empleador, despidiere o desahuciare a uno o mas trabajadores. Exceptúase el caso de despido del trabajador que haya cometido actos violentos contra los bienes de la empresa o fábrica o contra la persona del empleador o su representante;
3. Si no se organizar el Tribunal de Conciliación y arbitraje en el término fijado en el artículo 466 o si organizado no funcionare por cualquier motivo dentro de los tres días posteriores a su organización, siempre que, en uno y otro caso, no sea por falta de los vocales designados por los trabajadores;
4. Si no se produjere la conciliación, salvo que las bases dictadas por unanimidad sean aceptadas en su totalidad por el empleador. La inasistencia del empleador a la audiencia se considerara como negativa, para este efecto;
5. Si no se pronuncia el fallo en el término previsto en el art. 473;
6. Si dentro de la etapa de conciliación obligatoria, prevista en el artículo (innumerado después del artículo 465), el empleador o su representante faltare en

forma injustificada, a dos reuniones consecutivas convocadas por el funcionario de la Dirección de Mediación labora, siempre que se interpongan entre ellas dos días hábiles, y que hubieren concurrido los representantes de los trabajadores
Para los efectos de esta causa, la declaratoria de huelga deberá acompañarse con la certificación de inasistencia del empleador o su representante, y de asistencia de los trabajadores, conferida por el funcionario que convocó a dicha reunión; y,

7. Si el empleador sacare maquinaria con el claro objetivo de desmantelar su industria o negocio...

Art. 491. La huelga no podrá declararse sino por el Comité de empresa, donde lo hubiere, o por la mitad mas uno de los trabajadores de la fábrica o empresa.

Art. 494.- Durante la huelga, el trabajo no podrá reanudarse por medio de trabajadores sustitutos.

Art. 495.- La huelga termina:

1. Por arreglo directo entre empleadores y trabajadores,

2. Por acuerdo entre las partes, mediante el Tribunal de conciliación y arbitraje,

3. Por arbitramiento de la persona, comisión o tribunal que libremente elijan las partes; y,

4. Por fallo ejecutoriado.

Art. 496.- Terminada la huelga volverán a sus puestos todos los trabajadores salvo el caso de huelga ilícita, y quedará garantizada su permanencia por un año, durante el cual no podrán ser separados.

Art. 497.- Los trabajadores tendrán derecho a cobrar su remuneración íntegra durante los días de huelga, excepto en los casos siguientes:

1. Cuando el tribunal así lo resuelva por unanimidad;

2. Cuando el fallo rechace en su totalidad el pliego de peticiones; y,

3. Si declararen la huelga fuera de los casos indicados en el art. 490 o la continuaren después de ejecutoriado el fallo.
En los casos de este inciso los huelguistas no gozarán de la garantía establecida en el artículo anterior.

CASO B

EMPRESA ELECTRICA ENERGIA C.A.

(B)

El 29 de marzo de 1996, el Ing. Aguinaga recibe la tercera notificación de la demanda laboral. El 3 de abril de 1996 (en término de ley), a las 11H35, presenta ante la Inspectora Provincial del Trabajo la contestación al pliego de peticiones que dice:

"Doy contestación favorable a la petición de los trabajadores de Energía C.A. y separadamente a cada punto digo:

1) Que la empresa respeta y seguirá respetando los puestos de trabajo de los servidores estables de la Empresa;

2) Que la Empresa respeta y seguirá respetando la dignidad de los Trabajadores y pide que éstos respeten la dignidad de los Administradores;

3) Que la Empresa cumple y seguirá cumpliendo con los Reglamentos, que contienen obligaciones y derechos recíprocos, por lo que también pide que cumplan los trabajadores;

4) Que la empresa otorga y se compromete formalmente a entregar los materiales de trabajo;

5) Que la Empresa cumple, ofrece y se compromete a seguir cumpliendo al pie de la letra las resoluciones del Directorio de la Empresa;

6) Que la Empresa ya entregó a petición y de acuerdo con los trabajadores el valor en dinero de los uniformes por 1996, y, la entrega de los encauchados para el personal masculino de planta y de administración o el paraguas para el personal femenino, se encuentra en tramite, en aprobación del Comité Obrero Patronal, de acuerdo con el art. 70 del Contrato Colectivo vigente; y, tan pronto este de

Este caso fue escrito por el Econ. Mario Abambari Arévalo, alumno de la XII promoción de la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE) de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL); bajo la dirección del Dr. José Rivera N. e Ing. Roberto Mollison.

El caso se basa en hechos reales; sin embargo, por razones de reserva los nombres y ciertas fechas han sido cambiados intencionalmente, sin que ello altere la esencia de lo sucedido.

El objetivo es presentar una situación real para el análisis y discusión en clase. De ninguna manera pretende ser una ilustración del manejo eficaz o ineficaz de la situación presentada.

Guayaquil, mayo de 1997

su aprobación, la Empresa inmediatamente procederá a la compra y entrega;

7) Que la empresa ofrece y se compromete a nivelar las remuneraciones de acuerdo al Contrato Colectivo;

8) Que la Empresa Ofrece y se compromete a cumplir con el pago de todas las obligaciones sociales determinadas en el Décimo contrato colectivo.

Como la contestación es favorable a las peticiones de los trabajadores, de acuerdo con el art. 465 del Código del Trabajo, pide se digne extender el acta respectiva entre las partes y declarar terminado el conflicto.- Reclamo costas en caso de continuar el conflicto".

La Inspectora Provincial del Trabajo el 9 de abril, a las 14H40 corre traslado de esta contestación a Unión y Lucha y establece un término de 48 horas para la contestación.

Unión y Lucha a las 16H00 del mismo día da contestación y señala:

"La Empresa demandada, ha contestado negativamente a al pliego de peticiones presentado, por lo que hemos decidido declarar la huelga, en el marco de este conflicto colectivo de trabajo, medida que la desarrollaremos en la planta de la Empresa, ubicada en las calles Bolívar y Sucre, así como las subestaciones, agencias y oficinas de recaudación ubicadas en toda la provincia".

La declaratoria de huelga es remitida por la Inspectora del Trabajo el 10 de abril a las 10H00 a la Subdirección de mediación laboral del litoral, de conformidad con lo dispuesto en el art.465 del Código del Trabajo.

La Subdirección de Mediación laboral del litoral, con fecha 17 de abril a las 09H00, convoca a las partes en conflicto para el día viernes 19 del mismo mes a las 10H00, reunión que no se llevó a cabo por cuanto el convocante se encontraba atendiendo otro asunto.

El Gerente de la Empresa demandada, en escrito del 18 de abril de 1996, ante el Subdirector de mediación laboral del litoral señala:

" Que los trabajadores se tomaron las oficinas de la Administración y Gerencia de la Empresa, paralizando parcialmente el servicio, por lo que por este hecho la huelga es ilegal. Luego Unión y Lucha presentó el pliego de peticiones en forma indiscirminada, puntos a los cuales la Empresa dio contestación, dentro término legal, en forma total y completamente favorable a los reclamos de los trabajadores.

Que por la contestación favorable, de acuerdo con el art. 465 del Código del Trabajo, la Inspectora Provincial del Trabajo, tenía que dar por terminado el conflicto mediante la firma de acta entre las partes.

Que como no hay puntos desfavorables a los trabajadores, Mediación laboral no tiene competencia para intervenir y conocer el conflicto por mandato del artículo sin número agregado luego del art.465 del Código del Trabajo, ya que no ha diferencias que tratar ni buscar acuerdo.

Que me ratifico en mi contestación favorable íntegramente a los puntos del pliego de peticiones.

Que pido se sirva devolver el expediente a la Inspectora Provincial del Trabajo conminándole a que aplique y haga cumplir la Ley, y no soslaye el cumplimiento de sus funciones ni contribuye al desplazamiento del conflicto".-

El mediador laboral del litoral, en comunicación dirigida al Subdirector de mediación laboral del litoral, el 19 de abril de 1996 señala:

" Por medio de la presente, informo a Ud. que luego de revisar el expediente del Conflicto colectivo de trabajo, suscitado entre Unión y Lucha y Energía C.A. hay lo siguiente: Que la Inspectora Provincial del Trabajo no ha cumplido con lo dispuesto en el art.465 del Código del Trabajo, ya que la contestación dada por la parte demandada es favorable a las peticiones de los trabajadores, en tal virtud hago entrega a Ud. del expediente en 26 fs. Útiles para que la suscrita inspectora revea este particular"

El demandado, ante la Inspectora del Trabajo el 19 de abril de 1996, señala:

"En razón de que la huelga no ha sido declara de conformidad con el art. 503 del Código del Trabajo, solicito se sirva revocar la providencia del 10 de abril, a las 10H00, ya que no se han cumplido las siguientes formalidades:

1.- La declaratoria se hizo efectiva a la presentación del escrito de los trabajadores, sin observar los 20 días que establece la ley para este clase de Empresa, como es Energía C.A., que provee de energía eléctrica, y,

2.- La huelga se está realizando con la totalidad de los trabajadores sin respetar lo que establece el artículo inserto después del art. 503 del Código del Trabajo para las empresas de energía eléctrica, que quede por lo menos el 20% de sus trabajadores prestando el servicio".

La Inspectora Provincial del Trabajo, atendiendo el informe de la Subdirección de mediación laboral del litoral, revoca la providencia del 10 de abril de 1996 a las 10H00 y en virtud que la contestación dada por el empleador es favorable a las peticiones de los trabajadores, convoca para el día viernes 26 de abril de 1996 a las 10H00 a efectos de que las partes concurran al despacho y celebren el acta respectiva; la cual no se llevó a cabo por una serie de discrepancias de criterio y beligerancia de la parte laboral, a lo cual debía sumarse la debilidad de la autoridad laboral.

El conflicto en referencia concluyó el 28 de mayo de 1996 con la suscripción del acta transaccional; esto es al mes de la convocatoria efectuada por la Inspectora Provincial del Trabajo.

NOTA PEDAGOGICA

EMPRESA ELECTRICA ENERGIA C.A.

(NOTA PEDAGOGICA)

EL CASO

Es la descripción de un conflicto laboral sucedido en una empresa del sector eléctrico ecuatoriano, caracterizado por tres situaciones relevantes: a) Toma de las instalaciones de la Empresa por parte de las dirigentes sindicales e imposibilidad de continuar con las actividades normales, b) Demanda laboral presentada de manera inoportuna y sin observar los procesos legales; y, c) Dictamen de la Inspectora del Trabajo a favor del Sindicato, a pesar de que no se han observado los trámites legales previos.

ESCENARIO DEL CASO

El conflicto sucede en el Ecuador, país latinoamericano en proceso de desarrollo, cuyas características básicas generales son: Alta inflación, el promedio anual era del 28 - 35 %; altas y variables tasas de interés, que fluctuaban en promedio entre el 45 al 80% anual; fuerte injerencia política en las empresas e instituciones del estado y en aquellas que financian sus actividades con fondos estatales, que generan administraciones no técnicas, surgidas de acuerdos y compromisos políticos;

El poder sindical es muy fuerte y tienen alto poder de negociación e imposición ya que gozan de la solidaridad nacional y el apoyo de partidos de izquierda beligerante.

Estructura legal y laboral anticuada y proteccionista, que desalientan la inversión productiva y la creación de nuevas empresas y puestos de trabajo.

El poder judicial, en especial la justicia laboral como en el presente caso evidencia debilidad;

La autoridad de la mayoría de las instituciones y poderes públicos se encuentran altamente cuestionados por la fuerte ola de corrupción en la que se ven inmersos sus integrantes y líderes.

UTILIZACION ACADEMICA DEL CASO

Las cátedras en las que puede ser utilizado el caso para su análisis y discusión son:

Administración de Empresas

Organización y comportamiento organizacional

Manejo de Conflictos

Estructuras

Administración de personal

Legislación laboral

OBJETIVOS DEL CASO

La descripción de los hechos y el planteamiento del caso pretende:

- Que el lector identifique el problema, las causas y sus efectos,
- Reconozca claramente los sectores involucrados en el conflicto y sus poderes negociadores:

Sindical	⇒	alto poder negociador (impone)
Empresa	⇒	bajo poder negociador (cede)

- Motivar el desarrollo de habilidades de manejo y negociación para solucionar el conflicto y prevenir situaciones similares futuras,
- Que el estudiante reconozca como empresario la importancia del recurso humano dentro de la organización y su formación integral como factor clave para el éxito o fracaso de la Empresa,
- Que el estudiante identifique los tipos de personalidad y las motivaciones individuales y de grupo y valore cuan relevantes e importantes resultan a la hora de manejar una situación como la presente,
- Resaltar la importancia que tiene en una empresa el establecimiento claro de un plan de remuneraciones, reconocimientos y castigos de manera equitativa y racional; y a su vez comunicar y divulgar el mismo a todos lo niveles de la organización.

PROPUESTA DE MANEJO DEL CASO

Obviamente, el desarrollo del caso va a depender de muchos factores tales como:

- Reglas de juego impuestas por las autoridades educativas, por el facilitador o por acuerdo previo con los estudiantes,
- Hora y día en el que se analice el caso: no es lo mismo discutir luego de un día de descanso y en la mañana, que un día cierre de semana laboral y en horas de la tarde o noche. La participación será mayoritaria en la primera y minoritaria o forzada en la segunda.
- Grado de motivación e interés de los estudiantes y facilitador,

Con estas consideraciones, el facilitador antes de iniciar el análisis y discusión del caso debe evaluar la predisposición estudiantil. Si esta es favorable, el análisis y discusión vendrá por si solo; de no ser así el tomará la batuta mediante preguntas generales o dirigidas, en todo caso el éxito o fracaso va a depender en gran medida de la pericia, habilidad y experiencia de quien dirija el análisis y discusión del caso.

Sin pretender dar un modelo de análisis, presento la siguiente propuesta:

I. ANALIZAR LA EMPRESA INTERNAMENTE Y SU ENTORNO: F.O.D.A.

Análisis interno:	Fortalezas Debilidades	Análisis externo:	Oportunidades Amenazas

1.- FORTALEZAS:

- Personal con experiencia: aunque la formación profesional es baja, los años de trabajo en una misma actividad les ha convertido en "expertos",
- Subestaciones buenas: El nivel de pérdidas por transformación de voltaje es bajo y el nivel de maniobrabilidad es eficiente.
- Existen trabajadores que están consientes y reconocen que los problemas no son coyunturales sino estructurales y existen dificultades económicas.

2.- OPORTUNIDADES:

- Crecimiento de la demanda de energía
- Posibilidad de asociación con otras Empresas para la comercialización de la energía
- Mercado cautivo por ahora por cuanto no se han desarrollado métodos substitutivos que pongan en peligro la comercialización de la energía,
- Monopolio zonal: Al ser parte de un plan nacional de electrificación, las empresas tienen asignadas las zonas para su actividad.

La Provincia en la que se encuentra Energía C.A., se ubica en uno de los sectores más fértiles del País, la mayor parte de sus tierras son utilizadas para la explotación agrícola, en ella se cultivan productos como: arroz, soya, banano, caña de azúcar, entre otros. Fruto de estas actividades se han asentado en esta zona grandes piladoras, bananeras y un Ingenio azucarero; como consecuencia de estas actividades existen los sectores agrícola, comercial e industrial emergentes que demandan una cantidad considerable de energía eléctrica para el funcionamiento de sus máquinas y bombas.

Es un mercado muy rentable que ha sido explotado parcialmente, haciéndose necesaria una expansión inmediata del servicio eléctrico de manera racional y técnica.

La magnitud de la zona y la ubicación dispersa de las grandes bananeras y piadoras, hace que no todos los sectores sean atendidos adecuadamente por estas u otras Empresas eléctricas, consecuentemente puede expandirse hacia otras zonas no servidas actualmente y otras que siendo servidas por otras Empresas, no están bien atendidas ya sea por costos operacionales representativos o por distancias.

3.- DEBILIDADES:

- Sindicato fuerte. La mayor parte de las decisiones administrativas son observadas por Unión y Lucha, que en unas administraciones ha pretendido y en otras ha logrado intervenir directamente en las decisiones administrativas, no hay autonomía gerencial.
- Pérdidas en kw/h y en sucres: Las pérdidas técnicas y negras (robo) son altas y afectan gravemente la economía de la Empresa,
- Cultura laboral: Prevalecen los intereses individuales a los de la Empresa,
- Formación empírica y dificultad para actualización tecnológica,
- Contrato colectivo: Constituye una camisa de fuerza que perjudica a ciertos trabajadores que siendo eficientes no pueden ser promovidos ni recompensados, así mismo no se puede prescindir de personas negativas a los intereses institucionales so pena de incurrir en grandes erogaciones,
- Infraestructura física antifuncional (carece de local para oficinas); redes e instalaciones antiguas.

Al ser una Empresa con capital social que proviene de entidades públicas, los administradores de turno, generalmente son promovidos por filiación política y no por méritos. Como consecuencia de ello, sus objetivos y políticas obedecen a consignas partidistas y poco o nada aportan dentro del desarrollo y manejo empresarial.

Otra de las debilidades es que el personal en su mayoría no cuenta con una formación básica y conocimientos técnicos sólidos; los niveles de jefatura cuentan con pocos profesionales de los cuales, ejercen liderazgo con responsabilidad un limitado número.

La familiaridad del personal con los clientes, la poca supervisión, el escaso compromiso empresarial y la solapada complicidad de ciertos niveles de la administración, hacen de la Empresa una entidad legalmente quebrada, con una altísima cartera vencida, imposibilidad de pago por compra de energía, pérdidas de energía considerables causadas básicamente por contrabando, bajo índice de cobrabilidad de emisiones, alto grado de errores de lectura.

La cultura organizacional es un factor que ha quedado absolutamente rezagado y en el abandono, no existe motivación ni compromiso con la misión y objetivos de la Empresa.

4.- AMENAZAS:

- Injerencia política: Hace que las decisiones ejecutivas no siempre tiendan a beneficiar a la Empresa sino a determinados grupos inclusive sacrificando los de la entidad.
- Desarrollo de empresas privadas,
- Cultura del robo y no pago por parte de los usuarios,

- Falta de personal calificado y capacitado.

Al igual que en la mayoría de las entidades públicas, la amenaza más preocupante es la intolerante actitud sindical de solapamiento y complicidad, no ha propiciado ninguna acción correctiva a sus bases si se ha preocupado de inculcar valores éticos y morales.

La desidia e indiferencia para con los problemas de la Empresa conducen paulatinamente a su desaparición.

II. DESARROLLO DEL CASO.

1.- IDENTIFICACION DEL PROBLEMA:

De lo expuesto en el caso se concluye que se trata de un conflicto de tipo laboral, cuya causa sería el encuentro de dos tipos de administraciones: fenece una administración blanda y se inaugura una rígida. Sus manifestaciones pueden resumirse en:

- Exceso de permisos sindicales en 1995 y control y restricción en 1996,
- Precio de los uniformes del año 1996: Se acordó con precios de 1995, pero el Director de Finanzas ofreció un incremento del 15%,
- Creación de jefaturas: Compromiso adquirido por el ex Gerente, técnicamente inaplicable e innecesario,
- Alta rotación de Gerentes, provoca inestabilidad laboral,
- Injerencia política en lo administrativo y laboral. Los partidos políticos manipulan estas instancias en beneficio suyo y perjuicio empresarial,
- Canon de arrendamiento. Este ha sido reclamado permanentemente a pesar de que la Empresa financió la adquisición de un local sindical,
- Incumplimiento en entrega de encauchados,
- Incumplimiento resolución de Directorio (creación de la unidad de Control de pérdidas)
- Injerencia sindical en decisiones administrativas,
- Carencia de un plan real, justo y equitativo de remuneraciones, recompensas y castigos,
- Ausencia de metas y objetivos corporativos y políticas de concientización y mejoramiento del recurso humano.

2.- OBJETIVOS:

El objetivo de la empresa es la comercialización de la energía eléctrica, como parte del sistema nacional de electrificación.

La determinación de objetivos dentro del caso, vendría dado por el lado que se mire, así:

a) Laboral: Demostrar y hacer prevalecer el poder sindical, defender los "derechos adquiridos",

b) Empresarial:

- Mantener la autoridad gerencial, que se pone en tela de duda en este tipo de conflictos,
- Evitar la paralización y anarquía administrativas,
- Mejorar el desempeño de la Empresa, mediante:
  - Disminuir exceso de personal,
  - Racionalizar permisos sindicales y viáticos,
  - Controlar y disminuir robos de energía
- Mejorar eficiencia en comercialización:
  - Venta de energía,
  - Facturación,
  - Recaudación,
  - Disminuir cartera vencida,
- Mejorar relaciones obrero - patronales,
- Mejorar ética laboral y cultura organizacional.

3.- ALTERNATIVAS:

En mi criterio, al analizarse un caso como este, no debe ser el objetivo simplemente encontrar una solución inmediata como un hecho coyuntural aislado; sino que, debe en lo posible ir a sus raíces y establecer ciertos criterios que ayuden a prevenir futuros conflictos de este tipo.

Las alternativas pueden ser:

- **Inmediatas y de corto plazo.**

1. Renunciar al cargo de Gerente. Esta no fue aceptada por los Accionistas en tres ocasiones porque confiaban en su labor.

2. Tomar acciones:

   a) Despedir a los huelguistas (dirigentes), que puede darse mediante la aplicación de uno de los siguientes procedimientos:

   - Visto bueno: que es un paso legal para la terminación de la relación laboral, que debe estar debidamente sustentado; pero por la actitud

comprometida de la Inspectora del trabajo, esta alternativa no sería aplicable.

- Despido intempestivo, es decir dar por terminadas las relaciones laborales sin ningún proceso legal. Esta alternativa tendría un costo económico significativo en razón de que el Contrato Colectivo establece una estabilidad de ocho años; si se aplicaría a los dirigentes sindicales sería mucho mayor en razón de que legalmente les correspondería el doble de la liquidación normal. Al optar por esta alternativa, se enfrenta con la crítica situación económica de la empresa.

b) Negociar: Es decir tratar de llegar a acuerdos directos y extrajudiciales, mediante:

- Con dirigentes,
- Con líderes o grupos

c) Conciliar con sindicalistas, demostrar la pésima situación económica por la que atraviesa la empresa y concientizar de que los mejores días dependen de sus acciones,

3. Continuar con el proceso legal; es decir afrontar el juicio laboral y contestar el pliego de peticiones accediendo en lo que sea pertinente y factible,

4. Confrontar a sindicalistas: Practicar una medición de fuerzas, mediante:

a) Presión policial,

b) Bloqueo a servicios básicos: luz, agua, teléfonos, radios, etc.

c) Acoso psicológico, mediante boletines de prensa que ponga a la ciudadanía en contra de los huelguistas; contra manifestaciones; etc.

d) Dividir a los sindicalistas,

e) Aglutinar a los que están en contra de la huelga, e intentar debilitar el liderazgo.

- **De mediano y largo plazo**

Establecer un plan de acción global en el que se involucren a trabajadores que están consientes de que existe un problema laboral como una manifestación de uno mas general que es el institucional, evidenciado en la injerencia política, la alta rotación gerencial, la difícil situación económica de la Empresa, los problemas graves de comercialización, la necesidad de racionalizar, capacitar y calificar el recurso humano como factor predominante y decisivo del futuro de la entidad.