



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES.**

“Sistemas de trabajo destinados a obtener mejoras en la productividad de empleados encuadrados en convenios colectivos de trabajo. Un estudio empírico en una empresa de transporte de energía eléctrica en alta tensión”

Autor: Juan Martín Encina

Junio de 2002

INDICE

I. - INTRODUCCIÓN.	1
II. ANTECEDENTES.	10
II.1.- Organización institucional del sector eléctrico con anterioridad a su privatización.	11
II. 2.- Características de la privatización del sector de transporte de energía eléctrica en alta tensión.	14
II.3.- Principales dificultades a sortear en materia de relaciones laborales.	16
II.4.- La organización de la actividad del transporte.	19
II.4.a.- La composición de la remuneración de una empresa transportista de electricidad en extra alta tensión en Argentina.	23
III.- ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DEFINIDA COMO UNIDAD DE ANALISIS.	32
III.1.- Características generales de la concesión.	33
III. 2.- Estructura general de la red operada.	35
III. 3.- Visión, Misión y Valores Corporativos.	36
III.3.a.- Visión.	36
III.3.b.- Misión.	36
III.3.c.- Valores corporativos.	36
III.4.- La estrategia corporativa.	37
III.4.a.- Nivel de eficiencia operativa y de calidad de servicio.	38
III.4.b.- Objetivos de desempeño operativo.	38
III.4.c.- Objetivos en materia de Recursos Humanos.	39

III.4.d.- Desempeño proyectado esperado.	40
IV.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	41
IV.1.- Restricciones a la disponibilidad de equipos para tareas de mantenimientos impuestas por C. A. M. M. E. S. A.	42
IV.2.- Esquema de jornada de trabajo para el personal incluido en el convenio colectivo de base.	44
IV.3.- Limitación para la utilización del trabajo en horas extraordinarias.	49
IV.4.- Principales variables intervinientes a neutralizar para optimizar la performance de la gestión de la operación y el mantenimiento.	50
V.- LA HIPÓTESIS DE TRABAJO.	54
V.1.- Principales afirmaciones a tener en cuenta para el análisis de la validez de la hipótesis enunciada.	55
V.1.a.- Valoración primaria de la fuerza laboral empleada.	55
V.1.b.- Esquema de trabajo utilizado para ala ejecución de los proyectos analizados.	56
VI.- MARCO TEÓRICO APLICABLE.	64
VI.1.- Hacia un esquema de liderazgo basado en resultados.	65
VI.1.a.- Elementos clave de los atributos del liderazgo.	75
VI.1.b.- La formación de mejores líderes mediante resultados.	77
VI.1.c.- Principales rasgos del liderazgo basado en resultados.	79
VI.2.- Proceso de alineación estratégica y la fijación y seguimiento de los objetivos de gestión.	82
VI.3.- ¿Es posible gestionar empresas manteniendo un diálogo abierto con la contraparte sindical?	86
VI.3.a.- Repensando la contribución de las asociaciones sindicales.	89
VI.3.b.- Sindicatos y la mejora de la productividad organizacional.	91
VI.3.c.- Hacia un nuevo esquema de cooperación entre empresa y sindicado.	93
VI.3.d.- Evolución del perfil del interlocutor sindical en el sector de servicios públicos en Argentina.	95
VI.4.- Cultura de empresa y productividad.	97

VI.5.- Perfil de una organización de alto desempeño.	99
VII.- CONCLUSIONES.	103
VII.1.- Los cambios producidos en la estructura empresaria.	107
VII.2.- El proceso de instauración de una cultura centrada en el alto desempeño.	109
VII.3.- Cómo el esquema de negociación colectiva y la existencia de información compartida hacen estable y duradero el sistema.	112
VII.4.- Vinculación existente entre el esquema de liderazgo promovido y el sistema de retribución utilizado para el personal convenionado.	115
VII.5.- El sistema de pago por A. P. O. E. como un instrumento acelerador del proceso de cambio.	117
VII.6.- El rol de los mandos intermedios.	118
VII.7.- Conclusiones finales.	123
VII.7.a.- Información + participación + remuneración = Compromiso.	125
VIII.- APENDICE DOCUMENTAL.	128
VIII.1.- Reciclado de interruptores marca BBC tipo DLF y DLVF del corredor Chocón - Ezeiza de 500 kV.	129
VIII.2.- Cambio de espaciadores del corredor Chocón - Ezeiza de 500 kV.	139
VIII.3.- Cambio de electrónica de los compensadores sincrónicos de la E. T. Ezeiza.	154
VIII.4.- Ampliación de la E. T. Rosario Oeste. Campos I, II y III de 132 kV.	158
IX.- APÉNDICE ESTADÍSTICO.	164
IX.1.- Características del S. I. N. hacia 1993	165
IX.2.- Comparación entre el STEEAT y la escala europea.	165
IX.3.- Evolución de los límites de transmisión.	166
IX.4.- Características del S. I. N. hacia 2001.	166
IX.5.- Cambios de filosofía operativa.	167
IX.6.- Evolución del personal de mantenimiento de líneas y EE.TT.	168
IX.7.- Evolución de la planta de personal entre 1993 y 2001.	168

IX.8.- Incremento de la energía demandada vs Índice de fallas.	169
IX.9.- Tiempos medios de reposición (días por torre).	169
X.- GLOSARIO.	170
XI- BIBLIOGRAFÍA.	175

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El presente informe de tesis de Maestría en Dirección de Recursos Humanos, elaborado para la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, se centra en el abordaje a la siguiente problemática: ¿existe una relación directa entre los resultados económico operativos, los niveles de calidad de servicio de la empresa identificada como unidad de análisis y su grado de compromiso con prácticas de gestión que consideran al personal como un eslabón fundamental en la cadena de valor?

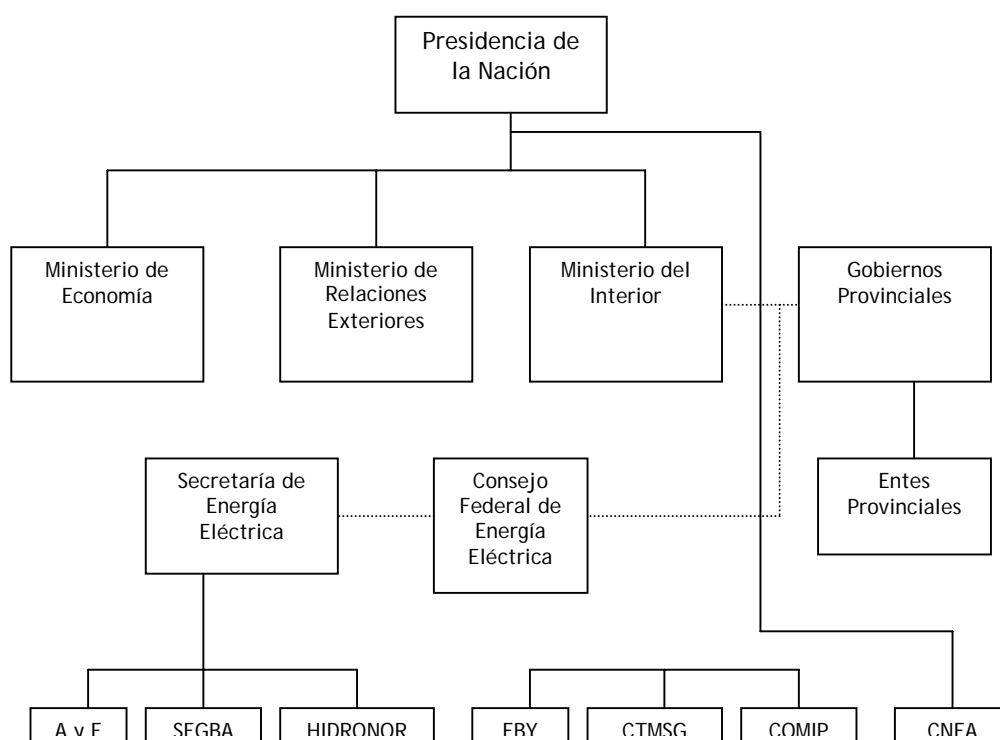
Intentaré con esta tesis, demostrar la existencia de una relación intrínseca entre los resultados económico operativos, los niveles de calidad de servicio de la empresa analizada y la utilización por parte de la misma, de determinados esquemas de trabajo, basados ideológicamente en un estilo de liderazgo orientado a la obtención de resultados y un esquema de negociación colectiva afianzado a partir del uso de información compartida, que consideran al personal como un eslabón fundamental en la cadena de valor del negocio.

La unidad de análisis identificada está circunscripta a una empresa Argentina de transporte de energía eléctrica en extra alta tensión.

Para poder analizar el fenómeno con un enfoque adecuado, deben considerarse los antecedentes del sector eléctrico en Argentina y su conformación previa al profundo cambio que implicó el proceso de privatización del mismo.

En el Cuadro N° 1, puede observarse esquemáticamente como se organizó institucionalmente el sector eléctrico en el pasado reciente.

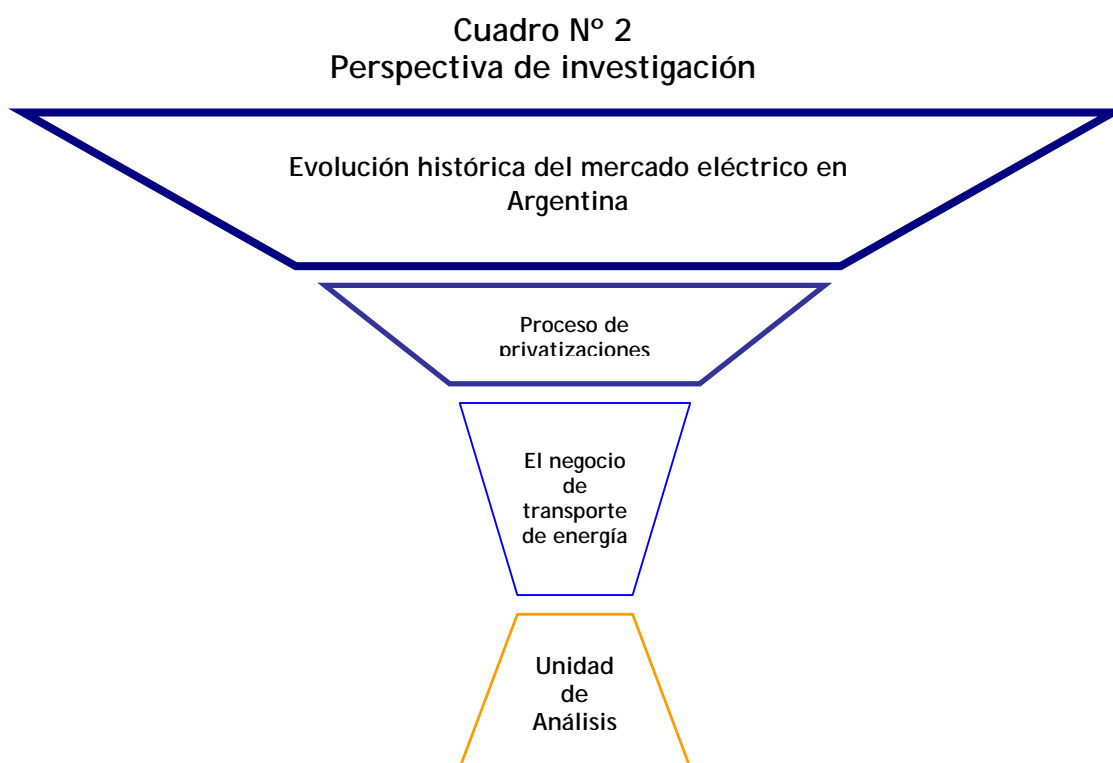
Cuadro N° 1
Organización institucional del sector eléctrico argentino
Antes de la transformación



Fuente: Secretaría de Energía.

En tal sentido, analizaré someramente la evolución histórica del mercado eléctrico argentino y dentro del mismo, del negocio de transporte de energía eléctrica en extra alta tensión, su privatización, y cómo, a partir de la misma, se ha estructurado en líneas generales el negocio.

Desde esta perspectiva, circunscribiré mi análisis a los principales lineamientos de cuadro tarifario que constituye la principal fuente de ingreso de la empresa en análisis y la conformación de sus egresos. Con este marco referencial, consideraré cómo inciden las mejoras obtenidas en materia de optimización de la mano de obra propia empleada, en términos de eficacia operativa, reducción de penalidades aplicadas, ingresos por mejora de la calidad de servicio, mayor eficiencia en la utilización de los recursos propios, calidad y seguridad en los distintos proyectos analizados.



Las particularidades regulatorias que presenta la empresa analizada, hacen de por sí sumamente interesante analizar la aplicación del marco teórico vinculado a técnicas para lograr mejoras de la productividad laboral y el liderazgo basado en resultados.

Resulta interesante analizar dichos temas en el contexto de una empresa que necesariamente ha debido buscar de manera constante -para optimizar sus ingresos- un mejor aprovechamiento de las erogaciones efectuadas en mano de obra, a través de una mejora de la productividad del personal empleado, toda vez que la remuneración que percibe por el servicio que presta, proviene exclusivamente de las fuentes establecidas en el marco regulatorio de la actividad, a saber: a) la remuneración por energía eléctrica transportada, b) los cargos de conexión y c) los cargos de capacidad de transporte d) premios por calidad de servicio.

A su vez, la empresa está obligada a prestar el servicio en condiciones mínimas de calidad sujetas a penalidades. Dichas penalidades, resultan aplicables cuando los equipamientos de conexión, de transformación y de potencia reactiva entran en "indisponibilidad forzada", es decir, una salida de servicio no previstas y que no obedece a órdenes de operación impartidas por CAMMESA¹.

Cabe señalar que, en la mayoría de los casos, el valor de las sanciones a aplicar por este motivo, resulta proporcional a los cargos que por conexión y por capacidad de transporte recibe la empresa. El monto de estas sanciones varía según la duración de la indisponibilidad, el número de salidas de servicio forzadas, los sobrecostos que sus restricciones producen en el sistema como un todo, y la categoría de línea que se trate.

¹ Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico Sociedad Anónima.

Cuadro N° 3
Foco de la investigación



Como puede observarse, la gestión de la operación y el mantenimiento, y por ende, la gestión de las relaciones laborales con aquellas personas que están afectadas a ello, es fundamental, así como el mejoramiento de las prácticas, tiempos y la flexibilidad y rapidez con que se encararan dichas tareas. Todo ello, sin perder de vista el cumplimiento de altos estándares de seguridad ocupacional.

Para operacionalizar este problema, planteado en términos generales, me he formulado los siguientes interrogantes de investigación que han servido tanto para orientar el trabajo de investigación como de redacción.

1. ¿Cuáles eran los lineamientos básicos del mercado eléctrico en Argentina con anterioridad a 1993 y como se integraba dentro del mismo la actividad de transporte de energía eléctrica en extra alta tensión?

2. ¿Se produjeron cambios significativos en su diseño estructural a partir del proceso de privatización?

3. ¿Qué balance existe entre el denominado "personal de primera línea" y "la gerencia"?

4. ¿Cuál es la razón que llevó a la Organización a fomentar el libre acceso del personal a la información sobre la evolución de las variables económicas del negocio?

5. ¿Sobre qué soporte ideológico, planteado en términos muy generales se sustenta?

6. ¿Se aprecia algún tipo de relación positiva entre la información de negocio compartida con el personal, el auto control y la gestión responsable en los diversos sectores operativos?

7. ¿Cuáles era el perfil de la mano de obra al momento de la privatización y qué competencias se esperan desarrollar en el futuro?

8. ¿Qué impacto tiene el sistema de recompensas utilizado para personal convencionado sobre los resultados económicos de los proyectos de mantenimiento en los que el mismo participa?

9. ¿Se aprecia en la organización algún punto de contacto entre los diferentes sistemas de pago utilizados y la cultura organizacional?

10. ¿Qué conclusiones se pueden extraer acerca de los presupuestos básicos que deben primar en la empresa para la instauración de sistemas de recompensas vinculados a variables económicas de negocio?

Para despejar todos estos interrogantes, dividí el proceso de investigación en tres etapas.

La primera de ellas, destinada a efectuar un relevamiento bibliográfico sobre este tema en particular, para obtener una mejora en la estructuración teórica de esta investigación y para precisar las claves conceptuales necesarias para analizar la relación planteada en la hipótesis de investigación.

En un segundo momento, me contacté con referentes clave que integran el staff gerencial de la empresa analizada para relevar sus impresiones sobre los principales interrogantes planteados.

Por último, procedí a relevar la información estadística existente en la empresa (Sistema de Gestión de Mantenimiento, contabilidad de proyectos, evolución de la utilización de horas extraordinarias, evolución del gasto de contratistas, etc.) para contrastar empíricamente el comportamiento de ciertas variables en términos de un mejoramiento de la eficacia de la gestión.

Con relación al tamaño de la muestra analizada, la presente investigación está circunscripta exclusivamente al personal incluido convencionalmente en el convenio colectivo de base quién es el que ejecuta la totalidad de las tareas de operación y mantenimiento que constituyen el objeto principal de la empresa.

Si bien es cierto que mucho se ha escrito sobre temas vinculados a la productividad laboral y al gerenciamiento por objetivos, liderazgo basado en resultados, etc., el presente trabajo no pretende teorizar sobre el tema planteado. De tal manera, las conclusiones volcadas en el presente, estarán básicamente referidas a la evolución de los resultados obtenidos por la empresa analizada, demostrando como en éste caso concreto, se ven reflejados en los resultados operativos, los postulados sostenidos por los distintos doctrinarios que han escrito sobre el tema. En tal sentido, analizado en esta perspectiva, no se registran antecedentes de trabajos anteriores sobre el tema propuesto.

El haber tenido una amplia experiencia en el proceso de privatizaciones del sector eléctrico y haber estado a cargo de la gestión de las relaciones laborales de la empresa analizada, me permite abordar el tema con suficiente precisión. Asimismo, en el pasado reciente, he abordado el tema en distintos trabajos publicados, que se encuentran mencionados en la bibliografía consultada.

CAPITULO II

Antecedentes

II.1.- Organización institucional del sector eléctrico con anterioridad a su privatización.

Para poder entender acabadamente el contexto en el que se han desarrollado los cambios introducidos en la empresa analizada, debemos referirnos primariamente al mercado en el que se encuentra inserta, habida cuenta de la profunda transformación que el mismo ha sufrido a comienzo de los años noventa, a partir de la decisión del Estado Nacional de transferir los activos públicos a la órbita privada, dando inicio a una regulación que constituye una de las variables condicionantes del objeto de este estudio.

El rol del Estado como regulador y empresario del sector energético, se puso de manifiesto a partir de la sanción de la ley nº 12.648 del año 1943 y el decreto nº 22.389 del año 1945. Esta legislación, dio origen a la Dirección Nacional de Energía, entre cuyas atribuciones estaban las de estudiar, explorar, producir, explotar, transportar, distribuir y comercializar combustibles sólidos, fluidos, así como la energía eléctrica. Asimismo, la normativa comentada, le otorgó a la D. N. E., la responsabilidad por el contralor, regularización y uso racional de los mismos.

No obstante ello, si deseamos remitirnos a la fuente normativa que sirvió de base para el ordenamiento anterior al actual, debemos referirnos a la ley nº 15.336, promulgada en 1960. Dicha ley, estableció la jurisdicción nacional para la generación y transmisión de

electricidad en los caso en que así se lo especifica en la misma ley². En lo referente a las actividades de generación y transporte de energía eléctrica, los ámbitos reservados a la Nación y a las provincias no se encontraban claramente definidos por la ley nº 15.336 ya que la Nación se reservaba el derecho de otorgar concesiones para el aprovechamiento de los recursos hídricos.

Todo aquello referido al abastecimiento de energía eléctrica en Argentina estaba regido en el orden nacional por la denominada Secretaría de Energía Eléctrica (S. E. E.)³, quién tenía bajo su responsabilidad final la planificación del suministro global del país, la fijación de normas técnicas, la fijación de tarifas para la aprobación del P. E. N., la promoción de la interconexión de los distintos sistemas eléctricos, la administración de bancos de datos estadísticos, y el otorgamiento y administración de concesiones para la prestación del servicio de electricidad en el ámbito de la jurisdicción nacional. La S. E. E., mantenía una estrecha relación de trabajo con las tres empresas estatales más importantes del sector (SEGBA, AyE e Hidronor S.A.), también sujetas a la órbita de la jurisdicción nacional.

En el ámbito de la Capital Federal y treinta y un partidos del gran Buenos Aires, la empresa SEGBA, tenía a su cargo la concesión del servicio eléctrico de generación, transmisión y distribución.⁴

² Dicha ley, establecía que las instalaciones de la red interconectada nacional, las centrales nucleares y los intercambios de electricidad Inter jurisdiccionales (incluidas las transacciones con el exterior) quedaban sujetas a la órbita nacional.

³ Excepto Capital Federal y alrededores ya que habían sido sujetos a jurisdicción nacional con anterioridad a esta ley.

⁴ A excepción del período 1958-62, cuando AyE se encargaba de la distribución en 14 partidos del noroeste de la ciudad.

Por su parte, la responsabilidad por la operación de los recursos hidroeléctricos existentes en la región norte de la Patagonia, incluyendo el transporte de energía eléctrica hacia el sistema interconectado nacional (SIN), se encontraba en manos de la empresa Hidronor S.A.

Por último, quedaba reservado a la empresa Agua y Energía, la prestación de los servicios de generación y transporte de energía eléctrica en la mayor parte del territorio nacional, como así también de las tareas de distribución en cuatro provincias.⁵ No deja de ser curioso el hecho que las tareas de coordinación de despacho de cargas del manejo del Sistema Interconectado Nacional y la propiedad de la red principal de transporte en alta tensión estuviesen en manos de A. y E., quien a su vez era uno de los actores del sistema. Dichas tareas de operación del despacho de cargas, así como de regulación de las operaciones de compra y venta de energía producidas por las empresas vinculadas al SIN, se realizaban a través del llamado Despacho Nacional de Cargas (D. N. C.), ubicado en la ciudad de Pérez, provincia de Santa Fe. Cabe mencionar que los distintos sistemas de generación y transmisión en alta tensión de las distintas regiones del país se encuentran casi totalmente integrados, formando el S. I. N. (Sistema Interconectado Nacional), desarrollado básicamente en una tensión de 500 kV.

Adicionalmente a estas tres empresas estatales, participaban de la actividad de generación de electricidad las centrales

nucleares administradas por la Comisión Nacional de Energía Atómica (C. N. E. A.), la Comisión Técnica Mixta de Salto Grande (C. T. M. S. G.) destinada al aprovechamiento hidroeléctrico del río Uruguay, el complejo hidroeléctrico Yaciretá (E. B. Y.)⁶, proyecto en construcción sobre el río Paraná, y diversas empresas provinciales.

Cerrando el cuadro institucional del sector, estaba la S. I. G. E. P.⁷, cuya responsabilidad era la de auditar y monitorear la performance de las empresas públicas, y el Consejo Federal de la Energía Eléctrica (C. F. E. E.), organismo de carácter federal en el que se encontraban representadas las provincias junto a la S. E. E., cuya función era la de asesorar al PEN y a su vez coordinar y administrar los fondos específicos destinados a desarrollar el sector.

II. 2.- Características de la privatización del sector de transporte de energía eléctrica en alta tensión.

En el año 1991, el gobierno argentino, decidió y comenzó a ejecutar la transformación del sector eléctrico, a través de la reorganización de la industria y la transferencia de empresas nacionales al sector privado.

Con el propósito de privatizar el sistema de transporte de energía eléctrica en alta tensión el gobierno llamó a concurso

⁵ Estas eran La Rioja, Tucumán, Santiago del Estero y Formosa.

⁶ Ente Binacional Yaciretá Apipé.

⁷ Sindicatura General de Empresas Públicas.

público internacional para la transferencia y otorgamiento en concesión de los servicios de transporte eléctrico integrados por las líneas y subestaciones de 500 kV del S. I. N. pertenecientes a las empresas Hidronor, A. y E, y S. E. G. B. A.

Se denominó Sistema de Transporte de Energía Eléctrica en Alta Tensión (S. T. E. E. A. T.) al conjunto de instalaciones de transmisión, de tensión igual o superior a 220 KV, conformadas por todo aquel equipamiento de compensación, transformación, maniobra, control y comunicaciones, ya sea existente al momento de la privatización, como todo aquel que se incorpore a partir de futuras ampliaciones efectuadas en los términos del Reglamento de Acceso, destinado a la actividad de transportar energía eléctrica entre diferentes regiones eléctricas.

En igual sentido, se denominó Sistema de Transporte de Energía Eléctrica por Distribución Troncal (S. T. E. E. D. T.) al conjunto de instalaciones de transmisión en tensión igual o superior a 132 kV y menor a 400 kV, destinadas a vincular eléctricamente en el ámbito de una misma región eléctrica a los generadores, distribuidores y grandes usuarios, entre sí, con el S. T. E. E. A. T. o con otros S. T. E. E. D. T. Las instalaciones mencionadas, incluyen el equipamiento de compensación, transformación, maniobra, control y comunicaciones, tanto el existente como el que se incorpore como resultado de ampliaciones efectuadas en los términos del Reglamento de Acceso.

Conforme lo estableció la legislación dictada al efecto, La operación del S. T. E. E. A. T., quedó a cargo de la empresa

definida como unidad de análisis, bajo un régimen de exclusividad pero sujeto a las pautas fijadas por su contrato de concesión y a las regulaciones a las que está sometida la actividad de transporte de energía eléctrica.

En forma adicional a los dos sistemas descritos (S. T. E. E. A. T. y S. T. E. E. D. T.), conviven en la actividad del transporte de energía eléctrica las empresas de electricidad provinciales y aquellos llamados transportistas independientes, que son los propietarios y operadores de instalaciones de transporte que poseen una licencia técnica otorgada por la empresa analizada, en los términos del Reglamento de Acceso. Estos transportistas independientes, ponen a disposición sus instalaciones en una especie de carácter de “subcontratistas” de las empresas concesionarias del transporte, sin adquirir por ello la calidad de agente del M. E. M.

II.3.- Principales dificultades a sortear en materia de relaciones laborales.

La mayoría, por no decir la totalidad de las empresas estatales sujetas a procesos de privatización, contaban con una plantilla de personal hipertrofiada y con un deficiente nivel de formación profesional.

Adicionalmente, se apreciaba como un denominador en las antiguas empresas públicas, las existencias de innumerables voces de pago de naturaleza remuneratoria que en el sector eléctrico superaba el número de doscientas.

En un estudio realizado por la consultora F. I. E. L., se menciona que en el período 1978-82, debido a la existencia de restricciones al otorgamiento de incrementos salariales, se crea un nuevo concepto de pago denominado "flexibilidad".⁸

En el caso de la empresa S. E. G. B. A., esta voz de pago, llegó a representar hasta un 40 % de las remuneraciones totales pagadas por todo concepto. Hacia 1983, el concepto de salarios básicos representó un 56.2 % de las remuneraciones laborales pagadas en esta empresa, porcentaje que disminuyó a sólo 18.7 % hacia 1987. Para ese entonces, el concepto de flexibilidad ya había sido substituido por otros rubros como horas extras, pagos por productividad o pagos por incentivos. Estos rubros, en lugar de representar un incremento en el esfuerzo laboral, o brindar incentivo para una mayor producción efectiva, en la práctica, terminaron convirtiéndose en un componente fijo a la remuneración en la mayoría de los casos.

Con relación a este punto, en la empresa A. y E., los trabajadores también gozaban de numerosos beneficios adicionales (licencias prolongadas, posibilidad de acceder al beneficio de la jubilación amparándose en regímenes jubilatorios preferenciales, premios anuales de hasta 3.2 salarios, jornada laboral de 36 horas semanales, Fondo Compensador de Jubilación co-financiado por la empresa, etc.), beneficios que tuvieron su origen habida cuenta de la existencia de un estado ausente

⁸ El pago de salarios encubiertos bajo el concepto de flexibilidad también se usó en empresas privadas en esta época.

que oficiaba las veces de empleador y empresario y en la inexistencia de un criterio de rentabilidad en la gestión.

Si bien era obvio que la mayoría de estos beneficios de rango convencional irían desapareciendo luego de la privatización de las grandes empresas públicas, cabe mencionar que la principal contraparte negocial del sector eléctrico -el Sindicato de Luz y Fuerza- avaló de manera explícita el proceso de transformación. No obstante esta postura oficial, durante la transición, se registraron algunas medidas de fuerza en S. E. G. B. A.

En Hidronor, por su parte, si bien es lógico suponer que existía cierta preocupación en el personal por los resultados del proceso de privatización, la conflictividad laboral fue baja, quizá motivada en que la Dirección de la empresa mantuvo un canal de información constante con el personal para difundir los avances producidos en forma periódica. A nivel sindical, la A. P. S. HI.⁹ planteó algunos reparos, no tanto hacia la privatización, sino hacia el modelo elegido por la Secretaría de Energía (división de la empresa en varias unidades de negocio).

El personal de A. y E., al igual que se hiciera en S. E. G. B. A. e Hidronor, fue informado anticipadamente de la secuencia del proceso privatizador. A diferencia de lo sucedido en Hidronor, en A. y E. el clima laboral registró una mayor conflictividad inicial. Superado este primer momento, parte del personal liderado por las organizaciones

gremiales actuantes en la empresa (F.A. T. L. y F. y A. y E.) decidió ofertar en los procesos de licitatorios de determinadas unidades de generación.

Siguiendo algunas experiencias de países centrales y de Latinoamérica¹⁰ y a efectos de lograr una efectiva distensión en las relaciones laborales con el personal de las empresas a privatizar, el gobierno argentino, contempló el otorgamiento de un porcentaje del paquete accionario a los trabajadores, asegurándoles la presencia de por lo menos un representante en el directorio.¹¹ Estas políticas, junto a la instauración de programas de retiro voluntario, buscaron asegurar el éxito de la transición. Para afianzar este proceso, en esta sola empresa, se destinaron 84 millones de dólares en tal concepto en el año 1992.¹²

II.4.- La organización de la actividad del transporte de energía eléctrica.

En un proceso de transformación integral como fue el del sector eléctrico argentino, el diseño de la privatización y el marco regulatorio de la actividad fueron dos elementos imposibles de separar.

Resultó fundamental entonces, la creación de una regulación en esta actividad que asegurara el libre acceso de todos los usuarios al S. A. D. I. (Sistema Argentino de Interconexión), evitase abusos a

⁹ Asociación del Personal Superior de Hidronor.

¹⁰ Yuraszek Troncoso, José. ENERSIS. El caso de una empresa moderna. pag. 21.

¹¹ Para una descripción más acabada de este proceso, puede leerse el trabajo publicado por Luis F. Lozano, Torcuato A. Sozio y Carlos A. Tomada. Los trabajadores y las privatizaciones. Buenos Aires, Editorial Atlántida, noviembre de 1992.

través de posiciones dominantes del mercado y asegurase la calidad de los servicios prestados.

El esquema de transporte de energía eléctrica en alta tensión en nuestro país, como se señaló anteriormente, es consecuencia de la división vertical de las empresas madre - Agua y Energía Eléctrica S. E., Hidroeléctrica Norpatagónica S. A. (HIDRONOR) y Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (S. E. G. B. A.).

Diversas razones hacen que en la actividad del transporte de energía, el grado de competencia que se pueda garantizar sea limitado. Las características de nuestro sistema (red unificada y existencia de economías de escala) justifican por ende, que esta actividad posea aún los elementos característicos de un monopolio natural.

La ley nº 24.065, dividió a los agentes del Mercado Eléctrico Mayorista, en cuatro categorías: generadores, distribuidores, transportistas y grandes clientes. Dicha norma, definió a los transportistas, como aquellas compañías que son titulares de una concesión para transmitir energía eléctrica y responsables, en los términos de su contrato de concesión, por el transporte y la transformación a él vinculada, desde el punto de abastecimiento (centrales generadoras) hasta el punto de recepción (distribuidores o grandes clientes).

¹² Parte de este monto (aproximadamente el 60 %) fue financiado con préstamos del BID.

En la definición de un esquema regulatorio para la actividad de transporte de energía eléctrica en alta tensión, existen tres temas claves a tener en cuenta:

- a) El sistema de remuneraciones.
- b) El acceso y la conexión de terceros.
- c) Los mecanismos que garanticen una eficiente expansión del sistema.

El modelo argentino, optó por una regulación basada en el principio del acceso abierto (open access) de la red a todos los productores y distribuidores, junto con la imposición de que el concesionario de la red principal (en este caso la empresa analizada) esté sujeto a tarifas reguladas, obligado a cumplir con determinados estándares de calidad, e impedido de dedicarse a la compra o venta de energía eléctrica. El sistema de precios, está basado en costos marginales especialmente localizados, en un modelo de tiempo real (horario) que usa el programa denominado JUANA.

El contrato de concesión a favor de la empresa transportista, establece la prestación del servicio en forma exclusiva. Dicha exclusividad, comprende tanto a la red existente como a las instalaciones que en el futuro surjan de las nuevas líneas incorporadas de acuerdo a lo establecido en el llamado Reglamento de Acceso.

Por su parte, el transportista responsable de la operación de la red de transporte, debe cumplir con determinadas condiciones de calidad establecidas por el sistema de calidad de servicios y

sanciones vigente en el contrato de concesión; está obligado a cumplir con las normas de conexión y uso establecidas por el reglamento respectivo¹³; y a recibir y procesar toda solicitud de acceso a la capacidad de transporte del S. T. E. E. A. T. (Sistema de Transporte de Energía Eléctrica en Alta Tensión), así como toda solicitud de ampliación de dicha capacidad, conforme lo establecido en el Reglamento de Acceso.

La concesión otorgada, tiene una duración total de noventa y cinco años, con períodos de gestión de diez años de duración, con la sola excepción del primero que se extiende por quince años. Al finalizar cada período de gestión, el Estado debe llamar a Licitación pública para la recepción de ofertas por la venta del paquete mayoritario (51 % de las acciones clase A) de la empresa transportista. Quién resulte titular actual de ese paquete, debe entregar en sobre cerrado el precio al que considere están valuadas sus acciones. En caso que ninguna oferta supere este precio, el titular actual conservará la propiedad del mismo. De lo contrario, el Estado deberá adjudicar la concesión al mejor oferente, pagándole al titular el importe obtenido por la venta, neto de los débitos que por cualquier motivo éstos tuvieran con el Estado.

Una vez finalizado el período de concesión (noventa y cinco años), o a la finalización del contrato por cualquier otra causa (incluida la quiebra), el Estado deberá llamar a concurso público para otorgar una nueva concesión mediante la venta del total de las acciones de una nueva sociedad a la que le serán transferidos los bienes de la empresa transportista. Por su parte, dicha empresa recibirá, a cambio de sus bienes,

¹³ Reglamento de Conexión y Uso del Sistema de Transporte de Energía Eléctrica.

el producido de esta venta menos los créditos que el Estado tuviera por cualquier concepto contra esta empresa.

II.4.a.- La composición de la remuneración de una empresa transportista de electricidad en alta tensión en Argentina.

En el caso del transporte, la calidad del servicio, es definida por la disponibilidad de las instalaciones involucradas en la transmisión, es decir, se remunera la disponibilidad y se penaliza la indisponibilidad de aquellas.

Siguiendo lo sostenido por Bastos y Abdala¹⁴, "...la necesidad de que el sistema envíe señales de precio correctas a distribuidores, generadores y grandes usuarios, requiere que el transporte sea remunerado de acuerdo a criterio de costos marginales.¹⁵ El costo marginal de corto plazo (solo se considera la capacidad existente) del transporte de energía eléctrica está dado principalmente por las pérdidas de energía eléctrica producidas en la transmisión, y por los costos de congestión cuando se excede la capacidad de la línea (incluyendo las restricciones físicas a su uso).¹⁶ La existencia de los costos de congestión complica el cálculo de los costos marginales de corto plazo del transporte ya que la congestión está ligada a una gran incertidumbre de cuándo puede ocurrir, en qué horarios y por cuánto tiempo.

¹⁴ BASTOS, Carlos Manuel, ABDALA, Manuel Ángel. Segunda edición, diciembre 1995. Transformación del sector eléctrico argentino. Córdoba Argentina. Pugliese Siena S.R.L.

¹⁵ Esto se fundamenta en la regla básica para promover la eficiencia económica en la industria, la cual dice que el costo marginal de generar electricidad en dos puntos geográficos distintos no debería diferir más que por los costos marginales de transportar la electricidad entre ellos. Para mayores referencias ver, por ejemplo, Scheweppe F., Ccaramanis M., Tabors R., y Bohn R. (1988).

¹⁶ También se incluirían los costos del redespacho en la generación, que es el costo adicional en la generación que produce en determinados momentos cuando las plantas de generación deben ser redespachadas a los fines de mantener flujos aceptables en las líneas de transmisión.

Si se decide remunerar al transportista de acuerdo a costos marginales de corto plazo se encuentran varias dificultades. Incorporar los costos de congestión es complejo debido a la gran incertidumbre asociada. En segundo lugar, los ingresos en base a este criterio generalmente no son suficientes para cubrir las necesidades de expansión futura, ni los costos de mantenimiento. A todo esto hay que adicionarle el problema de que se detecta un incentivo perverso cuando se remunera de acuerdo a este criterio, ya que al estar asociado el costo marginal a la pérdida de transmisión, cuanto mayores son éstas, mayores son los ingresos (y eventualmente los beneficios) del transportista. Esta señal tiene dos connotaciones. Por un lado, está "atentando" contra la calidad de servicio, mientras que por otra parte constituiría un aliciente para atraer a nuevos transportistas a construir un nuevo vínculo. De ocurrir esto último (la entrada de un transportista competidor) se corre el riesgo de que los costos -y por ende los ingresos marginales- en ambos vínculos cayeran dramáticamente y el nuevo transportista tendría serios problemas para recuperar la inversión".

La decisión de remunerar al transporte por la capacidad existente, tiene por fundamento, enviar hacia la demanda señales económicas claras, a partir del establecimiento de precios nodales basados en la asignación de costos a los siguientes parámetros básicos:

- a) La energía eléctrica transportada.
- b) Los cargos de conexión.
- c) Los cargos de capacidad de transporte.

Para la determinación del monto de la remuneración por energía eléctrica transportada, primó el criterio de que el sistema de precios del transporte transmita las señales correctas de eficiencia económica a los usuarios de la red (generadores, distribuidores y grandes usuarios). Al optar por remunerar la capacidad existente, se fijaron cargos fijos (conexión y capacidad de transporte) y cargos variables (RVT)¹⁷, siendo estos últimos el reflejo del componente de costos debido a las pérdidas más los sobrecostos que generan las restricciones a la capacidad. Para contrarrestar la falta de incentivos para mejorar la calidad del vínculo, se introdujo la obligación de prestar el servicio en condiciones mínimas de calidad sujeta a fuertes penalidades.¹⁸ Estas penalidades, son susceptibles de ser aplicadas en aquellos casos en que los equipamientos de conexión, de transformación y de potencia reactiva entran en lo que se denomina “indisponibilidad forzada”, es decir, cuando se producen salidas de servicio no previstas y que no provienen de órdenes de operación impartidas por Cammesa.

En la mayoría de los casos el valor de las sanciones a aplicar por este motivo, es proporcional a los cargos recibidos por el transportista en concepto de conexión y por capacidad de transporte. El monto de estas sanciones tiene estrecha relación con la duración de la indisponibilidad de los equipos, la cantidad de las salidas de servicio forzadas, los sobrecostos que sus restricciones producen en el sistema como un todo, y la categoría de línea que se trate. El producido de las multas y sanciones, es acreditado a los usuarios perjudicados por las fallas

¹⁷ RVT= Remuneración Variable al Transporte.

¹⁸ Estas metas de calidad están contenidas en un subanexo del contrato de concesión referido al régimen de calidad de servicio y sanciones del STEEAT. La exigencia de cumplimiento de metas mínimas resulta subóptimo comparado con la existencia de un sistema de incentivos que indujera al transportista a maximizar la calidad del servicio. Esto es un problema común con la fijación de remuneraciones de todas las redes de transporte de

registradas por el transportista, como descuentos a sus pagos por cargos de conexión y cargos complementarios.¹⁹ Asimismo, la empresa concesionaria del transporte de energía eléctrica en alta tensión, debe mantener la tensión en las barras que integran su red y en aquellas inmediatas adyacentes de menores tensiones sobre las que se tenga control de tensión, dentro de los rangos establecidos por Cammesa. En el Cuadro N° 4 se detallan los rangos especificados por la reglamentación.

CUADRO N° 4

Rangos de tensión permitidos para las barras de la red de transporte

Período	Barras	
	500 kV	220 y 132 kV
Hasta el 31.12.94	± 5 %	± 7 %
Desde el 01.01.95	± 3 %	± 5 %

Fuente: SE.

El mayor componente de la remuneración del transportista por la capacidad existente, está dado por los cargos variables por energía transportada (RVTE), los cuales reflejan las pérdidas resistivas, el sobre costo del redespacho de la generación y el costo de la energía no suministrada por indisponibilidades en la red. La RVTE, tiene por objeto reflejar los costos marginales de operación de corto plazo de la empresa transportista y se originan en la diferencia entre el valor de la energía pagada en el nodo receptor y el valor de la energía suministrada en el nodo

electricidad. En el sistema argentino se compensa parcialmente ya que se prevén premios a partir del segundo período tarifario, a ser fijados por el ENRE.

¹⁹ Lo recaudado por las sanciones aplicadas a la empresa analizada por incumplimiento en su rol de supervisor de los transportistas independientes se acreditará en la cuenta de apartamientos de transporte que administra Cammesa.

de entrega, cuando los precios entre ambos nodos se diferencian por el valor marginal de las pérdidas del transporte. Para el caso de que existan restricciones e indisponibilidades en el sistema de transporte, la remuneración resulta igual al valor de los sobrecostos producidos a los consumidores vinculados a los nodos receptores.

$$\begin{aligned}
 RVTE &= E_r P_m - E_i P_i \\
 RVTE &= E_r F_r P_m - E_i F_i P_m \quad (1) \\
 RVTE &= P_m (E_r F_r - E_i F_i)
 \end{aligned}$$

Donde, E_r es la cantidad de energía tomada en el nodo receptor, P_r el precio de la energía en ese mismo nodo, mientras que E_i es la cantidad de energía inyectada en el nodo emisor y P_i el precio de la misma en ese nodo exportador. Los precios nodales (P_n) son luego expresados en relación al precio spot de mercado (P_m) afectados por sus respectivos factores de nodo (F_n), según se expresa en (2).

$$P_n = P_m F_n \quad (2)$$

Existe además, lo que se denomina remuneración variable por transporte de potencia (RVTP) que forma parte de los ingresos variables del transportista. Dicho concepto, surge de la diferencia entre lo abonado por los distribuidores y grandes usuarios en concepto de potencia y lo que cobran los generadores por su potencia puesta a disposición, incluida la reserva, en horas fuera del valle, al precio de la potencia en el mercado afectado por su respectivo factor de adaptación. En consecuencia, la recaudación variable total (RVT) en concepto de transporte es la suma de:

$$P_n = RVTE + RVTP \quad (3)$$

El grado de volatilidad que se introduciría en los ingresos de del transportista por el hecho de que el componente variable de la remuneración por energía transportada esté ligado al precio del mercado spot, con las fluctuaciones que ello implica, ha sido objeto de estudio y definición de un mecanismo estabilizador de ingresos. Se decidió la conveniencia de que los ingresos por este concepto sean fijados en forma anual para el transportista. Se estabilizaron los ingresos por energía eléctrica transportada de acuerdo a un valor promedio previsto de los mismos para cada período tarifario (de cinco años de duración). Los cálculos de estas predicciones son realizados por Cammesa y enviados al ENRE para su posterior aprobación. Las diferencias entre el ingreso anualizado y lo que corresponde efectivamente pagar a los usuarios del sistema de transporte, se asignan a una Cuenta de Apartamientos del transporte, administrada por Cammesa.

Se denomina cargos de conexión a aquellos ingresos percibidos por el transportista por la operación y el mantenimiento del equipamiento de conexión y transformación dedicado a vincular el SEEAT con los usuarios directos o con otros transportistas. Dichos cargos, son remuneraciones fijas, asimilables a una especie de aporte de capital efectuado por parte de aquellos que están conectados a la red, a cambio del compromiso de un mantenimiento permanente de estos medios de conexión, con un nivel de calidad de servicio sujeto a las normas de calidad reguladas en el contrato de concesión.

En el Cuadro N° 5, podemos observar la conformación de la remuneración por conexión en el STEEAT. La misma, es pagada por todos los agentes del MEM conectados a la red, en función de las

horas de disponibilidad y por el factor de proporción de acuerdo a la potencia requerida.

Cuadro N° 5
Cargos de conexión STEEAT

Concepto	Cargo unitario (horario)
Salida de 500 kV	\$ 30.733 por c/salida
Salida de 220 kV	\$ 27.658 por c/salida
Salida de 132 kV	\$ 24.587 por c/salida
Transformador de rebaje dedicado	\$ 0.154 por MVA

Los cargos por capacidad de transporte, por su parte, están conformados por los ingresos recibidos por la empresa transportista por operar y mantener el equipamiento de transporte que conforma la red. Estos cargos, son pagados por los agentes del MEM en forma proporcional a la utilización de las líneas, medida en relación a su carga simultánea con el pico del sistema. El monto de los cargos por capacidad de transporte, han sido fijados en \$ 56 por hora por cada 100 km. en las líneas de 500 kV, valor que se reduce a \$ 46 en las líneas de 220 kV. La regulación establece que tanto los cargos autorizados por conexión como aquellos que contraprestan la capacidad de transporte, van decreciendo en valor real a medida que transcurre el período de concesión, con el objeto de incorporar un parámetro de eficiencia tecnológica.²⁰

Para completar el cuadro de remuneraciones al transporte se definió lo que se llama cargos complementarios. Estos están

²⁰ Estas reducciones aparecen recién a partir del segundo período tarifario, y no pueden exceder de un 1 % anual ni acumular en el resto del período de gestión más del 5 %. El ENRE es el encargado de fijar estos coeficientes de eficiencia tecnológica.

compuestos por los cargos por capacidad de transporte más la diferencia que surja entre la recaudación variable por transporte (RVT) y el monto anual a abonar al transportista en concepto de energía eléctrica transportada (RAEET). La distribución de este cargo se hace en función de la participación marginal de cada agente del MEM en el uso del equipamiento del sistema de transporte, utilizándose el mismo método de la asignación por áreas de influencia determinado por Cammesa a los efectos de identificar beneficiarios de ampliaciones de capacidad.

Finalmente, se establecieron mecanismos para la expansión del sistema que intentan poner armonía entre las señales surgidas de la remuneración a la capacidad existente y el problema de largo plazo, a fin de evitar situaciones conducentes a la subinversión o sobreinversión en nuevas líneas.²¹

En la primer revisión del cuadro tarifario de la empresa, se incluyó un “Premio por Calidad” como parte de la remuneración. Este premio se calcula de acuerdo a la disponibilidad de equipos y el índice de fallas que considera el período de un año. Este “Premio por Calidad de servicio” puede representar aproximadamente un porcentaje de los ingresos.

Todas las remuneraciones al transporte están expresadas en los contratos de concesión firmados con posterioridad a las privatizaciones en dólares estadounidenses, son convertidas a pesos al

²¹ Si se incluyeran los costos de congestión en la remuneración basada en costos marginales de corto plazo (lo cual resulta impráctico por su difícil cálculo) de alguna manera se está agregando una remuneración para pagar por el costo de añadir mayor capacidad a la red existente, lo cual es la base de lo que debería ser la remuneración por

momento de establecer cuadros tarifarios, y se ajustan semestralmente en forma automática con un índice combinado de precios mayoristas y minoristas de los Estados Unidos. Sobre el particular, debemos recordar que con el dictado de la ley n° 25.561 que declaró “la emergencia pública en materia social, económica, administrativa, financiera y cambiaria”, se dispuso la reestructuración de las obligaciones originadas en los contratos de la Administración Pública regidos por normas de derecho público, entre los cuales está el suscripto con la empresa analizada. Dicha norma en su art. 8° dejó sin efecto el mecanismo previsto en el Contrato de Concesión para el ajuste semestral de la tarifa y dispuso además la pesificación de la misma con la consiguiente afectación de la ecuación económica original.

costos marginales de corto plazo. Al diseñarse un mecanismo separado para la expansión de la capacidad, de alguna manera los costos de congestión se incluirían de forma indirecta en el sistema de precios del transporte.

CAPITULO III

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

III.1.- Características generales de la concesión.

A finales de 1992 el P. E. N. llamó a concurso público internacional, sin base, para la venta del 65 % de las acciones de la sociedad concesionaria de la red de transporte de energía eléctrica en extra alta tensión, fijándose en U\$S 30 millones el monto de efectivo mínimo a integrar y el resto en títulos de deuda interna y externa en competencia abierta. Al consorcio ganador, le fue adjudicado el paquete mayoritario correspondiente al 51 % de acciones clase A mas 14 % de acciones clase B. El resto del paquete de acciones clase B (25 %) fue vendido oportunamente por el Estado, mientras que el 10 % restante resultó transferido al personal bajo la figura de un Programa de Propiedad Accionaria. Mientras las acciones clase B son de libre disponibilidad, el grupo controlante de las acciones clase A no puede transferir las mismas por un período de cinco años. Pasado ese lapso, podrá hacerlo previo obtener autorización del E. N. R. E. Asimismo, el tenedor de las acciones clase A, no podrá tener participación mayoritaria en las sociedades que tengan a su cargo actividades de generación o distribución de energía eléctrica o revistan el carácter de gran usuario. Como garantía de ejecución de las obligaciones, las acciones clase A serán retenidas como prenda por el Estado. Esta garantía puede ser ejecutada ante los siguientes casos previstos en el Contrato de Concesión²³:

a) Incumplimiento de las limitaciones impuestas al régimen societario y operativo de la empresa analizada (arts. 14 15 del contrato de concesión).

²³ Anexo II, art. 30.

b) No observación de las leyes y normas y principios del derecho administrativo argentino que rigen para el Contrato de Concesión (art. 38 del contrato).

c) Incumplimiento en forma reiterada y observada por el E. N. R. E. de sus obligaciones contractuales substanciales.

d) El valor acumulado de las sanciones durante un período de doce meses corridos supere el 5 % de los ingresos.

e) Una línea de interconexión haya quedado fuera de servicio por más de treinta días.

f) Un equipo de conexión haya quedado fuera de servicio por más de treinta días sin que la empresa provea una alternativa de alimentación.

g) Los tenedores de las acciones clase A dificulten la venta de este paquete mayoritario al finalizar el período de gestión.

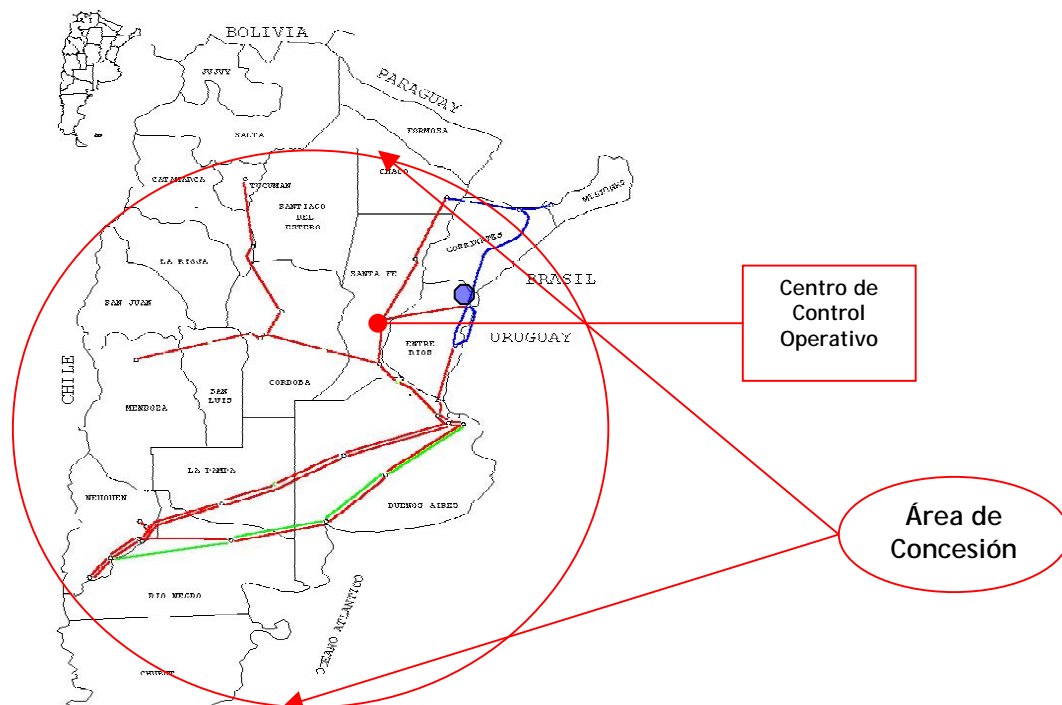
h) La asamblea de accionistas apruebe en forma definitiva y sin autorización del E. N. R. E. una reforma en los estatutos de la sociedad o una emisión de acciones que altere la proporción del 51 % de acciones con derecho a voto representadas por las acciones clase A.

La ejecución de la prenda implica la obligación por parte del Estado de vender el paquete mayoritario de estas acciones clase A de acuerdo a los mecanismos establecidos para los vencimientos de los períodos de gestión. El estado abonará a los accionistas clase A, el importe obtenido de esta venta, menos las indemnizaciones correspondientes.

III. 2.- Estructura general de la red operada.

La empresa analizada, asumió las operaciones, el 17/07/93. La red administrada, está constituida por 8.227 km. de líneas de transmisión de 500 kV y 562 km. de líneas de transmisión de 220 kV, 32 estaciones transformadoras, así como diversos transformadores y equipos de interconexión. Está básicamente dividida en dos regiones. La región sur, está destinada principalmente al transporte masivo de la electricidad generada en el Comahue al mercado de consumo, a través de cuatro líneas fuertemente compensadas, que requieren frecuentes conexiones y desconexiones para adecuar la capacidad de transporte a las necesidades del momento. Por su parte, la región norte, interconecta regiones originariamente abastecidas con parques de generación propios e interconecta potencias en general inferiores a su capacidad.

Cuadro N° 6
Vista general de la red operada



Las tres principales funciones de la empresa son las de: transportar energía, operar y mantener los equipamientos de transporte, y los equipamientos de conexión y transformación.

III. 3.- Visión, Misión y Valores Corporativos.

Para cumplimiento adecuado de la misión encomendada por el regulador, se ha delineado un perfil corporativo a partir de la definición por parte de los accionistas, de la Visión, Misión y Valores que sustentan la estrategia empresarial.

III.3.a.- Visión.

Ser líderes en el transporte de energía eléctrica.

III.3.b.- Misión.

Asegurar la prestación del servicio que se ha comprometido a brindar con un nivel de calidad, eficacia y eficiencia que satisfaga las expectativas de los clientes, agentes del mercado eléctrico, accionistas, empleados y de la comunidad a la que sirve.

III.3.c.- Valores corporativos.

Privilegiar una conducta ética que priorice el cumplimiento de la Misión, con excelencia empresarial, respetando las normas legales y el cuidado del medio ambiente.

La prevención de riesgos, es una filosofía que debe ser aplicada con la misma firmeza con la que se busca la permanente disponibilidad de los equipos.

La participación activa de los empleados y el trabajo en equipo, son valores diferenciales que están por encima de los recursos económicos y tecnológicos.

Decisión de mejorar cada día, con excelencia técnica, atendiendo a las expectativas de aquellos a quienes está destinado el trabajo de la empresa.

III.4.- La estrategia corporativa.

La estrategia corporativa que la empresa ha puesto en marcha para lograr una eficiente operación y mantenimiento de la red nacional de transmisión, implica alcanzar los mayores niveles de productividad y rentabilidad posibles. Para ello, se han realizado cambios significativos en diferentes procesos, siguiendo estos caminos:

1. Control y reducción de costos.
2. Minimización de las interrupciones en la prestación del servicio.
3. Creación de fuentes adicionales de ingreso.

A lo largo de su gestión, la empresa analizada ha logrado una profunda transformación de su organización, modernizando su estructura de mandos, revisando radicalmente los métodos de trabajo para adecuarlos a la norma I. S. O. 9002, incorporando nuevo equipo pesado y de transporte, recomponiendo el

stock de repuestos, etc. Todo ello dando estricto cumplimiento a los compromisos incorporados en el Contrato de Concesión.

Asimismo, ha participado activamente en la ampliación del sistema de transporte, como ejecutor de obras y como supervisor de las ampliaciones efectuadas por terceros.

III.4.a.- Nivel de eficiencia operativa y de calidad de servicio.

La calidad de servicio ha experimentado una notoria mejora, pasando de valores cercanos a 1,5 fallas cada 100/km. - año, al comienzo de la concesión, a valores próximos a 0,3 fallas cada 100/km. - año. Este objetivo ha sido posible gracias a una modificación substancial de la metodología de mantenimiento preventivo y correctivo, la incorporación de equipos y herramientas y la mejora continua de la organización.

El índice de calidad de servicio (fallas cada 100 km. de líneas) al 30 de septiembre de 2.001 fue de 0,83 fallas cada 100/km. Estos índices se encuentran influidos por los eventos tornádicos ocurridos al final del período anterior y al inicio de este ejercicio y por eventos externos como quema de campos que produjeron indisponibilidades del equipamiento de transmisión. El resto del equipamiento mantuvo muy buenos niveles de desempeño.

III.4.b.- Objetivos de Desempeño operativo.

El principal objetivo de desempeño a nivel operativo está dado en mantener el índice de fallas (fallas cada 100 Km por año) por debajo de 0,50 fallas / 100 km / año. Vale destacar que el

nivel máximo de fallas permitido en el Contrato de Concesión, es de 2.5 fallas / 100 km / año.

III.4.c.- Objetivos en materia de Recursos Humanos.

Fortalecer la capacitación de los empleados en el manejo de sistemas de transmisión de energía mediante entrenamiento en escenarios reales y ejercitación en las tareas.

Optimizar el perfil del personal de la Compañía y mantener un adecuado clima laboral, en especial en lo referente a las relaciones gremiales. Dada la condición de única transportista en 500 kV, existe la necesidad de planificar de manera constante la capacitación del personal propio, en especial respecto de aquellos nuevos trabajadores que se incorporan sin experiencia previa en el mercado eléctrico. Este es uno de los objetivos más importantes para preservar la calidad de los servicios y la continuidad del negocio.

Mejora continua de la gestión integrada de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente estimulando el trabajo en condiciones seguras tomando como objetivo el "cero accidente" y diseñando un Programa de Prevención en la Salud a fin de asegurar un estado psicofísico óptimo para el personal.

III.4.d.- Desempeño proyectado esperado.

Durante los próximos 5 años, los resultados clave que espera entregar el negocio son los siguientes:

Concepto	Principales resultados esperados.
Mejorar la calidad de los servicios mediante la reducción del objetivo de índice de fallas (fallas cada 100km. de líneas) Beneficios: Reducción proporcional del % de penalizaciones respecto de los ingresos. Mayores ingresos por premios a la calidad de servicio.	Menor a 0,50 Penalizaciones constantes y actualizadas por CPI/PPI anuales: \$ 4,0 Millones Premios anuales por calidad de servicio: \$ 3,6 Millones Fecha prevista: 2.002/2.006
Cumplimiento del Plan de Inversiones comprometido Beneficios: Mejora en la calidad de servicio. Mejor posición para renegociar la tarifa.	Fecha prevista: 2.002/2.007
Mejorar el nivel de prevención de riesgos: logrando reducir el índice de frecuencia (número de accidentes por cada 1.000.000 de horas trabajadas).	Valor a lograr: índice menor a 9. Fecha prevista: 2.002-2.006
Implementación y Certificación del Sistema de Gestión Integrada bajo la norma ISO 14.001 Beneficios: Mejora en la Calidad y el cuidado del Medio Ambiente. Mayor valor por imagen de la Empresa.	Noviembre de 2.001
Re-Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la nueva norma ISO 9001-2000. Beneficios: Mejora continua de procesos para la prestación del servicio. Mayor valor por imagen de la Empresa	Re - Certificación (ISO 9001-2000) Septiembre-2.003
Re-Certificación del Sistema de Gestión Ambiental. Beneficios: Mejora continua en Calidad y cuidado del Medio Ambiente. Mayor valor por imagen de la Empresa.	Noviembre de 2.004

CAPITULO IV

FORMULACION DEL PROBLEMA

IV.1.- Restricciones a la disponibilidad de equipos para tareas de mantenimiento impuestas por CAMMESA.

El elevado nivel de utilización de los distintos componentes del S. I. N. y la falta de equipamiento redundante en muchos casos, hace que le resulte sumamente difícil a C. A. M. M. E. S. A., resolver favorablemente los numerosos pedidos efectuados por la empresa transportista para sacar de servicio distintos equipos que requieren la realización de tareas de mantenimiento programado sin tensión.

Las limitaciones estructurales a las que me refiero, hacen que muchos de los pedidos de licencias de trabajo que se tramitan ante C. A. M. M. E. S. A., sean otorgados para su ejecución en días feriados, fines de semana u horario nocturno, es decir en momentos en que la demanda de energía es menor por lo cual la estabilidad del sistema reviste menor criticidad. Conforme a esto que señalamos, por lo general, la ejecución de trabajos en equipos que requieren la indisponibilidad de barras se torna prácticamente imposible, particularmente en el corredor sur de la red operada por la empresa.

También se da el caso de otras licencias de trabajo cuyo otorgamiento se posterga indefinidamente, a pesar de la disposición de la empresa de ejecutar las tareas de mantenimiento en horario nocturno, donde la posibilidad de errores humanos se incrementa, o bien durante fines de semana.

Conforme la estrategia operativa reseñada en el punto III.4.b., la empresa está ejecutando proyectos de inversión

comprometidos al renegociar su cuadro tarifario, que necesariamente, implican la contar con la indisponibilidad de equipos o bien la ejecución de trabajos bajo tensión en líneas, con inhibición de recierres. Entre los mismos, se cuentan gran cantidad de equipos de maniobra que integran el corredor sur, compensadores sincrónicos, etc.

La realidad descrita, implica una paradoja ya que por un lado el Estado Nacional al momento de establecer el marco regulatorio y discutir el cuadro tarifario aplicable al transportista, establece con justa razón, la obligación de cumplir con altos estándares de calidad de servicio y por otro lado, la sociedad que tiene entre sus responsabilidades la de “coordinar la operación centralizada del SIN para garantizar seguridad y calidad”, en aras de priorizar el despacho técnico y económico del S. I. N., organizando el abastecimiento de la demanda al mínimo costo compatible con el volumen y la calidad de la oferta energética disponible, restringe la ejecución de muchos mantenimientos en equipos críticos y la concreción de las inversiones necesarias para mantener los índices de desempeño alcanzados por la empresa transportista, incrementando el riesgo de fallas en el corto y mediano plazo.

IV.2.- Esquema de jornada de trabajo y de viáticos por comisión de servicio para el personal incluido en el convenio colectivo de base.

El personal de base, se encuentra encuadrado convencionalmente en el C.C.T. 36/75, reimplantado en su vigencia por la Ley 23.126, a partir del 01/06/86, suscripto por la Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza -FATLyF-. El art. N° 50 de la misma, define el esquema de jornada de trabajo en los siguientes términos:

"Se considera jornada de trabajo el tiempo que los trabajadores tengan que estar a disposición de la Entidad, de acuerdo con lo que se establece a continuación:

a) Se establecen treinta y cinco (35) horas semanales para el personal administrativo, en jornadas continuadas de siete horas.

b) Se establecen treinta y seis (36) horas semanales para el personal que trabaja en equipos rotativos de turnos continuados de seis (6) horas corridas.

c) Se establecen treinta y seis (36) horas semanales para el resto del personal en jornada continuada de siete (7) horas doce (12) minutos, de lunes a viernes.

d) Se establecen doce minutos (12´) durante la jornada de trabajo para tomar un refrigerio...".

Con relación al otorgamiento de francos compensatorios, el inciso i) del citado artículo establece que:

"... el franco compensatorio se otorgará normalmente en la semana de trabajo siguiente asignándolo con 48 horas de anticipación. Dicho plazo podrá ampliarse cuando haya razones fundadas hasta 30 días, excepto que medie un acuerdo mayor entre la Entidad y el Sindicato. Corresponde otorgar franco compensatorio:

1º) Al personal de semana calendaria que trabaje el sábado o domingo el franco tendrá la duración que se indica a continuación:

1.- Cuando las horas extras no excedan del 50 % de la jornada normal de trabajo el franco compensatorio será igual al número de horas extras trabajadas en ese día.

2.- Cuando las horas extras excedan del 50 % de la jornada normal cualquiera fuera la cantidad de horas extras trabajadas en ese día se otorgará un (1) día de franco completo.

2º) Al personal de semana calendaria que trabaje en días feriados nacionales o días no laborables un número de horas extras superior al de su jornada normal le corresponderá un (1) día franco completo. Si no excediera la cantidad de horas de su jornada laboral, no se acordará ninguna compensación en concepto de franco..."

A su vez, se determina el valor de las horas extraordinarias del personal que presta servicio en la modalidad de semana calendario²⁴ conforme lo siguiente:

"... Son horas extras de este personal las que excedan la jornada diaria y las trabajadas en días sábado, domingo, feriados nacionales y días no laborables, debiendo abonarse en la forma que se indica a continuación

1 - Días laborables: Por cada hora extra trabajada entre las 6 y 21 horas (horario diurno) se abonará el valor de la remuneración hora más un recargo del 50 % ... y si fueran trabajadas entre las 21 y las 6 horas (horario nocturno), se abonará el valor de la remuneración hora más un recargo del 100 %. Queda convenido que las horas extras en el horario nocturno (de 21 a 6 horas), serán realizadas excepcionalmente y sólo en los casos en que hubiera imposibilidad de efectuarlas dentro del horario diurno.

2 - Sábado o domingo: Por cada hora extra trabajada en día sábado o domingo se abonará el valor de la remuneración hora más un recargo del 100 %, otorgándosele además un franco compensatorio de acuerdo a lo establecido en el inciso i) 1º).

3 - Días feriados nacionales o días no laborables: Por cada hora trabajada en estos días sin excederse del horario normal, se abonará solamente el 100 % del valor de la hora trabajada por cuanto en el sueldo ya está incluida la remuneración hora. No corresponde el franco compensatorio. Si en un día feriado

²⁴ Semana Calendaria: Se entiende por personal de semana calendario al que trabaja de lunes a viernes con francos en sábado y domingo, estando comprendido en el mismo el personal administrativo, el técnico sin turno y el personal de semana calendario de lunes a viernes con horario de 7 horas 12 minutos diarios, no diagramados.

nacional o día no laborable el trabajador excede la cantidad normal de horas de trabajo, corresponde liquidar las horas trabajadas en exceso de acuerdo al valor de la remuneración hora más un recargo del 100 %, otorgándose además un (1) día franco compensatorio de acuerdo a lo establecido en el inciso i) 2º). Si el día feriado nacional o día no laborable coincide con sábado o domingo, las horas trabajadas se liquidarán de acuerdo al valor de la remuneración hora más un recargo del 100 % y se otorgará el mismo franco compensatorio establecido para sábado o domingo" .

Por su parte, mediante la firma del acta celebrada entre la empresa y la entidad sindical con fecha 17 de diciembre de 1998, se define el monto y la metodología de pago de los viáticos abonados al personal encuadrado en el C.C.T. n° 36/75 cuando por razones de servicio, deba desplazarse transitoriamente de su asiento normal y habitual y que resulta un elemento importante al momento de valorizar el costo de los mantenimientos realizados.

En dicha acta acuerdo, las partes establecieron lo siguiente:

"Cuando la empresa requiera trasladar transitoriamente a un trabajador de un punto a otro en función de sus tareas y exclusivamente por razones de servicio, garantizará el reembolso de los gastos ocasionados con motivo de los viajes, de acuerdo a pautas que contemplen un razonable confort al trabajador. Atento a la naturaleza del reembolso, las partes acuerdan que el mismo no implica remuneración a ningún efecto.

Se conviene que todo viático que otorgue (la empresa), por movilidad, alojamiento o comida a aquellos trabajadores

encuadrados dentro del Convenio Colectivo de Trabajo n° 36/75, por sus características particulares y específicas, no ostenta naturaleza jurídica remuneratoria a los fines laborales y de la Seguridad Social y así lo entienden las partes en el marco de la autonomía de voluntad convencional consagrada en el art. 106 in fine de la L.C.T. y que entienden ejercer en forma restrictiva y razonable, conforme surge de las cláusulas siguientes.

A partir de las discrepancias de criterio verificadas entre las reparticiones que bajo la órbita del P.E.N. deben realizar el control de legalidad de dispositivos convencionales y la fiscalización de aportes y contribuciones con destino a la seguridad social, el presente acuerdo, resultará operativo y aplicable, una vez que se verifique el acto de homologación por parte de la Autoridad Administrativa.

VIATICO COMPLETO. Queda definido el establecimiento de un viático diario por comisión efectivamente realizada de \$ 72 (setenta y dos), cuya naturaleza resulta de lo acordado por las partes en la cláusula SEGUNDA de la presente.

Dicho monto, tiene el objeto de compensar los eventuales gastos (alojamiento, comidas, refrigerios, comunicaciones telefónicas, aseo, etc) a los que se vean obligados a incurrir los trabajadores con motivo de una comisión de servicio fuera de su asiento habitual y a una distancia mayor de 50 km del mismo. Las partes dejan expresamente aclarado que la suma acordada en concepto de viático, refleja un valor promedio de los consumos efectuados por los trabajadores en ocasión de las comisiones efectuadas con anterioridad a la firma del presente instrumento.

VIATICO SIMPLE. Queda definido el establecimiento de un viático diario por comisión efectivamente realizada de \$ 36 (treinta y seis), con la misma naturaleza y alcance del viático descrito en la cláusula precedente y que la empresa reconocerá en aquellos casos en que el trabajador pernocte en su domicilio particular, siempre y cuando el mismo resulte próximo al lugar de destino de la comisión o el medio de traslado así lo permita. En tales casos, el trabajador tomará servicio en su horario habitual, en el emplazamiento destino de la comisión encomendada.

Igual viático, se abonará cuando por las características de las tareas realizadas, ya sean programadas o de emergencia, el trabajador deba desplazarse de su base y retornar a su domicilio durante el mismo día".

IV.3.- Limitación para la utilización del trabajo en horas extraordinarias.

De acuerdo a lo establecido por la ley n° 11.544, existen tres tipos de jornada, a saber:

1. Jornada diurna salubre, con una duración de ocho horas diarias o cuarenta y ocho semanales;
2. Jornada nocturna, con una duración de siete horas,
3. Jornada insalubre, con una duración diaria de seis horas o treinta y seis semanales.

IV.3.a.- Excepciones. Concepto.

El régimen general de jornada esquematizado precedentemente, admite “excepciones” por distintas causas. El legislador clasifica a las mismas en permanentes o temporarias y en aquellas provenientes de la ley y aquellas que pueden provenir de normas de carácter reglamentario.

Dentro del primer grupo, se inscriben las mencionadas en el art. 4º de la Ley 11.544 y cuya autorización debe tramitarse ante la Secretaría de Trabajo.

En este artículo se menciona que los reglamentos del Poder Ejecutivo (facultad delegada ahora al Ministerio de Trabajo) pueden fijar por industria, comercio y oficio y por región:

a) Excepciones permanentes admisibles para los trabajadores preparatorios o complementarios que deban necesariamente ser ejecutados fuera del límite asignado al trabajo general del establecimiento o para ciertas categorías de personas cuyo trabajo sea especialmente inminente; y

b) Excepciones temporarias admisibles para permitir a las empresas hacer frente a las demandas extraordinarias de trabajo.

Cabe mencionar que para acordar estas autorizaciones se debe tener en cuenta el grado de desocupación existente.

En el segundo grupo de excepciones, encontramos las provenientes de las leyes o reglamentaciones (art. 3° de la Ley 11.544. art. 14° del Dto. 16.115/53 y art. 203° de la L.C.T.).

a) Cuando se trate de empleos de dirección o vigilancia;

b) Cuando los trabajos se efectúen por equipos;

c) En caso de accidente ocurrido o inminente o en caso de trabajo de urgencia a efectuarse en las máquinas, herramientas o instalaciones, o en caso de fuerza mayor, pero tan solo en la medida necesaria para evitar que un inconveniente serio ocurra en la marcha regular del establecimiento y únicamente cuando el trabajo no pueda ser efectuado durante la jornada normal, debiendo comunicarse el hecho de inmediato a las autoridades encargadas de velar por el cumplimiento de la presente ley.

IV.3.b.- Limitación del trabajo en horas extraordinarias.

Con fecha 14 de agosto de 2000, comenzó a regir el Decreto n° 484/200 por el cual el Poder Ejecutivo Nacional estableció un número máximo de horas suplementarias a la jornada ordinaria, de 30 horas mensuales y 200 horas anuales, las que no requerirán autorización administrativa previa, conforme lo exigía hasta la entrada en vigencia de dicha norma la resolución MT n° 436/74.

Cabe señalar que esta iniciativa que, por un lado desreguló la utilización de horas extraordinarias entre las 30 horas mensuales y las 200 horas anuales, terminó por regular la jornada de trabajo y limitarla por debajo de la pauta contenida por el Decreto n° 2882/79 -48 hs. en el mes y 320 hs. En el año-, norma que fue

expresamente derogado por este decreto, cuyos inspiradores sostuvieron que generaría condiciones para la creación de nuevos empleos.

A partir de su publicación en el Boletín Oficial del 27 de julio de 2000, la Resolución N° 303/2000 emanada del Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos, estableció que las excepciones permanentes y temporarias previstas en el art. 4° de la Ley 11544 deben tramitarse ante la Secretaría de Trabajo. Asimismo, fijó criterios para el cálculo del número máximo de horas extraordinarias.

IV.4.- Principales variables intervinientes a neutralizar para optimizar la performance de la gestión de la operación y el mantenimiento.

Como se describió en el presente capítulo, los elementos condicionantes para una adecuada gestión del mantenimiento del sistema de transporte por parte de la empresa analizada, pueden resumirse en los siguientes:

1. Sistemática negativa por parte de CAMMESA a autorizar licencias de trabajo para la realización de tareas de mantenimiento sin tensión en días hábiles y durante el horario diurno.

2. Esquema de jornada de trabajo rígido fijado por un convenio colectivo de trabajo cuyo plexo normativo permaneció ultra activo por veintiocho años y obedece a una realidad diferente a la que imponen las diferentes interacciones del mercado eléctrico. Asimismo, el costo y esquema de compensación que prevé el régimen de jornada convencional, dificulta un aprovechamiento racional de los recursos humanos disponibles.

3. Limitación por parte del Estado Nacional de realizar horas extraordinarias más allá de las 30 horas mensuales o 200 horas anuales.

Como puede apreciarse, la naturaleza cambiante, imprevisible y no estandarizada que rige en esta actividad, la fuerte limitación que exhibe la jornada de trabajo vigente convencionalmente, los excesivos recaudos tomados por el administrador del mercado en el otorgamiento de equipos, tornan irrazonable que a este tipo de actividades se le pretenda aplicar un límite en la realización de horas extraordinarias cuando concurren intereses públicos como la continuidad de la prestación del servicio de electricidad, cuyas específicas particularidades no permiten la generación de un cronograma anticipado de horas extraordinarias a utilizar para que se tramite la autorización de las mismas.

A todo esto, debemos sumarle que a la actividad de transmisión de energía eléctrica se le ha asignado el tratamiento de un servicio esencial para la comunidad -Art. 33 de la Ley 25.250, reglamentado por el Decreto 843/00-.

Queda claro que no es política de la empresa analizada, la sobre utilización de la jornada de trabajo de su fuerza laboral, como una estrategia de aumento de su productividad. Muy por el contrario, la imposibilidad de diagramar sus equipos de trabajo y programar adecuadamente sus tareas y costos, conspiran contra este objetivo y se torna en un dilema obligatorio de resolver.

BASTOS, Carlos Manuel y ABDALA, Manuel Angel. **Transformación del sector eléctrico argentino**. Córdoba, Argentina. Pugliese Siena S.R.L.

BELCHER John G. 1987. **Productividad Total**. España. Ediciones Juan Granica S.A.

CARLZON Jan. 1988. **El Momento de La Verdad**. Bilbao. Editado por la Asociación Para el Progreso de la Dirección.

CHUMBITA Hugo . **Participacion de los trabajadores en la gestion de las empresas publicas argentinas. Experiencias y demandas. El caso ENTEL**. Fundación Friederich Ebert.

DE GEUS, Arié. 1998. **La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento**. Buenos Aires. Granica.

DRUCKER, Peter F. 1993. **La Sociedad Postcapitalista**. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.

ENCINA, Juan Martín. **Procesos De Cambio y Transformación Laboral En Empresas De Servicios Públicos Privatizadas. El paso de la cultura del orden a la cultura de la responsabilidad**. Ponencia fue presentada y defendida durante el SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS, organizado por el C.I.E.R. (Comité de Integración Eléctrica Regional - Comité Argentino) en la ciudad de Santa Fe durante el mes de junio de 1995 y el V CONGRESO INTERAMERICANO DE EMPRESAS ELÉCTRICAS, organizado por el Comité Nacional Paraguayo del C.I.E.R., realizado en la ciudad de Asunción del Paraguay durante el mes de diciembre de 1995. Una síntesis del citado trabajo, ha sido publicada en la Revista Gerencia, Conocimiento y Actualización Gerencial, Año II nº 2 1996, pags. 16 a 20.

LAZZATI Santiago. 1991. **Management. Funciones, estilos y desarrollo**. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

LOZANO Luis F., SOZIO Torcuato A. y TOMADA Carlos A. 1992. **Los trabajadores y las privatizaciones**. Buenos Aires. Editorial Atlántida.

MC FARLAND, Lynne. 1993. **El liderazgo del siglo XXI. Panorama De Management Y Gestion**. Tomo II.

NITARDI, Eduardo L. y ENCINA, Juan Martín. **Reforzando el compromiso de los empleados a partir de la participación en los logros de la empresa**. Ponencia presentada durante el Update en Relaciones Laborales, organizado por el Institute for International Research, los días 4 y 5 de agosto de 1998 en la ciudad de Buenos Aires.

OLIGASTRI Enrique. 1988. **Gerencia Japonesa y Círculos De Participacion. Experiencias en América Latina.** Bogotá. Editorial Norma.

PFEFFER, Jeffrey, **La Ecuacion Humana.** 1998. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A.

RECIO FIGUEIRAS, Eugenio M. **La Planificación de Los Recursos Humanos en la Empresa.** Colección ESADE, Estudios de la Empresa. España. Editorial Hispano Europea S.A.

WATSON Gregory H. 1995. **Benchmarking Estratégico.** Buenos Aires. Javier Vergara Editor S.A.

CAPITULO V

LA HIPÓTESIS DE TRABAJO

La hipótesis principal cuya validez se intentará demostrar en el presente trabajo, sostiene que “existe una relación directa entre los resultados económico operativos, los niveles de calidad de servicio de la empresa identificada como unidad de análisis y su grado de compromiso con prácticas de gestión que consideran al personal como un eslabón fundamental en la cadena de valor”.

En tal sentido, mediante el análisis detallado del sistema de trabajo utilizado, los valores instaurados en los equipos de trabajo y las ventajas económicas obtenidas tanto para la empresa como para los trabajadores, se podrá apreciar el alcance y solidez de los progresos alcanzados.

V.1.- Principales afirmaciones a tener en cuenta para el análisis de la validez de la hipótesis enunciada.

V.1.a.- Valoración primaria de la fuerza laboral empleada.

Conforme la indagación realizada con distintos referentes clave de la empresa analizada, puede asumirse que en la misma, existe la asunción que cada individuo es quien más sabe acerca de su trabajo. No obstante ello, ha parecido esencial, indagar si todos los empleados se sentían *responsables* de la construcción de un objetivo común.

La respuesta negativa a este cuestionamiento, impulsó a la empresa a reorientar la gestión de relaciones laborales para que el personal asuma como propio los objetivos de la organización, conciente de que a cada uno, le está reservado un papel protagónico.

V.1.b.- Esquema de trabajo utilizado para la ejecución de los proyectos analizados.

Hasta el año 1998, la empresa administró la jornada laboral de su personal conforme lo establecido en el art. nº 50 del convenio colectivo de trabajo aplicable al personal de base. En tal sentido, pese a los numerosos esfuerzos realizados para obtener una mayor adaptabilidad a los cambios impuestos por la realidad de la operación de un sistema de transporte tan complejo, las mejoras obtenidas en materia de productividad y tiempos de ejecución en los trabajos no fueron significativas.

En función de lo expuesto, en áreas de mantenimiento, se comenzó a plantear la necesidad de contar con un esquema de trabajo diferente que permitiera afrontar con mayor rapidez las tareas de mantenimiento preventivo a realizar y redundara ventajosamente para el personal en términos de retribución y descansos.

De tal modo, se comenzó a trabajar conjuntamente con el área de recursos humanos en el diseño de un sistema de trabajo cuyas ventajas fueran razonablemente apreciadas por la entidad sindical de modo tal de poder suscribir un acta acuerdo que validara su puesta en marcha.

Así fue como se inició una ronda de consultas informales con el personal afectado a tareas de mantenimiento, con la intención de recabar su punto de vista sobre el tema. Mayoritariamente, no se registró un rechazo a hablar del tema y en el sentir general y los principales puntos de interés se centraron en cómo afectaría el nuevo

esquema sus niveles de ingreso, comparativamente con el régimen de jornada vigente.

Paralelamente, se comenzó a tratar el tema con delegados gremiales de base para sensibilizarlos en tal sentido y promover un acercamiento, de modo tal de tratar el tema con la secretaría gremial de la organización sindical.

Con la entrada en escena de la entidad sindical, el debate alcanzó un mayor nivel y se agregaron a la agenda otros temas como la incidencia del régimen de descansos previstos en el convenio colectivo vigente, cómo se compatibilizaría la observancia de normas de seguridad con la necesidad de ejecutar las tareas en tiempos cada vez más cortos y por último, en qué beneficios económicos y no económicos, redundaría el nuevo esquema propuesto por la empresa respecto del personal representado.

En tal sentido, con el propósito de que todas las partes tuviesen claro las variables intervinientes, se mantuvieron una serie de reuniones entre representantes de la empresa, la entidad sindical y los delegados gremiales de base, a efectos de informarlos detalladamente acerca del cuadro de penalidades y premios por calidad de servicio y cómo incidía el mismo respecto de los ingresos totales de la empresa. En igual sentido, se debatió entre las partes acerca de cuáles serían las mejores alternativas posibles para la ejecución de tareas de mantenimiento en aquellos equipos respecto de los cuales C. A. M. M. E. S. A. ponía crecientes restricciones para sacarlos de servicio en horario diurno y cuya reparación o mantenimiento debía hacerse en horario nocturno, o en días sábados, domingos o feriados.

Este proceso descrito, llevó aproximadamente unos tres meses, lapso durante el cual ambas partes evaluaron la aplicación de nuevos esquemas de trabajo referenciados a la ejecución de tareas menores tales como reacomodamiento de lotes de repuestos y mantenimiento de instalaciones edilicias en general. Los trabajadores afectados a dichas tareas, tendrían el carácter de voluntarios y la contraprestación percibida por la ejecución de las mismas estaría previamente acordada por la empresa y el trabajador. A mayor abundamiento, se estableció que dichas tareas deberían ejecutarse una vez finalizada la jornada habitual de trabajo y que su ejecución no daría lugar al pago de horas extraordinarias.

La evaluación de las tareas efectuada por ambas partes fue muy buena. Sin embargo, no se avanzó demasiado en la formalización de acuerdos de mayor trascendencia ya que la parte gremial no vislumbraba que pudiese llegarse a un acuerdo que generara ingresos substanciales para sus representados y que a su vez resultara aceptable para la empresa.

No obstante ello, la empresa continuó manteniendo el tema vigente e insistiendo en que de mantenerse el criterio sostenido por C. A. M. M. E. S. A. para la entrega de los equipos, muchos de estos trabajos deberían ser contratados con terceras empresas para su ejecución, ya que esto resultaría económicamente más ventajoso.

Fue así que a mediados de 1999 se evaluó la realización de efectuar el reciclado de los interruptores marca BBC, tipo DLF y DLVF del corredor denominado Chocón - Ezeiza de 500 kV. Por tratarse de un trabajo de gran magnitud, se abrió un proceso de licitación para la realización de dichas tareas en las que participaron

diversas empresas internacionales proveedoras de equipamiento eléctrico, una de las cuales había provisto y montado dichos equipos en oportunidad de la construcción de dicho corredor.

De manera consecuente con el proceso de instalación del tema en el personal de mantenimiento, la empresa puso en conocimiento de su personal la necesidad de efectuar dicho proyecto de mantenimiento, los alcances y magnitud económica del mismo y la decisión en principio, de tercerizar su ejecución a manos de empresas contratistas mediante un proceso de licitación internacional.

Fue así que el personal de base comenzó a ejercer una presión creciente hacia la delegación gremial de base ya que rápidamente vio que existía la posibilidad de perder la oportunidad de obtener ingresos adicionales. Ante ello, la empresa se limitó a poner en claro los puntos a considerar para el caso de llegarse a una negociación:

- El proyecto tenía alta importancia en la estrategia de mantenimiento,
- El monto de la inversión en repuestos hacía que las erogaciones en materia de supervisión y mano de obra debían ser razonables,
- El plazo de ejecución del mismo debía ser el menor posible,

Por el lado de la empresa, existía un marcado interés por realizar el trabajo con mano de obra propia ya que de esa manera se obtendrían las siguientes ventajas:

- Capacitar al personal propio en tareas no habituales,

- Adquirir experiencia en este tipo de tareas lo que permitiría un mayor grado de independencia respecto de contratistas externos,

- Desarrollar un know how propio que permita ofrecer este tipo de servicios en la región y generar fuentes adicionales de ingreso, conforme a lo establecido en su estrategia corporativa.

A lo largo del proceso de negociación que llevaron adelante las partes para posibilitar la ejecución de este primer gran proyecto con personal propio, tanto la empresa como los representantes sindicales debieron asumir los siguientes desafíos:

Por el lado de la empresa (tanto las gerencias de línea como la gerencia de recursos humanos):

- Difundir a todo el personal la evolución global del negocio y las particularidades del marco regulatorio.

- Lograr la identificación de los interlocutores sindicales con los objetivos empresarios.

- Constituirse en responsables de promover y liderar el cambio de la cultura organizacional.

Por el lado de la entidad gremial:

- Conocer cada vez más los detalles del negocio de transporte de energía en alta tensión,

- Articular la negociación circunscribiéndola al ámbito de la empresa.

Para poder alcanzar el objetivo de brindar al personal propio una posibilidad de participar en la ejecución de proyectos de gran envergadura en condiciones de máxima

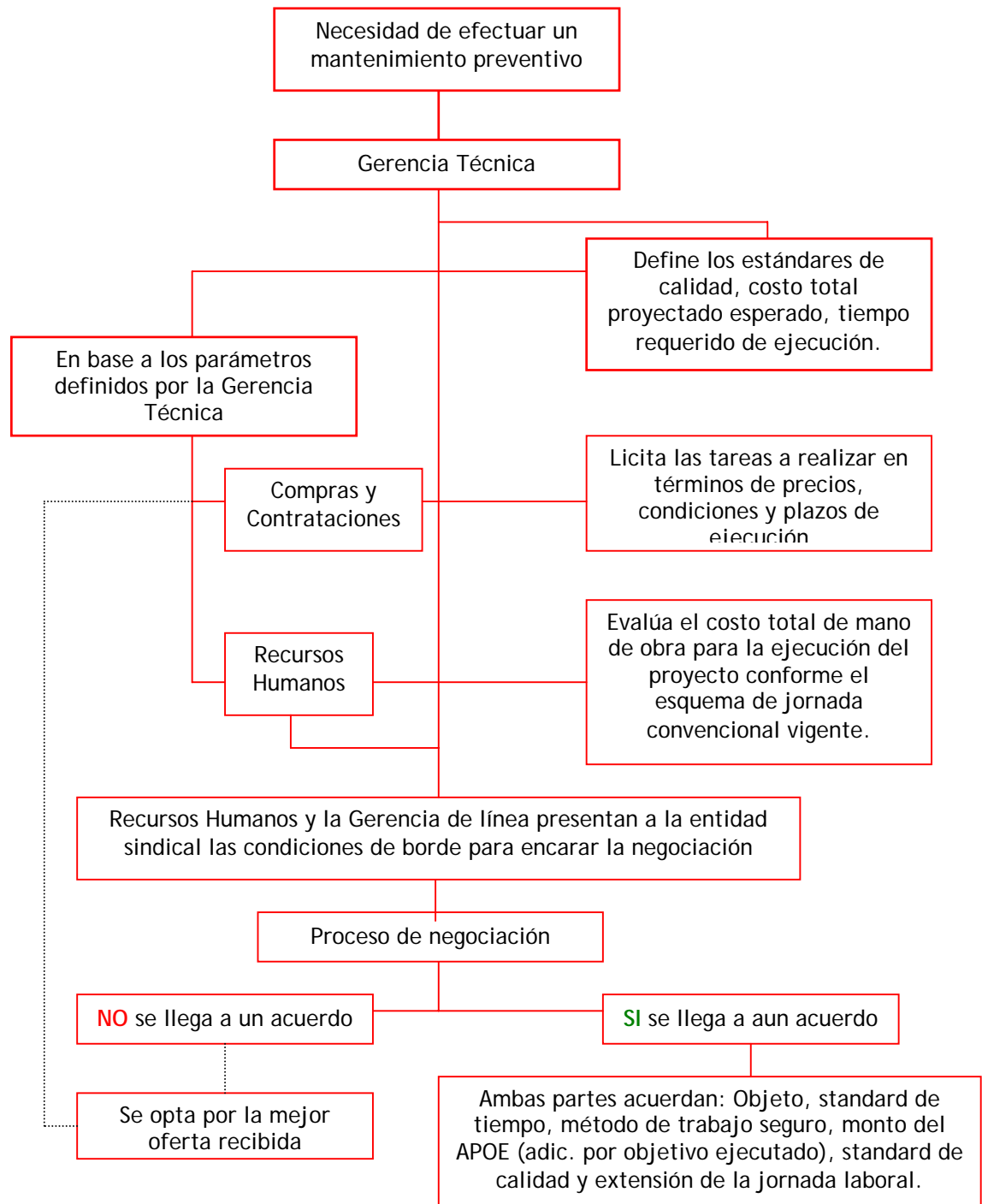
competitividad respecto de terceras empresas contratistas, fue necesario alinear los alcances de la negociación colectiva a los siguientes ejes para lograr una nueva forma de hacer las cosas:

- Desarrollar un estilo negocial cooperativo,
- Vincular los resultados de la negociación colectiva a la realidad del entorno operativo de la empresa, tendiendo a la consolidación de un proceso de mejora continua,
- Respetar las expectativas de los accionistas, traducidas en una justa retribución al capital invertido, así como las exigencias de los demás agentes del mercado eléctrico, traducidas en más y mejores niveles de calidad, eficacia y eficiencia en la operación,
- Obtener una redistribución la jornada laboral del personal conforme a las necesidades operativas propias del negocio,
- Incorporar criterios de pago por cumplimiento de objetivos ejecutados, alineados con la estrategia operativa y basados en parámetros de medición acordados por las partes,
- Priorizar en toda negociación el incremento de la productividad de los recursos humanos, incorporando criterios de multifuncionalidad en el personal.
- Atender a las demandas de la entidad sindical, traducidas en el mantenimiento del empleo y el crecimiento del nivel de ingreso de los trabajadores.
- Mantener altos estándares de calidad y seguridad ocupacional tomando como objetivo final el "cero accidente".

Todo el desarrollo del proceso para llegar a este tipo de acuerdos puede sintetizarse en el Cuadro N° 8.

En los cuadros adjuntados en el Apéndice Documental, se encuentran resumidos los principales lineamientos de los proyectos más significativos en los que se utilizó esquema de trabajo asociado al pago de adicionales por objetivos ejecutados, en sustitución del esquema de jornada establecido en la convención colectiva y cuyos resultados serán analizados en las conclusiones de la presente tesis de maestría.

Cuadro N° 8
Secuencia para la negociación de un acuerdo de pago por objetivos ejecutados



CAPITULO VI

MARCO TEÓRICO APLICABLE

VI.1.- Hacia un esquema de liderazgo basado en resultados.

Tres grandes fuerzas, van signando la época en que nos toca vivir y se erigen en propulsoras del cambio: la globalización de la economía, la cada vez mayor complejidad de los procesos de transformación y la decadencia de las antiguas estructuras de poder.²⁵ Esta suma de fenómenos complejos, ha obligado a los hombres de empresa a planificar y estudiar cuales son las mejores maneras de enfrentar los crecientes desafíos que proponen estos cambios de escenario.

No existen para esto, recetas únicas ni soluciones aplicables a todos los casos. Es preciso abandonar las antiguas prácticas en donde los jefes toman las decisiones, aislados de las personas que posteriormente las ejecutan. Resulta necesario entonces, priorizar el empowerment como práctica que nos ayude a incrementar la participación y creatividad de todos los empleados que conforman la empresa.

El aumento de la participación de los empleados en la toma de decisiones, y la existencia de cada vez menos políticas o reglas incuestionables, obligó a redefinir el concepto de liderazgo y asumir esquemas de conducción soportados las fuerzas internas del grupo que se conduce. Por ello, constituye una tarea indelegable para aquellos que ocupan posiciones de conducción, crear las condiciones y ambiente laboral necesarios para que estos *soldados de a pie* estén en condiciones de cumplir sus responsabilidades con confianza y profesionalismo.

²⁵ Mc Farland, Lynne. "El liderazgo del siglo XXI", PANORAMA DE MANAGEMENT Y GESTION, Tomo II, septiembre de 1993, pag. 32.

En suma, a medida que el empowerment se convierte en una moneda corriente en la gestión de los recursos humanos, resulta imprescindible, analizar como impacta todo esto en la conducta de los nuevos líderes.

A menudo, se define al liderazgo como aquella *"actividad de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo"*.²⁶ A partir de esta definición, pueden extraerse algunos puntos sobre los cuales resulta conveniente reflexionar.

Cualquier persona que se haya desempeñado durante un período prolongado en una organización estructurada jerárquicamente, podría atestiguar que resulta impensable que un ejecutivo se ausente por un mes entero. Ese modo de razonar, resultaría lógico, ya que en muchas empresas, se espera que el gerente tome absolutamente todas las decisiones de importancia por sí mismo y que esté involucrado directamente en las operaciones. Es imprescindible que pase jornadas interminables en la oficina y que incluso trabaje en los fines de semana o estando de vacaciones, demostrando que tiene control sobre todo.

Podría suponerse que esta manera de hacer las cosas garantizaría que el jefe es responsable por todo, pero el resultado es exactamente el contrario. Al pretender estar en todos los temas, decidir en todo y por todos, solo se asegura de una cosa: olvidarse de transmitir a sus colaboradores la visión del negocio.

²⁶ Definición elaborada por George R. Terry, citada en *Management of organizational behavior*, de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard. Prentice Hall, 1988, 5ta. edición. Citado por Santiago Lazzati en "Management. Funciones, estilos y desarrollo", Buenos Aires, Ediciones Macchi, septiembre de 1991, pag. 67.

Los resultados son evidentes. Nadie toma una decisión si no está el jefe, razón por la cual el jefe se ve obligado a hacerse tiempo para el tratamiento de todos los asuntos, lo que provoca que muchas decisiones no lleguen a tomarse nunca y otras incluso jamás se adopten o se adopten mal por falta de información. Esto, termina por provocar una enorme desmotivación en el personal ya que se ve imposibilitado de crear, ante la posibilidad de que su jefe no los deje poner en práctica sus ideas.

Cuadro N° 6
Sistemas de liderazgo



Como apreciamos en el Cuadro N° 6, el trabajo de un gerente debe ser diametralmente opuesto. Es necesario, operar una transformación en donde los viejos jefes se transformen en líderes, que impulsen a sus antiguos subordinados (hoy colaboradores), a generar el cambio. Para ello, es preciso evitar que los gerentes se mantengan aislados de manera autocrática, tomando todas y cada una de las decisiones. Es necesario *transmitir la visión* de la empresa a todos los empleados, *pensar la estrategia, informar, y por sobre todo enseñar*.

Un líder, no es una persona a la que se la nombra porque todo lo sabe. Por el contrario, se lo nombra por su capacidad de comunicar a todos los demás la visión de conjunto y a partir de ahí, crear las condiciones básicas para que cada persona que integra la organización, pueda asumir responsabilidades y cumplir con sus obligaciones de la mejor manera posible.

A los directivos de hoy, ya no se les requiere tener un conocimiento detallado y especializado de todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo. Hoy en día, se requiere en un gerente, la presencia de habilidades mucho más generales que las pretendidas unos años atrás. Se busca, capacidad para generar nuevas estrategias y maneras de hacer las cosas, una visión crítica de los problemas y el talento para abstraerse del vértigo de lo cotidiano y ver el mundo desde arriba. En suma, buen sentido empresarial, manejo de las relaciones interpersonales dentro y fuera de la compañía, amplio conocimiento de la manera en que las cosas pueden encajar y conocimiento global de las operaciones llevadas adelante por la empresa.²⁷

Un equipo de fútbol, puede resultar un buen ejemplo para observar como funciona el ejercicio del liderazgo a diferentes niveles.

Al igual que en una empresa, aquí también tenemos a un grupo humano, altamente preparado, detrás de un objetivo. Este grupo de deportistas profesionales, también está sujeto a crisis y presiones. Los directivos del club, bien pueden representar a los accionistas y el conjunto de la hinchada, a las demandas de los

²⁷ Carlzon Jan, 1988. El Momento de La Verdad. Bilbao. Editado por la Asociación Para el Progreso de la Dirección. Pag. 49 y 50.

sindicatos. Ambos grupos, permanentemente están exigiendo resultados positivos al equipo.

En medio de todo esto, se encuentra el director técnico. El es quien conoce el juego, tiene tras de sí la experiencia de años de torneos y hasta posiblemente sea un ex jugador.

Sobre sus espaldas, recae la responsabilidad de elegir a los jugadores, así como también brindar las explicaciones por los malos resultados. Pero por sobre todo, es la persona que definirá el estilo de juego y la manera de pararse dentro del campo. En suma, será quien transmita a los jugadores la visión y la estrategia a seguir.

Como si fuera un gerente general, definirá claramente los objetivos, los comunicará al grupo y le enseñará como asumir las responsabilidades necesarias para alcanzar la meta propuesta. Para esto, deberá crear el ambiente de trabajo adecuado, en donde lo que se priorice sea la flexibilidad y la innovación constantes.

El es la persona que permanentemente escucha y habla a los jugadores. Es alguien que inspira confianza y crea la atmósfera necesaria para que el grupo pueda por sí mismo, llevar adelante el estilo de juego deseado, a la vez que comparte su pasión y conocimientos, con quienes lo acompañan en el desafío de aceptar los riesgos de los objetivos planteados.

Si bien su fuerza se basa en el compromiso y la entrega del grupo, en determinados momentos, ha de mantenerse firme e irreductible en sus posiciones. Es posible que no todos los jugadores hayan entendido que es lo que él espera del equipo y que no hubieran captado en toda su magnitud cual es el estilo de juego que él pretende.

En estos momentos, ha de resistir la tentación de desentenderse de estos jugadores y por el contrario, deberá redoblar los esfuerzos para hacer que comprendan que es lo que se espera de ellos.

El hecho de priorizar la comunicación, en contraposición al dictado de órdenes, propias de una estructura jerárquica, no implica instaurar en el equipo una democracia en su estado más primitivo. Simplemente, significa afirmar que una vez que los directivos del club designan al cuerpo técnico, y habiendo éste formulado la estrategia y filosofía de juego, la responsabilidad recae fundamentalmente en los jugadores.

Son ellos los que deben asumir la responsabilidad de cumplir eficientemente con las obligaciones del puesto que ocupan en el campo de juego, esforzarse en las prácticas y dar todo de sí para lograr la victoria. De otra manera, habría que separarlos del equipo.

Como puede observarse, el líder, ha de asegurarse que su equipo entre al campo de juego en las mejores condiciones posibles para jugar el partido y por ello no necesita reclamar las victorias como propias.

Más allá de la importancia que reviste en un equipo el rol del director técnico, sus estrategias y tácticas de juego; quienes ganan o pierden los partidos, son los jugadores que entran a la cancha domingo a domingo. Son ellos, quienes una vez iniciado el encuentro llegan a ser su propio jefe durante los noventa minutos siguientes.

Al igual que un jugador de fútbol, los empleados de *primera línea*, son aquellas personas que conocen el trabajo, por el simple hecho de estar todos los días en donde la acción se lleva a cabo.

Nadie mejor que ellos, puede darse cuenta si las exigencias de los clientes han ido variando y hacia donde se orientan. Por ello, es necesario escucharlos y darles el apoyo necesario para que puedan ejercer con éxito la responsabilidad que les ha sido delegada.

Pero el liderazgo, no es una virtud que se ejerce solamente en los niveles altos de la organización. Siguiendo con el ejemplo, en todo equipo, existe un jugador que lleva el brazalete de capitán y que cumple funciones análogas a las de un gerente.

Las semejanzas son más que simples coincidencias. Quizá, no sea técnicamente el mejor jugador. Obviamente, tampoco será capaz de poder ocupar todas las posiciones. Pero a diferencia del resto de sus compañeros, detenta notas que lo distinguen y lo destacan.

En primer lugar, es quien ha comprendido de manera más acabada la visión del director técnico y por ende puede transmitirla constantemente a sus compañeros durante el partido. Su tenacidad y capacidad de entrega, hacen que sea un ejemplo constante en los más jóvenes y ayude a perseverar en el esfuerzo a los más experimentados.

Probablemente, no sea quien convierta los goles. Pero su personalidad y liderazgo, harán que sea quien mantenga constante la concentración del equipo cuando va ganando y le permitirán

ponerse al hombro al equipo y hacer que de vuelta un resultado desfavorable. En definitiva, es quien mejor entiende el juego, lo que le da la ventaja de estar siempre un paso adelante de los demás.

Conforme lo señalan Ullrich, Zenger y Smallwood²⁸, existe una brecha cada vez más ancha entre aquello que se espera de los líderes en las organizaciones y aquello que éstos producen. Es decir, no basta con ser capaz y poseer los atributos de liderazgo necesarios, sino que lo que se espera de un líder es que además, utilice dicha capacidad de manera apropiada y con un propósito claramente definido.

Tal como lo señalan los autores mencionados, el liderazgo eficaz puede sintetizarse en una sencilla fórmula:

Liderazgo eficaz = atributos x resultados

En síntesis, los líderes admirados son aquellos que no solamente saben cómo actuar, sino que a su vez generan resultados positivos. Es decir, asumen que cada término de la ecuación multiplica al otro.

Hoy en día, es común observar en las organizaciones a líderes con cierta predisposición hacia uno de los dos términos de la ecuación. En estos casos, la eficacia global del liderazgo decae notablemente. El "qué" y el "cómo" constituyen el código genético del liderazgo y tomados en conjunto forman una hoja de ruta para el mejoramiento de los líderes.

²⁸ ULLRICH, Dave, ZENGER, Jack, SMALLWOOD, Norm. 1999. Liderazgo basado en resultados. Edición en español publicada con permiso de Harvard Business School Press. Colombia. Editorial Norma S.A.

En los últimos años, quienes han deseado ser o formar líderes más eficaces han tendido a identificar y mejorar aquellas cualidades interiores o personales que hacen al líder eficaz. Dentro de este concepto de "atributos del liderazgo" se encuentran comprendidas una amplia gama de términos a veces confusos y muchas veces superpuestos, entre ellos hábitos, rasgos, competencias, conductas, estilos, motivaciones, principios, destrezas y carácter. Estos "atributos del liderazgo", pueden ser clasificados en tres categorías amplias: quienes SON los líderes (principios, motivaciones, rasgos personales, carácter); qué SABEN los líderes (destrezas, habilidades, rasgos); y que HACEN los líderes (conductas, hábitos, estilos, competencias). En el intento continuo por mejorar a los líderes, se ha dedicado muchísima atención e inversión al concepto de SER - SABER - HACER.

Una consecuencia infortunada de ver el liderazgo en función de los atributos, ha sido el haberlo simplificado excesivamente, olvidando la necesidad de obtener determinados resultados de negocio a partir de tales atributos.

No obstante, muchas empresas líderes, tal el caso de General Electric (G. E.), han formulado maneras mucho más refinadas y rigurosas de identificar los atributos del liderazgo.

G. E., aplica el concepto de competencias, o sea conjuntos de conductas propias del liderazgo, para mejorar a sus líderes, alcanzando fama mundial en tal sentido. La formación de sus líderes, está basada en cuatro tareas esenciales.

1. la organización reconoce la importancia del liderazgo para el éxito de sus negocios. La alta gerencia se compromete firmemente a hacer lo que sea necesario para formar a la siguiente

generación de líderes. El C. E. O. de la corporación dedica al menos el 40 % de su tiempo a aspectos de gestión de personal y gran parte de ello tiene que ver con la formación de nuevos líderes.

2. G. E. ha puesto en marcha un proceso específico tendiente a desarrollar el talento para el liderazgo. Los altos ejecutivos de G. E. Participan en diversas actividades que culminan con una evaluación anual hecha por el presidente de la compañía y que busca acentuar sus habilidades y aumentar sus oportunidades profesionales y al mismo tiempo alinear unas y otras con la estrategia de la empresa.

3. define los atributos del liderazgo en términos conductuales. Según lo expresó su antiguo C. E. O., Jack Welch, en una reunión ante 500 ejecutivos de la empresa, todos los líderes de la empresa son responsables tanto de “lograr las cifras” como de “vivir los valores”. Buscando una base sólida para tan ambiguo principio, diseñaron y desplegaron una herramienta mensurable y pragmática conocida como la Encuesta de Eficacia en el Liderazgo (E. E. L.). La E. E. L. resume los principios de G. E. y estipula conductas acordes con cada principio, sirviendo de norma para los líderes en cada nivel en relación a cuál es la manera correcta de “lograr las cifras”.

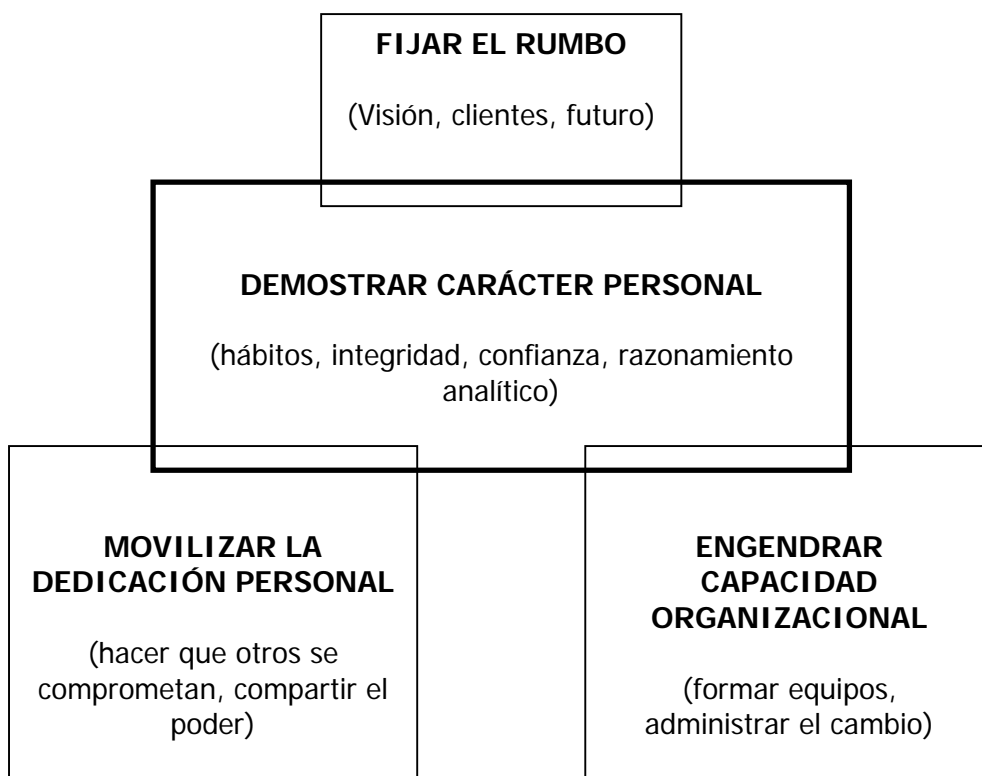
4. se vale de las competencias para el liderazgo estipuladas en la E. E. L. para integrar varias prácticas gerenciales con miras a desarrollar la calidad del liderazgo. Algunas de ellas son: tomar en cuenta las habilidades del candidato en las categorías de la E. E. L. al tomar decisiones sobre contratación o ascenso, y utilizar la retroinformación anual de 360 grados proveniente de supervisores, colegas, clientes y subalternos para calificar en qué medida los líderes demuestran las competencias deseadas según la E. E.

L. Los resultados suelen influir en las decisiones sobre remuneración anual y a largo plazo.

VI. 1. a.- Elementos claves de los atributos del liderazgo.

La mayor parte de los comportamientos que figuran en los modelos tradicionales de competencias, se agrupan en cuatro categorías generales de lo que el líder debe ser, saber y hacer: fijar el rumbo, movilizar la dedicación individual, engendrar capacidad organizacional y demostrar carácter personal.

Cuadro N° 8
Marcos de atributos del liderazgo



1. Fijar el rumbo: Los líderes posicionan sus firmas hacia el futuro. Es decir, deben posicionar sus firmas de modo que

formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

2. Movilizar la dedicación individual: Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras de aquellas conductas y acciones cotidianas que le exigen a cada empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización.

Para hacerlo, han de forjar relaciones colaborativas, compartir el poder y la autoridad y manejar la atención. Es preciso que ayuden a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen en el logro de las metas de la organización.

3. Engendrar capacidad organizacional: Los líderes no solamente deben procurar dedicación individual sino también capacidad organizacional. La capacidad organizacional está dada por los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes deben ser capaces de traducir el rumbo organizacional en metas, la visión en práctica y el propósito en proceso. La capacidad representa la identidad de la firma como la perciben tanto los empleados como los clientes. Exige líderes que exhiban por lo menos cinco habilidades: forjar una infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

4. Demostrar carácter personal: Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es decir, necesitan líderes que sean creíbles. Los líderes de carácter viven los principios de su empresa practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.

El buen liderazgo precisa adquirir conocimientos y exhibir conductas propias de las cuatro categorías reseñadas. La capacidad que tenga una empresa para desarrollar líderes con atributos en las cuatro categorías se hace más importante que nunca, pues la competitividad se logra cada vez más por la capacidad de conseguir nuevo personal de talento y forjar a líderes de profundidad.

VI. 1. b.- La formación de mejores líderes mediante resultados.

El trabajo de un líder exige algo más que carácter, conocimientos y acción; también precisa resultados concretos. Para que el diálogo sobre qué hace eficaz a un líder pueda avanzar, es necesario vincular los atributos de los líderes con los resultados esperados por la organización. Esto es más que postular una serie de atributos que podría conducir a resultados; significa explícitamente enfocarse en los resultados deseados y conectar a estos resultados ciertos atributos específicos.

Las grandes empresas en el mundo así lo reconocen y comienzan a poner en marcha programas de formación de líderes que sean reflexivos, sensibles, colaboradores pero al mismo tiempo más productivos.

Hewlett - Packard (HP)²⁹ responsabiliza a los líderes de toda su empresa no solamente de las conductas que exhiben sino también de los resultados que logran. Los resultados bajan en cascada desde la cumbre de la empresa pasando por cada líder de la misma. Cada año, el director ejecutivo, enuncia claramente aquello que reviste prioridad para la empresa por medio de sus importantísimos Hoshins, metas decisivas de primer orden para la empresa.

Por muchos que sean los atributos de los líderes, si ellos no se preocupan por los resultados, acabarán por ser ineficaces y sus cargos improductivos. Por ende, el análisis de los atributos del liderazgo, debe ser complementado con la noción de resultados. En otras palabras, el péndulo del liderazgo, que en años recientes estuvo en el extremo del lado de los atributos de la ecuación permaneciendo allí por mucho tiempo, debe comenzar su regreso hacia el término resultados de dicha ecuación. Pero esta vez, los líderes serán quienes deberán encontrar un nexo natural entre los atributos y los resultados.

Aquellos líderes que demuestren atributos sin resultados, serán como si tuviesen ideas sin substancia. Terminarán por enseñar lo que no han aprendido. Con palabras describirán un buen escenario, e incluso actuarán de conformidad con principios generales acertados, pero no habrán cumplido. Las competencias que declaman, se habrán convertido en su finalidad.

Los líderes que alcanzan resultados pero carecen de atributos suelen ver que su éxito es efímero. Estos líderes logran resultados sin saber por qué, y por tanto no pueden repetir sus éxitos ni aprender de ellos. Como el fin justifica los medios para estas

²⁹ ULLRICH, Dave, ZENGER, Jack, SMALLWOOD. Ob. Cit, pag. 22 a 23.

personas, sus resultados suelen evaporarse sin dejar rastro. Los individuos carentes de competencias, quizá posean la habilidad innata de los genios pero sus defectos de carácter inhiben su capacidad para dirigir. Repelen a los demás, cometen errores fatales o acaban por quemarse. Los líderes de éxito logran resultados duraderos alineando sus atributos con los resultados previstos.

VI. 1. c.- Principales rasgos del liderazgo basado en resultados.

Los líderes que se basan en resultados, evidencian una serie de rasgos característicos que ponen en práctica sea cual fuese la posición que ocupen en la organización y que pueden sintetizarse en los siguientes comportamientos:

1. Comunican las expectativas y objetivos en forma clara y específica al personal de su grupo. Con ello, hacen que sus intenciones sean claras y tengan sentido para los demás³⁰. Cuando los resultados son claros, el orden de prelación aparece más fácilmente y la energía creadora de los integrantes del grupo puede aplicarse en forma más productiva a encontrar maneras de lograr los resultados deseados.

2. Asumen la responsabilidad total y personal respecto de los resultados de su grupo. Los empleados siguen voluntariamente a los líderes que saben lo que son, los atributos que tienen y lo que están haciendo (sus resultados previstos). Tales líderes inspiran confianza debido a que son directos, dedicados y constantes. Por oposición, los líderes que se distancian de los resultados del grupo actúan como si fueran extraños sin ninguna culpa con las consecuencias previsibles.

3. Utilizan los resultados como la prueba definitiva para proseguir o aplicar prácticas de liderazgo. El hecho de

tener y aplicar los resultados como prueba definitiva para juzgar toda práctica de liderazgo, sirve en el largo plazo, para mejorar muchísimo el estilo de liderazgo de cualquier persona. Esto se ve reflejado en la decadencia de la administración de “mando y control” que podía observarse en las empresas estatales.

4. Conocen las capacidades de cada integrante del grupo, aprovecharlas al máximo y brindar a todos oportunidades de desarrollo apropiadas. Con miras a acentuar las capacidades del grupo y asegurar que ellas armonicen con las capacidades y metas de la organización, los líderes tienen que conocer los puntos fuertes y débiles de cada individuo dentro de su grupo de modo que puedan aprovechar los primeros y corregir o eliminar los segundos.

5. Miden los indicadores correctos y acrecentar el rigor de esta medición. En la medida en que los resultados es lo que verdaderamente importa, los mismos deben ser medidos adecuadamente.³¹ Lo importante es seleccionar el puñado de indicadores significativos que revelan para el líder y quienes lo rodean qué tan bien está desempeñándose esa organización. Sin un enfoque sobre los resultados se hace sumamente difícil medir el liderazgo. La medición de resultados ayuda a las organizaciones en muchos aspectos, desde rastrear el crecimiento individual de los líderes hasta comparar la eficacia de los líderes en funciones similares o bien aclarar los procesos de selección de líderes y estructurar programas de desarrollo de liderazgo.

6. Actúan constantemente; de lo contrario los resultados no mejoran por sí solos. Los líderes tienen que actuar para producir resultados. Esto no significa disparar sin apuntar ni dar el santo sin mirar. Pero si liderar significa obtener resultados, entonces los líderes deben impulsar las tendencias siempre hacia los resultados. La

³⁰ Mc Farland Lynne, art. cit. pag 33 y 34.

³¹ LAWLER, Edward E. Cómo recompensar la excelencia. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, 2000. Pág. 205.

necesidad de actuar se hace extensiva entonces, a todas las dimensiones del trabajo que los líderes emprenden.

7. Tienden a aumentar el ritmo o velocidad de su grupo. Una manera de mejorar los resultados en la mayoría de los grupos es acelerarlo. Poner énfasis en la velocidad. Uno de los retos más poderosos que un líder puede plantearle a su equipo es reducir en un tercio o en la mitad el tiempo que toma para producir determinado resultado. La aceleración también produce la consecuencia paradójica de reducir costos.

8. Se aseguran que a ojos de sus subordinados y colegas la motivación evidente suya para ser líder sea el logro de resultados positivos y no una ventaja personal o política. Los líderes que se basan en resultados no pueden darse el lujo de que sus subordinados o colegas les atribuyan motivaciones superficiales, egoístas ni políticas. La motivación correcta para querer ser líder es el deseo de que se logren cosas que valen la pena. Los líderes con esta motivación se sienten impulsados a lograr resultados positivos y están dispuestos a aceptar la responsabilidad personal de que los resultados positivos se logren. Otra motivación clave del buen líder es el deseo de multiplicar sus resultados mediante un alto desempeño colectivo, generando así más resultados finales de los que serían posibles para un solo individuo.

9. Sirven de ejemplo de los métodos y luchan por los resultados que se pretende que la organización utilice y alcance. Los buenos líderes señalan el camino y merecen ser seguidos por sus colaboradores por ser quienes mejor representan los principios del grupo. Cuando una organización escoge a un líder, uno de los criterios implícitos es en qué medida este individuo personifica los principios representados por la organización. Los líderes que observan una falta de urgencia en su organización aceleran el paso. El sentido de urgencia se transmite por lo que dice el líder, por su rapidez para tomar decisiones y por lo que el líder recompensa. La mayoría de las veces, sucede que los

líderes suelen concentrarse en la productividad de la fuerza laboral sin tomar nota de la propia. Sin embargo, su productividad es muy evidente para quienes los rodean, y el nivel de la misma da el tono que todo el grupo seguirá.

VI.2.- El proceso de alineación estratégica y la fijación y seguimiento de los objetivos de gestión.

La historia nos relata que antes de enfrentar a los Mamelucos en lo que se conoce como la batalla de las pirámides, Napoleón Bonaparte, reunió a su ejército y lo arengó de manera encendida, cerrando su exhortación al triunfo con la célebre frase: *“Soldados, desde lo alto de estas ruinas, cuatro mil años de historia los contemplan”*.

Los cuarenta mil infantes franceses, todos ellos veteranos de la campaña de Italia, desembarcaron en el puerto de Alejandría y desde allí, efectuaron una extenuante marcha por el desierto hasta llegar a la ciudad de El Cairo.

En la jornada del 21 de julio de 1798, el ejército napoleónico, enfrentó y venció a la caballería egipcia, un enemigo numéricamente superior.

Evidentemente, esos hombres no se detuvieron a pensar en sus circunstancias, ni en sus debilidades. Simplemente se dispusieron a luchar por el honor de Francia, su general, su orgullo personal ... ¡y vencieron!.

Al igual que lo sucedido con estos franceses, en nuestros días la única manera de que un grupo pueda asumir

responsabilidades con éxito, es comprender acabadamente la realidad a la que se enfrenta.

Aquí radica la importancia de comunicar a todos los empleados de manera sistemática los objetivos alineados con la visión de la compañía.

Sin embargo, suele suceder que muchas veces se confunde lo esencial con lo elemental y lo elemental termina por confundirse con lo obvio. Entonces, como nadie habla de lo obvio, nadie habla de los objetivos y por lo tanto desafortunadamente se olvidan. Solo cuando se entienden y comparten los objetivos es posible establecer las bases de un acercamiento en el plano de las ideas y de la forma de aplicarlas. Podría decirse que esta es la síntesis más acabada de una correcta gestión del desempeño de las organizaciones.

Es necesario entonces, generar y mantener permanentemente, la lealtad de los empleados y lograr que toda la organización se involucre de lleno en alcanzar las metas organizacionales. Es preciso, lograr que los gerentes y *mandos medios* se constituyan en la principal fuente de información, aumentando en el personal la capacidad de comprender los problemas de la empresa y dándole a su vez, el derecho a emitir su opinión al respecto.

Resulta imprescindible, recordar una y otra vez cuál es la visión de la compañía. Recalcar de manera sistemática los objetivos que se persiguen ya que, cuando se está decidido a transformar la cultura de la organización; no se puede ordenar al personal que comience a hacer las cosas de manera diferente. Es

necesario enamorarlo del proyecto, compartir la Visión y recién entonces, impulsarlo a convertirse en el protagonista del cambio.

Conforme lo sostenido, la participación de la información es un componente esencial en la instauración de una cultura centrada en el alto desempeño por dos razones.

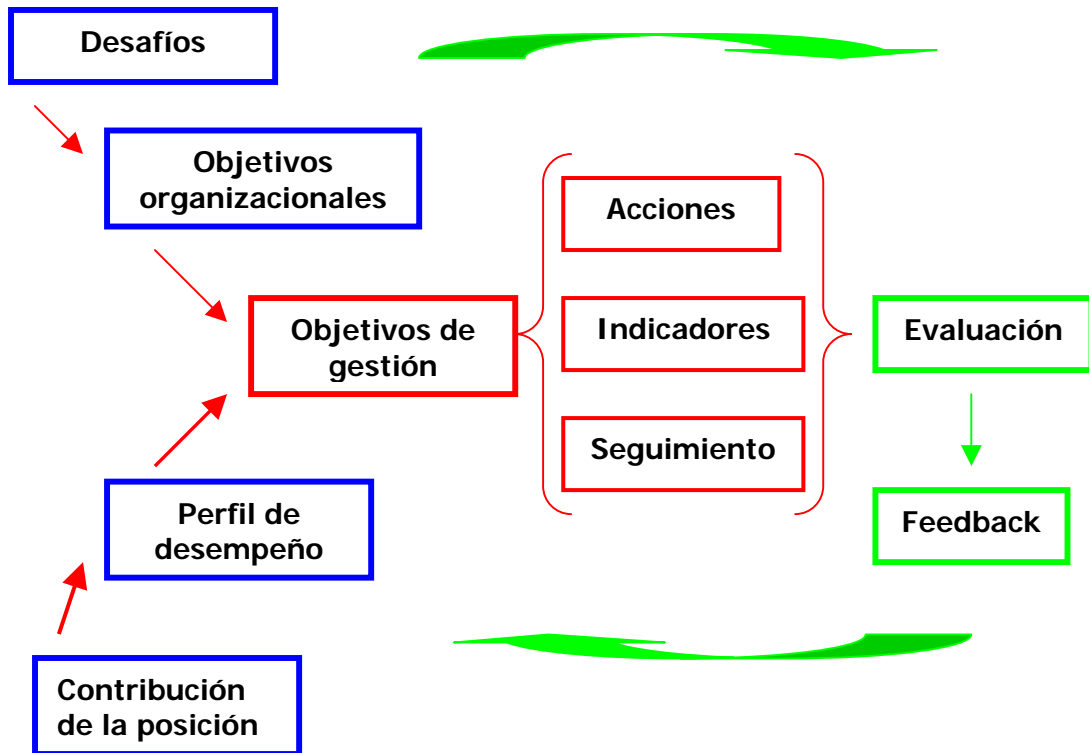
En primer lugar, compartir información sobre aspectos tales como resultados financieros, estrategia y medidas operativas con el personal de una empresa establece una relación de confianza.³²

Una segunda razón para compartir información es la siguiente. Ni siquiera un personal motivado y formado puede contribuir a resaltar los resultados empresariales si no dispone de información sobre las dimensiones importantes de la actividad ni sabe cómo usar e interpretar dicha información.

En el siguiente cuadro, podemos observar un esquema de la dinámica que debería seguir un proceso de alineación estratégica de objetivos de gestión en una empresa.

³² PFEFFER, Jeffrey, op. cit. Pags. 101 a 104.

Cuadro N° 9
Proceso de fijación y alineación de objetivos



Al igual que las personas, las empresas par sobrevivir y ser eficientes, deben fijarse sistemáticamente metas ambiciosas. Sobre este punto en particular, resulta interesante retomar el concepto de “compañía viviente” introducido por Arie De Geus³³, quién además le otorga a dicho concepto enormes connotaciones prácticas y señala que: “... en un mundo que cambia masivamente, muchas veces, [...] uno necesita involucrar a la gente en el desarrollo continuo de la empresa. El grado en que la gente se preocupa, confía y se compromete con el trabajo tiene no sólo un efecto directo sobre los resultados, sin también el más directo de los efectos, de cualquier

³³ DE GEUS, Arié. 1998. La empresa viviente. Hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento. Buenos Aires. Granica. Pag. 29.

factor, sobre la expectativa de vida de la compañía. El hecho de que muchos managers ignoren este imperativo es una de las grandes tragedias de nuestro tiempo".

Volvemos entonces al origen, es decir al imperativo categórico de poner al alcance de todos los empleados la visión del negocio, los objetivos delineados conforme a la misma y la toda la información de negocio necesaria para poder comprenderlos y evaluarlos en su real dimensión. Pero, si compartir información es de sentido común, entonces uno se podría preguntar por qué compartir información sobre resultados operativos y financieros no es una práctica extendida. Una razón es que la información es poder y si se comparte, el poder se disipa. En tal sentido, si la posesión de información sobre resultados es la fuente clave de poder de los líderes de una determinada empresa, entonces dicha empresa deberá necesariamente encontrar líderes diferentes.

En conclusión, cuando la gente no sabe lo que pasa o no entiende los principios básicos y la teoría del negocio, no se puede esperar que afecte el rendimiento de forma positiva. En cambio, compartir información y dar formación para saber entenderla y usarla para poder tomar mejores decisiones empresariales sí que da resultados positivos.

VI. 3.- ¿Es posible gestionar empresas manteniendo un diálogo abierto con la contraparte sindical?

Existen autores que plantean los siguientes interrogantes con relación a por qué deberían las empresas preocuparse por poder trabajar con los sindicatos. ¿cuál es la razón para trabajar con

ellos si es cierto que son percibidos como reliquias de una era pasada, fuera de lugar y en rápido declive en un mundo de competencia global?. Si bien es cierto que no existe una respuesta sencilla para este interrogante, los directivos deben ser capaces de desarrollar relaciones de trabajo positivas y de cooperación con los sindicatos por varias razones.³⁴

1. Casi todos los países industrializados, en comparación con Estados Unidos, tienen niveles más altos de sindicalismo. Si una empresa quiere ser verdaderamente global, haría bien en acostumbrarse a trabajar con los sindicatos y en lo posible, transformar esa relación en algún tipo de ventaja competitiva.

2. El sindicalismo nunca ha sido un tema solo de dinero, sino también de seguridad en el empleo y de control de las condiciones de trabajo. Un clima de inseguridad económica favorece el sindicalismo. A medida que la autonomía erosiona las organizaciones que no aplican métodos laborales de alto rendimiento, la atracción del sindicalismo crece.

3. Algunas organizaciones sindicales contemporáneas, aunque no todas, abogan de forma activa por la implementación de muchos elementos de las prácticas laborales de alto rendimiento. Son organizaciones que pueden ser aliados importantes para lograr el cambio a una gestión de alto compromiso.

4. Por último y fundamental, las empresas no pueden tomarse en serio lo de "*poner a las personas en primer lugar*" si

³⁴ PFEFFER, Jeffrey, La Ecuacion Humana. 1998. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. Pags. 219 a 225.

no pueden o no quieren trabajar en forma constructiva con las organizaciones que representan a los empleados.

Pero muchas empresas y directivos tienen un largo camino por recorrer todavía para comenzar a trabajar de forma constructiva con las organizaciones sindicales y beneficiarse de ello, porque tienen una mentalidad o una perspectiva que impide avanzar en esa dirección.

Cabe mencionar que, no hay ninguna evidencia de que los sindicatos afecten de forma adversa a la productividad, la tasa de innovación tecnológica, la competitividad de las empresas o las industrias a nivel mundial o, excepto bajo condiciones de alta concentración económica, la rentabilidad de la empresa.

Según las conclusiones de un estudio realizado entre 325 plantas de fabricación que examinó en los Estados Unidos, los efectos de la sindicación sobre la calidad y los esfuerzos de participación de los empleados indicaba que *"los lugares de trabajo en los que hay participación de los empleados alcanzan mejoras de la calidad significativamente más altas que las alcanzadas en los lugares de trabajo tradicionales [...] Los establecimientos con programas gestionados conjuntamente logran mejorar la calidad mucho más que aquellos gestionados sólo por la dirección o en los que hay una negociación colectiva tradicional que excluye las actividades de participación directa"*.

La conclusión de un estudio sobre más de dos mil centros de trabajo en Australia fue que *"aquellos lugares de trabajo con sindicatos activos y relaciones de negociación manifestaban un nivel*

de reestructuración laboral dos veces mayor que el de otros lugares de trabajo".

Los problemas experimentados por la patronal y sus empresas con las organizaciones sindicales se deben frecuentemente al fracaso de conseguir una relación mutua beneficiosa y unos sistemas de trabajo adecuados. Ninguna de las dos partes queda libre de culpa en esta lucha. La patronal norteamericana, comparada con la de otros países industrializados, ha demostrado un vigor inusual para resistirse al sindicalismo. Los líderes sindicales, por su parte, a veces han evitado las oportunidades de establecer relaciones laborales de cooperación.

VI. 3. a.- Repensando la contribución de las asociaciones sindicales.

Hoy en día, nadie sería capaz de negar la trascendencia que tiene el conocimiento de los *empleados de primera línea*, del trabajo que ejecutan a diario. Por ende, sería ridículo no escuchar sus opiniones. Si queremos realmente que la visión se traduzca en realidades, es preciso que esta sea compartida absolutamente por todos. Para ello, es preciso la suma de todos los esfuerzos a partir de la participación.

Sin embargo, muchas veces la participación de los empleados en la definición de algunos procesos de la empresa, resulta un hecho traumático. Esto obedece, a ciertos bloqueos o resistencias que se operan en los sujetos que naturalmente deben liderar los cambios. Aquí, no solo debe hacerse referencia al management estratégico, sino también a las organizaciones gremiales de trabajadores.

La Argentina, hace ya casi veinte años atrás, experimentó en sus empresas de servicio público la adopción de mecanismos de autogestión, con resultados poco alentadores. Causas políticas, hicieron que la experiencia degenerara en la aplicación de remanidas técnicas colectivistas, integrándose miles de trabajadores a los comité de autogestión.³⁵

Sin embargo, al hablar de participación, para evitar cualquier tipo de confusión semántica, es preciso destacar que la misma debe darse a partir de la total comunión del colectivo de los trabajadores con la visión diseñada por el management estratégico.

De tal forma, al lograr una identificación permanente con los objetivos de la organización, los trabajadores, contribuirán a orientar todas las fuerzas internas de la empresa en un mismo sentido. Esto, no necesariamente implica participación accionaria.³⁶ Esto es así debido a que los sindicatos, dada su estrecha relación con la base, poseen acceso a un fondo de conocimientos, ideas y opiniones del personal que normalmente le está vedado a la alta dirección. Sumado a esto, las organizaciones gremiales, poseen una capacidad de lobby que en ocasiones, puede resultar de gran utilidad.

Sin embargo, siguiendo algunas experiencias de países centrales y de Latinoamérica³⁷, el gobierno argentino al decidir la privatización de las empresas de servicio público, contempló el otorgamiento de un porcentaje del paquete accionario a los

³⁵ Desde una perspectiva sindical, este fenómeno fue analizado por Hugo Chumbita en el libro PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS PUBLICAS ARGENTINAS. Experiencias y demandas. El caso ENTEL. Editado por la Fundación Friederich Ebert.

³⁶ Para una mejor ilustración puede consultarse el trabajo de Enrique Oligastri. GERENCIA JAPONESA Y CÍRCULOS DE PARTICIPACION. Experiencias en América Latina. Bogotá, editado por Editorial Norma, 1988.

³⁷ Yuraszek Troncoso, op. cit. pag. 21.

trabajadores, asegurándoles la presencia de por lo menos un representante en el directorio.³⁸

VI. 3. b.- Sindicatos y la mejora de la productividad organizacional.

Los sindicatos tienen el potencial (no siempre usado) de mejorar los resultados organizativos. Esto se debe a que los sindicatos generalmente tienen una visión a largo plazo del éxito y de los resultados de la empresa y pueden ayudar a la dirección a resistir las presiones a corto plazo de restringir la formación, recortar sueldos y despedir empleados, acciones que producen ganancias económicas inmediatas pero pérdidas a largo plazo de fuerza y viabilidad empresarial. Hay muy poca evidencia que demuestre que los sindicatos perjudican invariablemente el bienestar de la organización.³⁹

Aquellas compañías que deseen desarrollar un proceso de gestión de la productividad, deberán necesariamente definir claramente cuál es la función del sindicato en su esquema de relaciones. Esta pregunta se debe analizar con seriedad, pues, les guste o no a los directivos, como se ha visto anteriormente, el sindicato influye sobre muchos aspectos del funcionamiento organizacional, entre ellos la productividad.⁴⁰

A menudo las entidades gremiales se oponen a los proyectos de mejora de la productividad, por las mismas razones que se oponen muchos empleados: tienen poca conciencia de las implicaciones de la productividad, y creen que la mejora de

³⁸ Para una descripción más acabada de este proceso, puede leerse el trabajo publicado por Luis F. Lozano, Torcuato A. Sozio y Carlos A. Tomada. Los trabajadores y las privatizaciones. Buenos Aires, Editorial Atlántida, noviembre de 1992.

⁴⁰ BELCHER, John G., *Productividad Total*. Ediciones Gránica S.A. 1987. 08023 Barcelona, España. págs. 285 a 290.

productividad significa necesariamente pérdida de empleos. Quizás ignoren la conexión entre productividad y salarios reales y no sepan apreciar que la baja productividad representa una mayor amenaza para la estabilidad laboral en el largo plazo.

Sin embargo, al margen del problema de la concientización, existe una complicación adicional. El sindicato es una institución política, cuyas autoridades se designan mediante elecciones. Los dirigentes sindicales sólo pueden permanecer en su puesto, y el sindicato sólo puede existir, si se ofrece algo valioso a los afiliados. Y los dirigentes sindicales a menudo piensan que el mantenimiento de una relación hostil resulta valioso para los empleados.

Aunque un proceso de colaboración entre empresa y sindicato pueda parecer estimulante, su implementación está erizada de dificultades. Ante todo, es posible que una de las partes no desee participar en un proceso conjunto. La falta de confianza, la ausencia de una necesidad percibida y las consideraciones políticas pueden contribuir a esta posición.

Aunque exista el deseo de establecer un proceso conjunto para trabajar en procura de objetivos comunes, el esfuerzo corre el riesgo de fracasar a causa de la historia de la relación entre directivos y sindicalistas en la mayoría de las organizaciones. En muchas compañías, lamentablemente, la relación conflictiva está demasiado arraigada para superarla fácilmente, aunque todas las partes tengan el sincero deseo de hacerlo. Aunque el proceso comience bien, en cuanto surge una desavenencia grave hay invariablemente una tendencia a regresar a la conducta hostil tradicional.

Si los directivos toman medidas de mejora organizacional sin participación del sindicato, el previsible resultado será la resistencia. Si el sindicato no es consultado ni participa, tal vez considere el proyecto de mejora como una amenaza para el bienestar de los empleados, del sindicato o de ambos. La empresa que supone que el sindicato no se puede oponer a un proyecto de calidad de vida laboral no sabe apreciar las realidades políticas del sindicalismo.

Todo esto sugiere que en lugar de tener un enfoque negativo generalizado, los directivos harían bien en preocuparse un poco más en pensar sobre los sindicatos y en gestionar sus relaciones laborales para crear valor económico, no para destruirlo.

VI. 3. c.- Hacia un nuevo esquema de cooperación entre empresa y sindicato.

Una tendencia de los últimos años, es el crecimiento de proyectos de colaboración entre empresas y sindicatos. En esta época, tanto los directivos como los dirigentes sindicales de muchas compañías han llegado a la conclusión de que la relación tradicional entre ambas partes obstaculiza la tarea de afrontar los desafíos competitivos de la actualidad.

Históricamente, han existido dos estructuras o procesos para resolver problemas y afrontar cuestiones organizacionales entre empresas y sindicatos. La primera de ellas es el proceso de negociación colectiva, que trata sobre temas específicos: salarios, beneficios, condiciones laborales y demás. El proceso de negociación colectiva es conflictivo por naturaleza y en consecuencia se trata de ganar o perder. En cada tema que se trata en este proceso, un lado gana y el otro pierde. Se basa en los principios de toda negociación: para

ganar en un tema importante, estamos dispuestos a perder en otro terreno.

El segundo proceso para abordar problemas y temas organizacionales es la autoridad de los directivos. De hecho, la autoridad de los directivos suele ser el proceso para abordar virtualmente todos los temas que no se someten al proceso de negociación colectiva.

En los últimos años, muchas organizaciones han procurado perfilar un tercer proceso, basado en principios colaborativos de resolución de problemas. Este proceso existe sólo para tratar temas que resultan de interés común para la empresa y el sindicato.

Las estructuras colaborativas con muy comunes en torno de un tema particular: la seguridad. Muchas empresas poseen comités de seguridad integrados por sindicalistas y ejecutivos para abordar esta cuestión, que obviamente es de interés recíproco. Aunque estos comités no siempre son modelos de colaboración, al menos existe una estructura conjunta.

La novedad de los últimos años radica en la considerable expansión de estos procesos de colaboración más allá del tema seguridad. No es infrecuente hallar estructuras conjuntas, por ejemplo, que manejen los proyectos de participación de los empleados o la mejora de la calidad de vida laboral.

Los principales esfuerzos de colaboración son comunes en industrias perturbadas, donde el objetivo mutuo es elemental: la supervivencia. Ambas partes reconocen que su resistencia

a cooperar puede resultar fatídica para todos los involucrados y los obstáculos a la colaboración se superan con mayor facilidad. En estos proyectos, sindicatos y directivos trabajan juntos para lograr resultados explícitos, como en productividad y reducción de costes. Como cabría esperar, estos proyectos de colaboración son comunes en las industrias básicas, como el acero y el aluminio, donde algunas compañías han invertido mucho tiempo y recursos para respaldar estas estructuras.

Los proyectos de colaboración pueden contribuir al desarrollo de un proceso de logrando el apoyo y el compromiso del sindicato. Si el proceso es realmente conjunto, el sindicato tendrá un grado de identificación con el proyecto que no podría lograrse de otra manera.

VI. 3. d.- Evolución del perfil del interlocutor sindical en el sector de servicios públicos en Argentina.

La existencia de trabajadores poseedores de parte del paquete accionario de las antiguas empresas estatales, obliga a los sindicatos del sector servicios públicos en Argentina, a enfrentarse con sus acciones pasadas. Durante años, fueron el enemigo natural de la clase dirigente y hoy se encuentran, con que ya no representan individuos, expuestos a sufrir los excesos de los dueños de los bienes de producción.

En la actualidad, todas las asociaciones sindicales que ejercen la representación del personal perteneciente a las antiguas empresas públicas, cuentan en sus filas con individuos que han dejado de ser simples *proletarios* para convertirse en *dueños* de una cuota parte de los medios de producción.

De tal manera, los antiguos modelos de negociación competitiva en donde cada negociador buscaba obtener el máximo de ventajas de su adversario, deberán ser dejados de lado, a riesgo de dañar indirectamente los intereses de sus representados.

Con independencia de esto, los antiguos sindicatos de empresas estatales, están también obligados a redefinir su rol, ya que como hemos visto, hoy los trabajadores ya no son una masa informe limitada a recibir órdenes e instrucciones, sino que cuentan con libertad y responsabilidad para decidir. Esto, obliga a los sindicatos a redefinir su rol.

En tal sentido, las organizaciones gremiales, deberán orientarse en tres direcciones fundamentales.

En primer lugar, asumiendo un papel de cooperación, colaborando con la empresa en la difusión de la visión y los objetivos propuestos.

En segundo lugar, fortaleciendo su rol natural, analizando de manera crítica si las empresas cumplen con la legislación laboral y los convenios colectivos firmados.

Por último, afrontando las discusiones paritarias desde una posición de cooperación, en donde será necesario buscar acuerdos que prioricen el aumento de la productividad. El no hacerlo, dañaría los intereses de aquellos a quienes se intenta representar.

Con sindicatos que acepten estas nuevas realidades, se sumen al cambio y formen a sus dirigentes en esta nueva filosofía, las empresas contarán con un aliado sumamente valioso.

VI.4.- Cultura de empresa y productividad.

La mayoría de los directivos de las empresas se manifiestan dispuestos a hablar sobre los efectos de la gestión que pone en primer lugar a las personas, aunque referenciando el tema no a postulados teóricos sino a evidencias concretas.⁴¹

Afortunadamente, hay abundante y creciente evidencia que habla de la fuerte conexión entre la manera en que las empresas gestionan su personal y los resultados económicos que obtienen. En el mundo competitivo de hoy en día, los directivos inteligentes necesitan saber no sólo que hacer o cómo hacerlo sino también conocer la evidencia sobre la que se basan sus recomendaciones.

Es importante reconocer de entrada que una correcta gestión de personal no es la única base para alcanzar el éxito competitivo, así como obviamente una variación en la gestión no justifica todas las variaciones en los resultados empresariales. Bajo ciertas condiciones, sin embargo, la efectiva gestión de personal cobra mayor importancia en la comprensión de las variaciones en los resultados empresariales.

Unas prácticas innovadoras en recursos humanos sólo tienden a contribuir a unos resultados económicos mejores

⁴¹ PFEFFER, op. cit. Pags. 44 a 46.

cuando se dan tres condiciones: cuando los empleados tienen conocimientos y habilidades que sus jefes no tienen; cuando los empleados se sienten motivados a aplicar esas habilidades y conocimientos a través de un esfuerzo discrecional; y cuando la estrategia de negocio o de producción de la empresa sólo puede lograrse si los empleados contribuyen con ese esfuerzo discrecional.

Se puede dar por descontado que la cantidad de esfuerzo discrecional que hacen los empleados, se ve afectada directamente por las prácticas de gestión que les son aplicadas.

Puede afirmarse que se pueden obtener ganancias substanciales aplicando prácticas de gestión de alto desempeño. La evidencia disponible también muestra que a pesar de las manifiestas ventajas económicas de algunas prácticas de gestión, la difusión de las mismas no ha sido rápida ni extensa.

Estas conclusiones indican que simplemente demostrar la conexión entre la forma en que se gestiona el personal y los resultados obtenidos no es suficiente para producir un cambio. ¿Cómo puede ser que se produzcan beneficios tan substanciales en las ganancias, la calidad y la productividad? Estos logros tienen una serie de fuentes importantes de mejor actividad empresarial.

1. El personal trabaja más debido a la mayor participación y dedicación resultantes de tener mayor control sobre su trabajo.

2. El personal trabaja mejor; las prácticas de gestión de alto desempeño fomentan las habilidades y la capacitación, así como facilitan los esfuerzos del personal en la aplicación real de sus conocimientos y su energía para mejorar en la

aplicación real de sus conocimientos y su energía para mejorar los resultados de la actividad empresarial.

3. Las prácticas de gestión de gran dedicación, al depositar más responsabilidad en las manos del personal subalterno, ahorra en gastos fijos administrativos y en otros gastos relacionados con tener un personal alineado con una relación adversa con el equipo directivo.

Por lo tanto, las prácticas de gestión de alto rendimiento no funcionan por un proceso místico, sino porque dichas prácticas están fundamentadas en sólidos principios de ciencias sociales que la evidencia ha demostrado que son efectivos.

Las industrias en las que se ha demostrado que la gestión de alto rendimiento tiene beneficios económicos significativos, van desde industrias de relativamente baja tecnología como la confección de prendas de vestir, hasta procesos de producción de alta tecnología como la fabricación de placas de semiconductores. Los resultados son similares para empresas de fabricación o servicios, y no hay evidencia disponible que indique que los resultados son específicos según el país. De hecho, la evidencia muestra que los resultados pueden generalizarse a través de las fronteras. Por lo tanto, puede concluirse que los efectos de las prácticas de gestión de alto rendimiento son reales, así como económicamente significativos y generales.

VI. 5.- Perfil de una organización de alto desempeño.

Las organizaciones que tienen un proceso efectivo de mejora del desempeño organizacional, presentan ciertas

características comunes, al margen de la industria o la índole de sus negocios. En todas estas empresas se observa que:

- El compromiso de los directivos con la mejora del desempeño es evidente e inequívoco. Los managers de todos los niveles respaldan activamente la superación de los objetivos, mediante la optimización de los canales de comunicación interna, la asignación de recursos suficientes y la participación del personal en la mejora de los procesos.

- Existe una elevada conciencia organizacional sobre productividad. Todos los empleados entienden la productividad y sus implicancias y la fuerza laboral está continuamente informada sobre los desafíos competitivos y los progresos en mejora del desempeño de la organización.

- Las responsabilidades gerenciales por la mejora de la productividad son explícitas y fuertes. Todos los managers encaran la mejora de la productividad como un elemento clave y la productividad se refuerza mediante la evaluación del desempeño y los procesos de promoción.

- Existen metas de productividad en todos los niveles, y el progreso hacia estas metas se monitorea atentamente y se publicita.

- El sistema de remuneración, tanto monetaria como no monetaria, refuerza la mejora de la productividad. Prevalece el reconocimiento del desempeño excepcional, y los empleados participan monetariamente en los frutos de la mejora.

- Las mediciones de productividad gozan de difusión y visibilidad, y se utilizan para realimentación, reconocimiento, evaluación de oportunidades y resolución de problemas.
- La mejora de la calidad constituye una variable clave del desempeño y se encara como un medio para mejorar la productividad.
- La participación de los empleados en la mejora de la productividad constituye una norma de la organización, respaldada por los directivos de todos los niveles, El ámbito de recursos humanos es una preocupación constante de los directivos, pues la gente constituye la clave del proceso.
- El proceso debe enfatizar la productividad de todos los recursos: capital, energía y mano de obra.
- Se hace un amplio uso de las técnicas de mejoramiento, pero se las adapta a las circunstancias de cada unidad organizacional y se encaran como herramientas y no como fines en sí mismas.
- La productividad constituye un elemento integral de los sistemas de presupuesto, planificación e informes financieros. La productividad se aborda explícita y destacadamente en estos sistemas.

La ausencia de cualquiera de estos elementos vuelve incompleto el proceso de gestión de productividad y reduce las probabilidades de lograr una cultura centrada en el alto desempeño.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación, he intentado evidenciar adecuadamente la existencia de una relación intrínseca entre los resultados económico operativos, los niveles de calidad de servicio de la empresa analizada y la utilización por parte de la misma, de determinados esquemas de trabajo, basados ideológicamente en un estilo de liderazgo orientado a la obtención de resultados y un esquema de negociación colectiva afianzado a partir del uso de información compartida, que consideran al personal como un eslabón fundamental en la cadena de valor del negocio.

Para poder entender el fenómeno, hemos repasado someramente cuáles fueron los antecedentes del sector eléctrico en Argentina, la profundidad del cambio operado durante el proceso de privatización del mismo y cuáles son las particularidades regulatorias de la empresa definida como unidad de análisis, ya que las mismas se tornan en causa primera para los cambios ocurridos en la gestión de las relaciones laborales con el personal respecto del cual se circunscriben los resultados de la presente investigación.

Es sabido que hasta hace muy pocos años, la problemática de los recursos humanos, se mantuvo olvidada, o bien fue insuficientemente tratada en la mayoría de las empresas. Esto, se debió fundamentalmente a la reducción del factor *personal* a la dimensión de un simple factor de producción, cuya nota más significativa se encontraba en el costo del mismo.

Muy por el contrario, la realidad ha demostrado con numerosos ejemplos incontestables, que una ineficiente gestión de recursos humanos, no solo incide en el estado de resultados

de la empresa, sino que además puede producir efectos dañosos en la sociedad en donde ésta desarrolla sus actividades.

Como he señalado, los enfoques tradicionales en los que se enmarcó la gestión estatal mientras desempeñó el papel de empresario, han quedado obsoletos, debido a los cambios dramáticos producidos en todo aquello relativo a la importancia del capital humano y al uso creciente de la organización y la gestión como un factor diferenciador que actúa como ventaja competitiva.

Desde esta perspectiva, me propongo analizar las conclusiones del presente trabajo y validar la presunción enunciada en la hipótesis de trabajo utilizada para articular la investigación.

Retomando lo expresado en el Capítulo IV, se dieron una serie de elementos cuya combinación, resulta contraria a una adecuada gestión del mantenimiento del sistema de transporte operado por la empresa analizada y que podían resumirse en los siguientes:

1. Negativa por parte de C. A. M. M. E. S. A. a autorizar licencias de trabajo para la realización de tareas de mantenimiento sin tensión en días hábiles y durante el horario diurno.

2. Esquema de jornada de trabajo rígido que permanece ultra activo desde 1975 y por lo tanto obedece a una realidad diferente a la que imponen las diferentes interacciones del mercado eléctrico. Asimismo, el costo y esquema de compensación que prevé el régimen de jornada convencional y de viáticos por comisión de servicio, dificulta un aprovechamiento racional de los recursos humanos disponibles.

3. Existencia de una limitación por parte del Estado Nacional de realizar horas extraordinarias más allá de las 30 horas mensuales o 200 horas anuales.

Los distintos intentos que se hicieron para sortear los efectos negativos de la combinación de estos tres elementos condicionantes, son en realidad el emergente de un proceso más profundo operado en el ámbito de toda la organización y cuyas consecuencias positivas de transparentan los resultados económico operativos concretos que de otro modo hubiera sido imposible alcanzar.

En tal sentido, dividiré las conclusiones del presente trabajo en diferentes planos en los que analizaré el fenómeno producido, refiriéndome a:

a) Los cambios producidos en la estructura empresaria.

b) El proceso de instauración de una cultura centrada en el alto desempeño.

c) Cómo el esquema de negociación colectiva y la existencia de información compartida hacen estable y duradero el sistema.

d) Vinculación existente entre el esquema de liderazgo promovido y el sistema de retribución utilizado para el personal convencionado.

e) El sistema de pago por A. P. O. E. y su rol como instrumento acelerador del proceso de cambio.

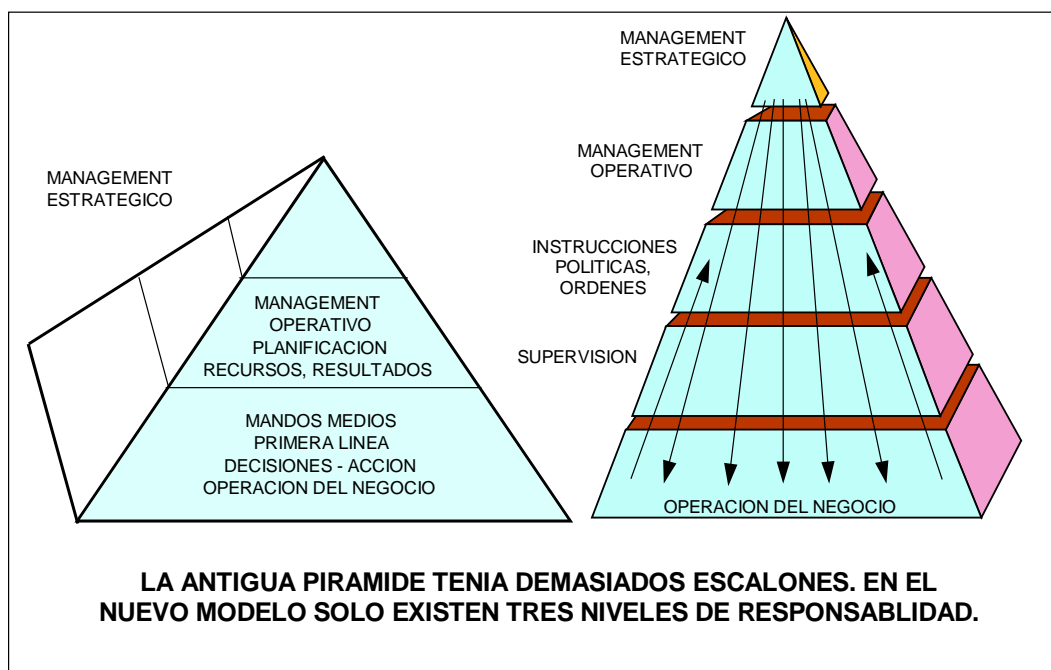
f)Cuál es el rol de los mandos intermedios en el afianzamiento del proceso de cambio.

VII. 1.- Los cambios producidos en la estructura empresarial.

Con independencia de los cambios estructurales que por carácter transitivo trajo consigo el proceso privatizador y transformador operado en el sector eléctrico, la empresa analizada debió redefinir la estructura empresarial.

Con posterioridad a la privatización, se ha observado que la estructura jerárquica tradicional, fue cediendo paso a una estructura mucho más horizontal.

Cuadro N° 10
Adecuación de la estructura empresarial



El tratamiento de los problemas, se desplazó del despacho de los grandes jefes hacia el nivel operativo correspondiente, en donde cada empleado es quien tiene la

responsabilidad y la libertad para analizar la situación, adoptar un curso de acción y verificar que el mismo se halla llevado a cabo con éxito ya sea por sí mismo, o con la ayuda de otros.

Esto implicó que, al otorgar mayor responsabilidad al personal de *primera línea*, se le brindaron mayores posibilidades de ejecutar su tarea de la manera que estimara más conveniente hacerlo y no como durante años lo indujo la estructura jerárquica.

Conforme al nuevo esquema organizativo, todo se reorientó a que los problemas sean solucionados de manera inmediata. Este nuevo modelo de organización como lo señala Peter Drucker⁴², se sustenta como veremos más adelante, en la existencia de información compartida.

Consecuentemente, se aprecia un total abandono de aquellas concepciones según las cuales los buenos resultados obtenidos, deben necesariamente ser premiados con un cargo superior en la escala de poder. La nueva organización, cuenta con un número reducido de puestos de dirección, sustituyéndose la noción de *rango* por la de *misión*. En función de lo expuesto, la autoridad está dada por el mayor conocimiento de la tarea encomendada y por tanto, las posiciones de liderazgo dentro de un determinado equipo de trabajo, mutan de acuerdo a la naturaleza y complejidad de los problemas que requieran ser resueltos.

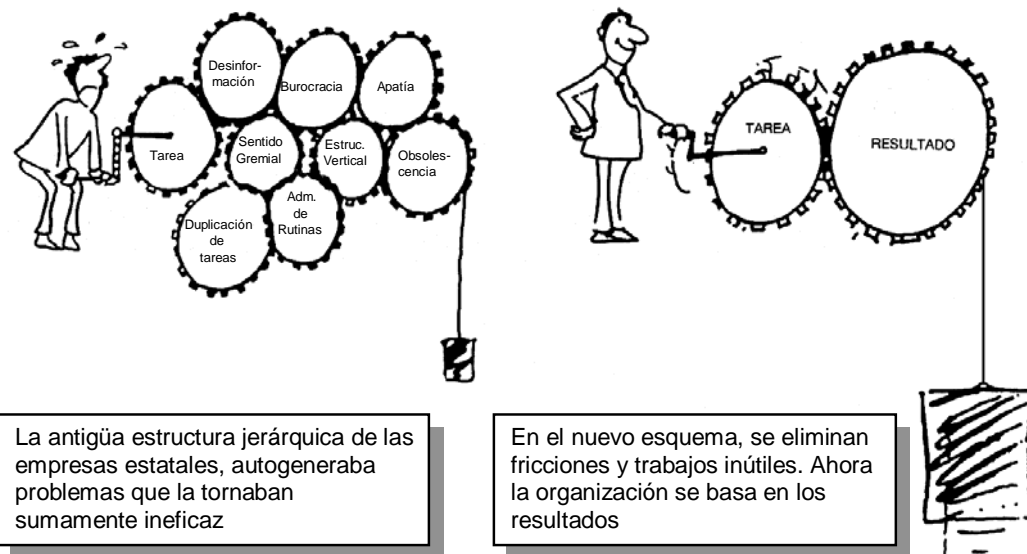
Como se esquematiza en el Cuadro N° 11, al eliminar los comportamientos estancos y dotar a la organización de una

⁴² Drucker, Peter F., La Sociedad Postcapitalista, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1993, Pag. 81, traducción de María Isabel Merino Sánchez.

estructura que le permitiese centrar todos sus esfuerzos en mejorar los resultados operativos, termina por eliminarse todo esfuerzo y tarea inútil.

Cuadro N° 11

El esquema de trabajo basado en resultados y sus diferencias con la realidad laboral de las empresas predecesoras.



VII. 2.- El proceso de instauración de una cultura centrada en el alto desempeño.

En este camino señalado, se definió como algo esencial, la instauración de una cultura centrada en el alto desempeño, cuyos rasgos fundamentales son los siguientes: existencia de objetivos organizacionales ambiciosos alineados con la estrategia empresarial, utilización de indicadores de gestión desafiantes y exigentes, seguimiento y evaluación de los logros que permitan una mejora continua en la gestión y el reconocimiento diferencial de las contribuciones de los integrantes de la organización.

Para que este entorno de gestión fuese posible y se obtuviese una efectiva alineación de los objetivos fijados a cada uno de los equipos con el propósito fundamental de la organización, en la organización estudiada, se verifica la práctica sistemática de las siguientes acciones:

a) Difusión de la Visión, Misión y Valores Corporativos, a todos los integrantes de la organización.

b) Todos los empleados tienen acceso a información de detalle acerca de: el plan de negocios de la empresa, los principales lineamientos del marco regulatorio de la actividad, la incidencia del mismo respecto de las diferentes variables económicas de la empresa y en particular, a aquel personal que tiene una cercanía mayor con las tareas de operación y mantenimiento; información vinculada a la cuantía de las sanciones y premios vinculados a la disponibilidad y/o indisponibilidad de cada uno de los equipos que integran la red.

c) Creación de un marco homogéneo y consistente para la fijación, seguimiento y evaluación de objetivos, alineado con los valores organizacionales. En el caso de los objetivos de gestión que impliquen la participación de personal convencionado, existe la decisión de buscar el compromiso de las organizaciones gremiales a través de un esquema de negociación colectiva que permitiese definir acuerdos de trabajo basados en los siguientes postulados fundamentales:

- Optimizar la eficiencia operativa de la organización, mediante la utilización de técnicas de trabajo y/u organización que contribuyan a obtener un fortalecimiento del servicio

de transmisión de energía eléctrica en condiciones de calidad y eficiencia.

- Obtener el menor tiempo de indisponibilidad de los equipos con la consiguiente optimización de la ecuación económica en materia de premios por calidad de servicio.

- Lograr ahorros significativos en el costo de ejecución de los proyectos a ejecutar que a su vez impliquen condiciones económicas ventajosas para ambas partes.

- Respetar altos estándares de seguridad ocupacional. Para ello, cada acuerdo de trabajo, debe contar con su correspondiente Método de Trabajo Seguro (M. T. S.), diseñado especialmente para el tipo de trabajo que se trate, en cuya confección deben verse reflejadas las opiniones de la empresa, la representación sindical y los trabajadores intervinientes en el proyecto.

- Capacitar en la tarea de manera permanente al personal propio brindándole una posibilidad cierta de mantenimiento de la fuente de trabajo y mejorando su empleabilidad.

- Mayor independencia respecto de proveedores de servicios de mantenimiento.

Estos postulados básicos, se ven reflejados en el texto de las actas acuerdo mediante las que se pactó la utilización de un sistema de pago centrado en un adicional por objetivo ejecutado (A. P. O. E.) y que se encuentran adjuntadas en el apéndice documental del presente trabajo.

Para poder alcanzar estos objetivos, fue necesario proporcionar a los empleados de *primera línea*, todo el apoyo necesario para que se sintiesen capaces de adoptar decisiones operativas durante esos escasos segundos en los que se consolida o destruye la

imagen de la empresa. Como puede observarse, si estos empleados, hubieran tenido que esperar la conformidad de toda su línea jerárquica para dar una solución u otra a un problema operativo puntual, con seguridad, la imagen recibida por el mercado no sería la mejor de todas.

VII. 3.- Cómo el esquema de negociación colectiva y la existencia de información compartida hacen estable y duradero el sistema.

Las particularidades regulatorias que presenta la empresa analizada, hacen de por sí sumamente interesante el estudio de todos los temas vinculados al objeto de análisis de la presente tesis. Asimismo, estas particularidades regulatorias a las que me refiero, han impulsado a la empresa analizada a buscar de manera constante -para optimizar sus ingresos- un mejor aprovechamiento del capital humano disponible, toda vez que la remuneración que percibe por el servicio que presta, proviene exclusivamente de las fuentes definidas en el marco regulatorio de la actividad, cuya cuantía no puede ser substancialmente modificada, más allá de los momentos destinados a la revisión de su cuadro tarifario.

Como puede observarse, la gestión de la operación y el mantenimiento, y por ende, la gestión de las relaciones laborales de aquellas personas que están afectadas a dichas tareas, deviene fundamental, así como el mejoramiento de las prácticas, tiempos, flexibilidad y rapidez con que se encaran las mismas. Todo ello, sin perder de vista el cumplimiento de altos estándares de seguridad ocupacional.

En tal sentido, por tratarse esta de una investigación circunscripta a la utilización de sistemas de trabajo

destinados a incrementar la productividad de empleados comprendidos en convenios colectivos de trabajo, la figura de la entidad sindical y con ella el proceso de negociación colectiva, resulta esencial en el análisis.

Como me referí en el Capítulo V, existe en la empresa analizada, la presunción que cada individuo es quien más sabe acerca de su trabajo. No obstante ello, con relación al personal que efectúa tareas de mantenimiento, por tratarse el mismo de personal encuadrado en convenio colectivo, toda aquella incorporación de nuevos sistemas de trabajo quedó circunscripta a los resultados de la negociación colectiva con la entidad sindical, toda vez que la empresa asumió que es posible gestionar eficientemente y a su vez mantener un canal de diálogo constructivo con el interlocutor sindical.

Dicho proceder nos permite concluir que:

a) Existe un alto grado de congruencia entre la manifestación de los directivos de la empresa en el sentido que *“el personal es un eslabón fundamental en la cadena de valor del negocio”* y el hecho de estar decididos a trabajar en conjunto con aquellos que ejercen la representación natural del mismo.

b) La decisión de darle a la entidad sindical un espacio para que se exprese, afianza el proceso de difusión de la visión, permite generar un ambiente positivo para centrar la negociación colectiva en los siguientes aspectos:

- Articulación de la negociación colectiva circunscribiéndola a la realidad del entorno operativo de la empresa,
- niveles de calidad, eficacia y eficiencia en la operación,

- redistribución la jornada laboral del personal conforme a las necesidades operativas propias del negocio,

- Incorporación de criterios de pago por cumplimiento de objetivos ejecutados, alineados con la estrategia operativa y basados en parámetros de medición acordados por las partes,

- Incorporación de criterios de multifuncionalidad en el personal.

- mantenimiento del empleo y el crecimiento del nivel de ingreso de los trabajadores.

- Mantenimiento de altos estándares de calidad y seguridad ocupacional.

c) Los resultados económico operativos alcanzados en los proyectos analizados⁴³, son el producto de no haber desconocido la esencia política que en la que se funda la vida interna de las organizaciones gremiales. En igual sentido, reflejan una visión de largo plazo del problema que permitió respetar los tiempos internos de maduración de las partes involucradas, evitando así, la generación de fricciones innecesarias y permitiendo la creación de un clima de confianza. Este clima de confianza, fue posible gracias a que al sentarse a negociar colectivamente, ambas partes tenían claro cuál era el objetivo final a alcanzar y existía una conciencia clara de cómo se verían afectadas las principales variables del negocio de mantenerse posturas irreductibles que afectarían la ecuación económica de base y dentro de la misma la incidencia del costo de mano de obra. En tal sentido, acuerdo tras acuerdo, tanto los empleados como la entidad sindical contaron con información acerca de los logros alcanzados (calidad de servicio, penalidades ahorradas, evolución del índice de fallas, etc).

d) Producto de lo expresado en los puntos anteriores, existe una base sólida (ingresos extraordinarios percibidos

⁴³ Para mayor detalle, ver los cuadros que resumen los resultados globales alcanzados en cada uno de los proyectos detallados en el apéndice documental.

por los trabajadores, ahorros obtenidos por la empresa, consolidación de una imagen positiva de la entidad sindical pese a haber permitido la derogación parcial del convenio colectivo, niveles de calidad y seguridad alcanzados) para sostener que el sistema se permanecerá y evolucionará positivamente a lo largo del tiempo.

VII. 4.- Vinculación existente entre el esquema de liderazgo promovido y el sistema de retribución utilizado para el personal convencionado.

En materia de liderazgo, es quizás, donde se ha debido hacer los mayores esfuerzos. Las antiguas empresas estatales, tal el caso de la empresa analizada, debieron pasar de un esquema de liderazgo puramente autocrático, sustentado en una estructura de poder, a un concepto de liderazgo, distribuido en todas las capas de la organización, que sirva de herramienta útil para impulsar el proceso de cambio.

Para ello, fue preciso lograr un cambio de mentalidad en todos los trabajadores y hacerles sentir que su trabajo es de vital importancia en la consecución de los objetivos de la empresa. Para que esto fuese posible, debió brindarse al personal de manera sostenida, un clima de trabajo tal, que le permitiese asumir confiado todas aquellas decisiones necesarias, al amparo de la estrategia definida. En resumen, fue preciso transformar la visión en hechos que se puedan palpar día a día.

Por muy bien diseñados que estén los sistemas de retribución, no pueden operar eficazmente sin un liderazgo competente. Los líderes deben establecer la orientación, la misión y la

credibilidad de los sistemas de retribución. Para ser eficaces, los sistemas de retribución en general y de remuneración por desempeño en particular deben generar confianza. La confianza se puede cultivar si se incluyen los empleados en el diseño del sistema y en su operación constante, pero no puede sobrevivir sin el apoyo de unos líderes eficaces y dignos de confianza.

En lo que se refiere al sistema de pago por objetivos ejecutados (A. P. O. E.) su utilización se dio a que la línea de mando de la empresa mantuvo un alto grado de coincidencia entre el discurso y la acción y una enorme claridad y transparencia al presentar tanto al personal como a la entidad sindical el funcionamiento del sistema.

Como se señaló al analizar el proceso de fijación de objetivos, el hecho que los líderes de la organización hayan podido establecer con claridad las metas de la organización y crear un sentido de concordancia entre dichas metas y el sistema de pago analizado, es el basamento de los resultados positivos alcanzados. Y estos se dan, solamente cuando existen líderes que hablan continuamente sobre las metas de la organización, de tal manera que llevan a los empleados, cualquiera sea su condición (convencionados o no convencionados) a aceptar las metas y a sentirse motivados a cumplirlas.

El sistema de remuneración para el universo estudiado, refleja el desempeño relativo de la compañía y muestra una consistencia con el desempeño general evidenciado por la misma⁴⁴.

⁴⁴ Ver información estadística sobre la evolución de la performance operativa de la empresa adjuntada en el Apéndice Estadístico.

En términos generales, los sistemas de remuneración basados en esquemas que premian el alto desempeño de las personas, tal el caso del sistema de pago por A. P. O. E., se encuentran enmarcados en un ambiente de confianza, en el cual el acceso a la información acerca de la performance económico operativa de la organización está al alcance de todos.

La clave del éxito está en desarrollar los principios del sistema de recompensas por medio de la participación del personal o a través de una negociación colectiva como en el caso analizado y que estos concuerden con el plan estratégico de la organización y su problemática empresarial.

Por último, los resultados analizados permiten concluir que mediante el sistema de trabajo utilizado, ha conseguido respecto del personal convencionado lo siguiente:

- Enriquecer y fortalecer el trabajo en equipo.
- Captar y valorar el aporte de cada trabajador al resultado global de la empresa y de su equipo de trabajo.
- Reconocer los logros personales.
- Introducir el concepto de pago variable sujeto al cumplimiento de resultados de la compañía.

VII. 5.- El sistema de pago por APOE como un instrumento acelerador del proceso de cambio.

Conforme he señalado en el punto anterior, el diseño de todos los sistemas -no solo el de retribución- es crucial para el desempeño de la organización y el afianzamiento de una cultura centrada en el alto desempeño. La participación de los empleados en la revisión de los procesos y sistemas de trabajo es un buen ejemplo.

Muchas de las prácticas de los sistemas de retribución, solo surten efecto únicamente en la medida en que la organización se maneje de una manera conducente a apoyar la participación de los empleados.

Como se ha podido ver en el Capítulo V, es necesario contar con una cantidad sustancial de información, conocimiento y poder en todos los niveles de la organización, a fin de que las prácticas promovidas por el sistema de retribución sean eficaces.

Como cualquier otra práctica en una organización, el sistema de pago por objetivos ejecutados (A. P. O. E.), se adapta perfectamente a los cambios del entorno y de las estrategias empresariales y como sostuvo, al permitir la participación efectiva del personal, motiva al mismo a comprometerse con un proceso de cambio continuo.

VII. 6.- El rol de los mandos intermedios

Quizás el mayor de los problemas en materia de gestión de relaciones laborales a los que tuvo que enfrentarse la empresa estudiada, como fue el no poder contar con una fuerza de supervisión adecuada.

Durante años, el estado como empleador, gestionó sus empresas con un sentido absolutamente paternalista. De tal manera, el ambiente en el cual se desarrollaban las relaciones laborales, resultaba amigable y familiar, dejándose de lado el esfuerzo personal como elemento para el otorgamiento de premios o castigos. Este marco referencial, se vio acentuado por el accionar de las organizaciones gremiales.

Sumado a todo esto, junto a los sindicatos de base, fueron naciendo asociaciones profesionales que nuclearon al personal superior y cuyas ventajas convencionales se encontraban directamente ligadas a la intensidad de los reclamos efectuados por el sindicato que agrupaba al personal de producción.

Los excesivamente rígidos convenios colectivos, en su mayoría no permitían el ingreso a la empresa si no era a través de la bolsa de trabajo, manejada por el sindicato correspondiente. Esto, hizo que cualquier trabajador, iniciase su carrera laboral en la categoría inferior de convenio y fuera ascendiendo en la estructura por el simple paso del tiempo. Todos aquellos que algún día llegarían a convertirse en supervisores y jefes, al momento de la toma de posesión, se encontraban teñidos de un amplio sentido gremial. De esta forma, en las empresas predecesoras, la supervisión fue ejercida en su mayor parte por personal sindicalizado que veía a la empresa como un oponente con quién estaba obligado a negociar y no como un todo, del cual él también formaba parte.

Evidentemente, esta situación no resultó beneficiosa para ninguna de las partes. Las empresas, se vieron enfrentadas a su personal, mientras que éste solamente se limitó a cumplir más o menos estrictamente las órdenes e instrucciones que

emanaban de la cima de la pirámide de mando, ocupada por políticos totalmente ajenos a la búsqueda de la eficiencia empresarial. De tal manera, todo el sistema obviaba las necesidades impuestas por el servicio público comprometido y el personal de *primera línea*, se movía con total desconocimiento de los objetivos delineados por la gerencia.

El nuevo modelo organizativo definido a partir de la privatización, encontró sustento en el dinamismo propio de la planificación estratégica y en la libre interacción de quienes tienen por responsabilidad definir las *metas*, la *estrategia* y las *acciones* desplegadas por la organización. Estos tres elementos, terminan por conformar una jerarquía natural a partir de la cual interactúan los diferentes niveles organizativos y proporcionan una base de sustentación adecuada, para el despliegue y adecuación de las políticas emanadas por la dirección de la empresa.

Este esquema descripto, cierra su ciclo cuando los niveles máximos y medios, evalúan los progresos evidenciados por los equipos operativos, comparando su performance real contra su performance objetiva. A partir de los resultados de este análisis, las expectativas de la organización son adaptadas de acuerdo al resultado del aprendizaje evidenciado por los *empleados de primera línea*.⁴⁵ De tal forma, las propuestas generales para alcanzar los grandes objetivos, continúan viniendo de las altas esferas. Sin embargo, hoy en día, estas no llegan al personal de primera línea transformadas en órdenes cerradas.

⁴⁵ Este proceso, describe el despliegue de la estrategia empresarial y a partir de la definición elaborada por Peter Drucker se lo conoce en occidente como *Management by Objectives* o *hoshin kanri*, según los autores japoneses.

Citado por Watson Gregory H., *Benchmarking Estratégico*, Colección Business Class, Buenos Aires, editado por Javier Vergara Editor S.A., enero de 1995, pag. 45 a 47.

En el esquema analizado, los *mandos medios*, sirven de apoyo a los gerentes operativos para transformar las políticas generales en propuestas más concretas que ejecutarán los empleados de *primera línea*. Hoy, los *mandos medios*, tienen básicamente dos grandes responsabilidades vinculadas a su capacidad técnica específica. Por un lado, son los responsables de lograr cumplir con los objetivos de la tarea encomendada, para lo cual harán uso de su capacidad de gestión. Por otra parte, también son responsables de procurar integrar al personal con el cual interactúan a las tareas desarrolladas, procurando obtener el mayor nivel de desarrollo, compromiso y satisfacción posible.

Para que esto sea posible, llevan adelante cuatro acciones básicas:

a) *brindan* al personal a su cargo, un ambiente laboral adecuado para posibilitar su correcto desempeño en la tarea.

b) *transmiten* a todas aquellas personas con quienes tienen contacto la Visión de la compañía. En tal sentido, deben informarse e informar acerca de los objetivos específicos del área.

c) *capacitan y enseñan* a sus colaboradores, a la vez que exigen de ellos el cumplimiento de todas aquellas normas que afianzan la disciplina interna del grupo.

d) *aseguran* que sus colaboradores logren insertarse en la tarea que realizan, haciéndolos sentir partícipes de un proyecto de mayor trascendencia, al que brindan su aporte como personas inteligentes y libres.

En el cumplimiento de estas cuatro funciones básicas, deben procurar satisfacer las necesidades del personal, dentro del marco referencial de las responsabilidades que la organización tiene para con sus miembros. Al hacerlo, deben tener en cuenta las naturales responsabilidades intrínsecas que la empresa tiene con sus stakeholders.

Por su parte, hoy día, los *mandos medios* prestan especial atención al cuidado de la integridad física del personal manteniendo una constante actitud docente, cumpliendo y haciendo cumplir todas aquellas normas relativas al mantenimiento de condiciones de trabajo seguras. En igual sentido, atienden y canalizan eficientemente los problemas laborales y aún personales de sus colaboradores, asegurándoles un *trato justo*, en *igualdad de condiciones* y por sobre todas las cosas *respeto personal*. Esto, contribuye enormemente a disminuir los niveles de ansiedad y de reclamos, que de no ser atendidos rápidamente por la organización, inmediatamente serán captados por las organizaciones gremiales, con el riesgo de convertirse en conflictos potenciales.

Como podemos observar, los *mandos medios*, cumplen una doble función en sentido ascendente y descendente. Por un lado, toman de los *empleados de primera línea*, aquellas valoraciones vinculadas a la operación del negocio y las necesidades de los clientes, acercándolas a las gerencias operativas para una efectiva toma de decisiones. Por otra parte, son los encargados de bajar nuevamente hasta la base de la organización *adaptando la estrategia* a la realidad operativa, a la vez que *informan y motivan* constantemente al personal de *primera línea*.

Al dejarse de lado la estructura jerárquica, ya no existen órdenes precisas ni reglamentos que contengan soluciones para todo. La realidad por tanto, se torna un blanco móvil y por ello se le otorgó a todos los empleados plena libertad para decidir, con la seguridad de que si se equivocan, esto no implicará la pérdida de su trabajo.

De tal manera, todas aquellas decisiones equivocadas adoptadas por el personal, son utilizadas de base para analizar las causas de los errores cometidos y no como excusa para la imposición de castigos para aquellos empleados que normalmente asumen riesgos y que en forma ocasional han cometido algún error.

Evidentemente, al asumir decisiones de manera constante, siempre se está sometido a la posibilidad de cometer errores. Pero el hecho de que estos errores no sean objeto de sanción, no implica ignorar la incompetencia. De tal modo, el crecimiento futuro de los *mandos medios*, depende fundamentalmente de la capacitación constante que les permita el desarrollo de aquellas habilidades que les posibiliten cumplir eficazmente su rol.

VII. 7.- Conclusiones finales.

Si bien es obvio que no existe una solución apropiada para todas las organizaciones, como tampoco un solo enfoque para todos los individuos, existen algunas prácticas y estructuras generales que las organizaciones pueden implantar a fin de crear un enfoque eficaz para gestionar el capital humano.

No obstante ello, tal como lo afirma Eugenio M. Recio Figueiras⁴⁶ citando a H. Wächter, "*muchas firmas practican sólo algún aspecto del complejo total de la planificación de personal y se admiran de la falta de éxito. Se toman con frecuencia algunas ideas particulares o instrumentos aplicados por otras Empresas sin probar su*

⁴⁶ Recio Figueiras, Eugenio M. La Planificación de Los Recursos Humanos en la Empresa, ("Colección ESADE, Estudios de la Empresa"), segunda edición, impreso en España, Editorial Hispano Europea, S.A.. s.f., pag 29.

eficacia para la propia situación, lo cual a veces lleva al fracaso por falta de experiencia y de conocimientos suficientes".

No debe sorprendernos entonces el hecho que las empresas a menudo traten de poner en marcha innovaciones organizacionales como las que se han ido describiendo en esta tesis sin demasiado éxito. Esta tendencia es comprensible porque, después de todo, ya es bastante difícil cambiar algún aspecto del sistema retributivo sin tener también que preocuparse de la formación, la selección, las prácticas de contratación, la organización del trabajo y mucho más si todo esto está circunscripto a personal incluido en convenio colectivo.⁴⁷

Como vengo sosteniendo, la aplicación de prácticas aisladas puede no ser muy efectiva y en algunos casos, puede ser hasta contraproducente. Por ejemplo, la implementación de equipos de trabajo en sí misma probablemente no mejorará tanto los resultados como si los equipos recibieran formación en habilidades técnicas específicas y en procesos de grupo, y tendrá menos efecto aún si a los equipos no se les da información y se les asignan metas financieras y operativas.

En consecuencia, adoptar una visión a largo plazo del desarrollo y crecimiento de una empresa es útil sino esencial para la implementación de sistemas empresariales de alto rendimiento. Una manera de considerar los diferentes obstáculos y ayudas institucionales y organizativas a la puesta en práctica de técnicas de

⁴⁷ ENCINA, Juan Martín. Procesos De Cambio y Transformación Laboral En Empresas De Servicios Públicos Privatizadas. El paso de la cultura del orden a la cultura de la responsabilidad. Ponencia fue presentada y defendida durante el SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS, organizado por el C.I.E.R. (Comité de Integración Eléctrica Regional - Comité Argentino) en la ciudad de Santa Fe durante el mes de junio de 1995 y el V CONGRESO INTERAMERICANO DE EMPRESAS ELÉCTRICAS, organizado por el Comité Nacional Paraguayo del C.I.E.R., realizado en la ciudad de Asunción del Paraguay durante el mes de diciembre de 1995. Una síntesis del citado trabajo, ha sido publicada en la Revista Gerencia, Conocimiento y Actualización Gerencial, Año II nº 2 1996, pags. 16 a 20.

gestión de alto rendimiento es, entonces, considerar cada uno de ellos en el horizonte y tiempo que caracteriza a las decisiones empresariales.⁴⁸

Un “programa” de productividad ya no es una respuesta aceptable. Se debe realizar un cambio organizacional profundo, y el objetivo de esta iniciativa debe tender nada menos que a cambiar la cultura de la organización. La productividad debe formar parte de la fibra misma de la organización, respaldada y reforzada por los demás procesos, sistemas y prácticas a través de los cuales se administra día a día la organización.

El hilo conductor de esos enfoques se circunscribe a centrarse en la excelencia y premiarla.⁴⁹

VII. 7. a.- Información + Participación + Remuneración = COMPROMISO.

Conforme surge de las conclusiones del presente trabajo, la combinación de los elementos mencionados, interactuaron de manera positiva para la creación de un ambiente de trabajo propicio para la obtención de más y mejores niveles de calidad de servicio, con la consiguiente mejora de la ecuación económica de la empresa.

Pero esto, como lo he señalado no es algo que se ha producido en la empresa analizada por generación espontánea. Fue

⁴⁸ PFEFFER, Jeffrey, *La Ecuación Humana*. 1998. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. Pags. 101 a 104.

⁴⁹ BELCHER, John G., *Productividad Total*. Ediciones Gránica S.A. 1987. 08023 Barcelona, España.

necesario respetar una serie de postulados básicos que pueden resumirse en los siguientes puntos⁵⁰:

- La participación en los logros debe ser la consecuencia lógica de un cambio substancial en la organización y no a la inversa.

- Debe ser el complemento remunerativo de una cultura de involucración ya instaurada.

- Requiere para su éxito una amplia información y capacitación del personal respecto de las variables económicas del negocio y el seguimiento de los resultados.

- Debe ser asumida como la consecuencia visible de un proceso de mejora continua en el cual esta herramienta de pago es un elemento más que refuerza el compromiso del trabajador con el desarrollo de la empresa de la que forma parte.

A partir de aquí, podemos concluir sin temor a equivocarnos que verdaderamente existe una relación directa entre los resultados económico operativos, los niveles de calidad de servicio de la empresa identificada como unidad de análisis y su grado de compromiso con prácticas de gestión que consideran al personal como un eslabón fundamental en la cadena de valor

Como hemos visto, para ello resulta necesario que todos nuestros empleados asuman como propios la visión y los

⁵⁰ NITARDI, Eduardo L. y ENCINA, Juan Martín. Reforzando el compromiso de los empleados a partir de la participación en los logros de la empresa. Ponencia presentada durante el Update en Relaciones Laborales, organizado por el Institute for International Research, los días 4 y 5 de agosto de 1998 en la ciudad de Buenos Aires.

objetivos de la organización, conscientes de que a cada uno, le está reservado un papel protagónico.

Para graficar este concepto, resulta sumamente gráfica una vieja historia en la cual un rey que recorría su comarca, preguntó que hacían a dos hombres que picaban bloques de bloques de piedra. El primer hombre de aspecto desagradable, protestó: "*Estoy cortando esta maldita piedra en bloques*". El segundo, sin detenerse en su tarea, replicó diciendo: "*Estoy en este equipo de trabajo que construye la catedral*".

Transformar el mundo en que vivimos y sus organizaciones es algo que depende enteramente de aquellos quienes tenemos la responsabilidad de dirigir y formar personas. No es lógico esperar del mañana algo distinto de lo que hoy somos capaces de hacer. Y para eso, es necesario tener claro el objetivo.

Cuadro N° 12

Reciclado de interruptores marca BBC tipo DLF y DLVF del corredor Chocón - Ezeiza de 500 kV.

Descripción de las tareas comprendidas (72 interruptores)	Monto del proyecto	Personal requerido para la ejecución del proyecto.	Costo estimado mediante la utilización de contratistas.	Costo estimado utilizando el esquema de jornada convencional.	Costo estimado mediante el esquema de Pago de APOE	Tiempo estimado de ejecución.	Tiempo real de ejecución.	Ingreso promedio por empleado.	Ahorro obtenido para la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Desmontaje del interruptor trifásico completo. • Reparación de cámaras interruptoras. • Cambio de la totalidad de las juntas del interruptor. • Revisión y reparación de resistores de preinserción. • Revisión de válvula de soplado y cambio de juntas. • Revisión y reparación de válvula de maniobra. • Revisión y reparación de válvula de accionamiento de varilla (Lucifer). • Cambio de varillas de accionamiento. • Revisión y reparación de válvula de regulación de presión • Revisión y reparación de las cajas de comando tripolar y unipolar. Limpieza y reacondicionamiento total de aisladores soportes. 	U\$S 6.621.000 (Monto aprobado por el E. N. R. E.)	4 equipos de trabajo compuestos por 8 operarios c/ uno más un líder por cada equipo de trabajo. Total: 36 trabajadores.	U\$S 8.500.000	U\$S 6.496.000	U\$S 3.800.000 80% repuestos 20% mano de obra	5 días por c/interruptor.	4 días por c/interruptor.	U\$S 1200/mes por encima del salario básico conformado.	U\$S 2.821.000

Cuadro N° 12

Reciclado de interruptores marca BBC tipo DLF y DLVF del corredor Chocón - Ezeiza de 500 kV. (continuación)

Descripción de las tareas comprendidas	Monto del proyecto	Personal requerido para la ejecución del proyecto.	Costo estimado mediante la utilización de contratistas.	Costo estimado utilizando el esquema de jornada convencional.	Tiempo estimado de ejecución.	Tiempo real de ejecución.	Ingreso promedio por empleado.	Ahorro obtenido para la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y reacondicionamiento total de aisladores soportes. • Medición de capacitores de ecualización. • Montaje del interruptor. • Medición de tiempo de accionamiento del mismo. • Puesta en servicio. 	U\$S 6.621.000 (Monto aprobado por el E. N. R. E.)	4 equipos de trabajo compuestos por 8 operarios c/ uno más un líder por cada equipo de trabajo. Total: 36 trabajadores.	U\$S 8.500.000	U\$S 6.496.000	U\$S 3.800.000 80% repuestos 20% mano de obra	5 días por c/interruptor.	4 días por c/interruptor.	U\$S 1200/mes por encima del salario básico conformado.

Cuadro N° 13

Cambio de espaciadores del corredor Chocón - Ezeiza de 500 kV.

Descripción de las tareas comprendidas	Monto del proyecto	Personal requerido para la ejecución del proyecto.	Costo estimado mediante la utilización de contratistas.	Costo estimado utilizando el esquema de jornada convencional.	Costo estimado mediante el esquema de Pago de APOE	Tiempo estimado de ejecución.	Tiempo real de ejecución. (Proyectado)	Ingreso promedio por empleado.	Ahorro obtenido para la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Traslado y regreso desde y hacia las bases hasta los lugares de trabajo Retiro de almacenes de de las piezas a recambiar. Transporte de las mismas al/los lugares de trabajo. Distribución de las piezas en el campo/terreno. Retiro de los espaciadores existentes y colocación de las piezas nuevas con el método de TCT aprobado. Recolección del material reemplazado y acondicionamiento del mismo en los almacenes destinados y dispuestos a tal fin por la empresa. 	U\$S 7.500.000 Aprobado por ENRE (incluye el gasto de mano de obra y equipamiento)	2 equipos de 15 trabajadores c/u, trabajarán alternadamente períodos de 12 días corridos, con una carga de trabajo básica mínima fijada de 900 espaciadores p/ equipo por cada comisión. La duración de las comisiones y la carga de trabajo, se definió conforme a la experiencia y criterio empresario, el M.T.S. y las normas para Trabajo con Tensión.	U\$S ¹ 6.650.000 total U\$S 3.150.000 (mano de obra) U\$S 3.500.000 (materiales)	U\$S 8.025.000 total U\$S 4.525.000 (mano de obra) U\$S 3.500.000 (materiales)	U\$S 5.854.000 (Total) U\$S 2.354.000 (mano de obra) U\$S 3.500.000 (repuestos)	3 años Jul 2000-jul 2003	Jul 2000 Dic 2002	U\$S 1.500/ mes por encima del Salario Básico Conformado.	U\$S 1.645.000

¹ Todos los números están expresados en dólares estadounidenses ya que al momento de la ejecución de los trabajos tanto la cotización de los trabajos como los ingresos devengados por los trabajadores eran susceptibles de ser convertidos de dólares a pesos y viceversa con una paridad de 1 a 1.

Cuadro N° 14

Cambio de electrónica de los compensadores sincrónicos de la E.T. Ezeiza.

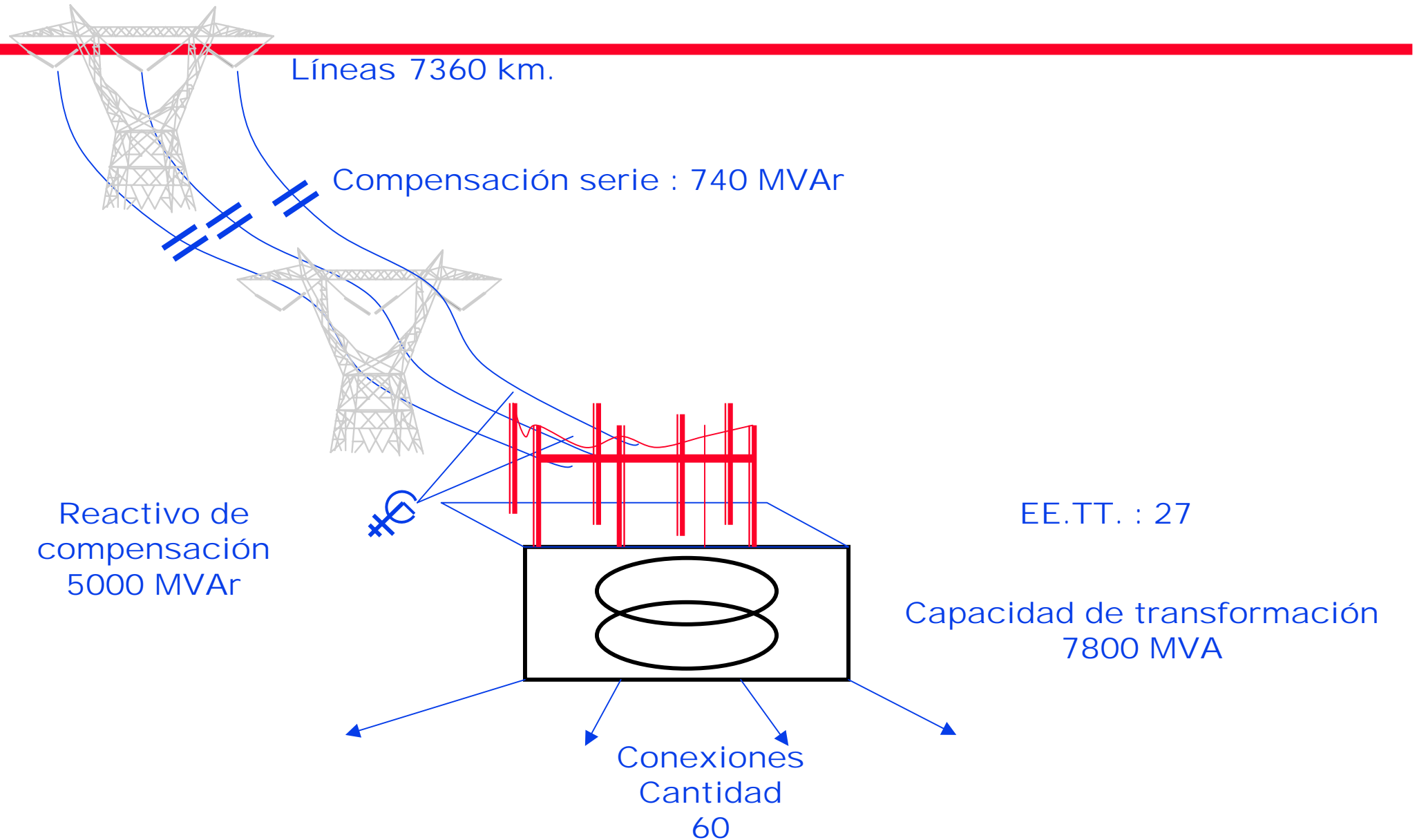
Descripción de las tareas comprendidas	Monto del proyecto	Personal requerido para la ejecución del proyecto.	Costo estimado mediante la utilización de contratistas.	Costo estimado utilizando el esquema de jornada convencional.	Costo estimado mediante el esquema de Pago de APOE	Tiempo estimado de ejecución.	Tiempo real de ejecución.	Ingreso promedio por empleado.	Ahorro obtenido para la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de secuencias de arranque y parada. • Cambio de electrónica de control y potencia. • Adaptación de partes existentes a los cambios. • Habilitación de sistemas remotos de operación y control. • La ejecución del proyecto mencionado en el párrafo anterior, comprende el reciclado completo de secuencias de arranque, parada y R.A.T. (reguladores automáticos de tensión) de los compensadores sincrónicos de la E.T. Ezeiza. 	U\$S 3.200.000 Aprobado por ENRE (incluye el gasto de mano de obra y equipamiento)	Tareas Mecánicas: 8 trabajadores. Tareas Eléctricas: 3 trabajadores. Tareas de Supervisión: 1 trabajador.	No existe antecedente alguno en el mercado.	U\$S 341.520 (por seis máquinas) Incluye la penalidad que se pagaría del 60% del total.	U\$S 249.750/máquina (incluye la penalidad que se pagaría del 40% del total).	Para el cada compensador sincrónico, se ha establecido un esquema de trabajo con una duración máxima de 75 días / máquina para las tareas mecánicas y una duración máxima de 21 días para las tareas eléctricas.	45 días por máquina - 7 días para las tareas mecánicas - 21 días para las tareas eléctricas (antes se realizaba en 8 meses). Se obtuvieron 480 horas de disponibilidad de personal dado el tiempo record en el que se hizo el trabajo.	U\$S 7.000 en 45 días por encima de la Remuneración Normal Habitual y Permanente.	U\$S 550.000 en total. U\$S 91.770/máquina.

Cuadro N° 15

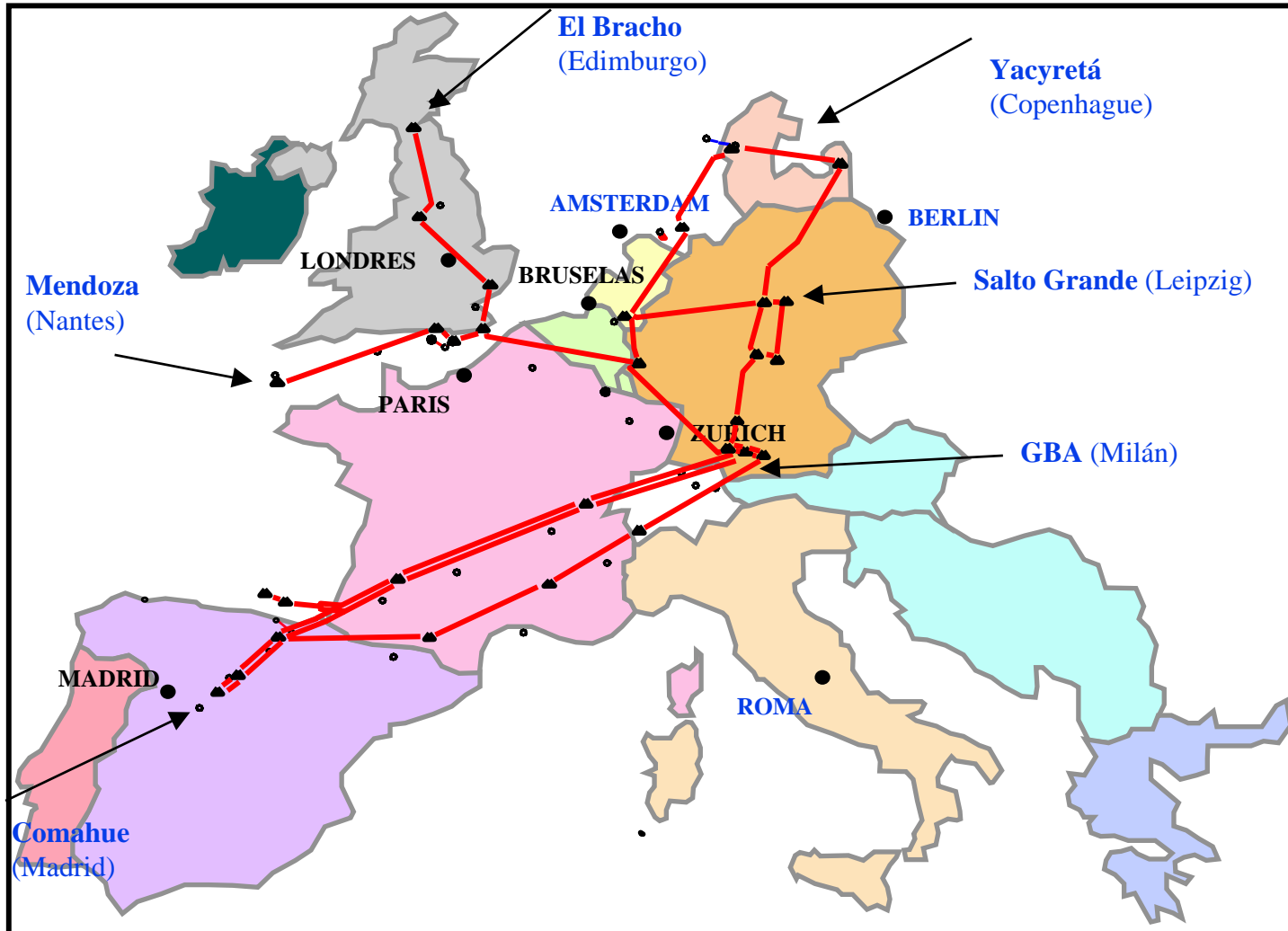
Ampliación E.T. Rosario Oeste Campos I, II y III de 132 kV (continuación).

Descripción de las tareas comprendidas	Monto del proyecto	Personal requerido para la ejecución del proyecto.	Costo estimado mediante la utilización de contratistas.	Costo estimado utilizando el esquema de jornada convencional.	Costo estimado mediante el esquema de Pago de APOE	Tiempo estimado de ejecución.	Tiempo real de ejecución.	Ingreso promedio por empleado.	Ahorro obtenido para la empresa.
<p>EE.TT. Montaje de 2 interruptores de potencia. Montaje de 9 seccionadores de barra fila india. Montaje de 3 seccionadores de línea de polos paralelos. Montaje de 9 trafos de corriente, 9 trafos de tensión y 9 descargadores. Montaje de morsetería, conductores desnudos de interconexión de equipos y de puesta a tierra. Control de cables pilotos existentes para aprovechar los que estén en buenas condiciones y tendido de cables nuevos en playa y Edif. de comando. Cableado completo en playa. Montaje de cajas de conexión y ejecución del cableado entre equipos en playa. Control y adecuación del tablero de comando de sala y ejecución del cableado dentro del Edif. EE.TT. Protecciones,</p> <p>Mediciones y Control: Ensayos de puesta en funcionamiento de los equipos de protecciones, mediciones y RTU.</p>	U\$S 1.000.000 (con repuestos)	Montaje equipos (3 por 6 meses). Protección y Control (6 por 1 mes) Total: 12	U\$S 78.000	U\$S 150.000	U\$S 78.000	3 meses para el montaje de equipos en EE.TT. 1 mes para la realización de tareas de Protecciones, Mediciones y Telecontrol.	Idem tiempo estimado de ejecución.	U\$S 5.400	Neutro + intangible

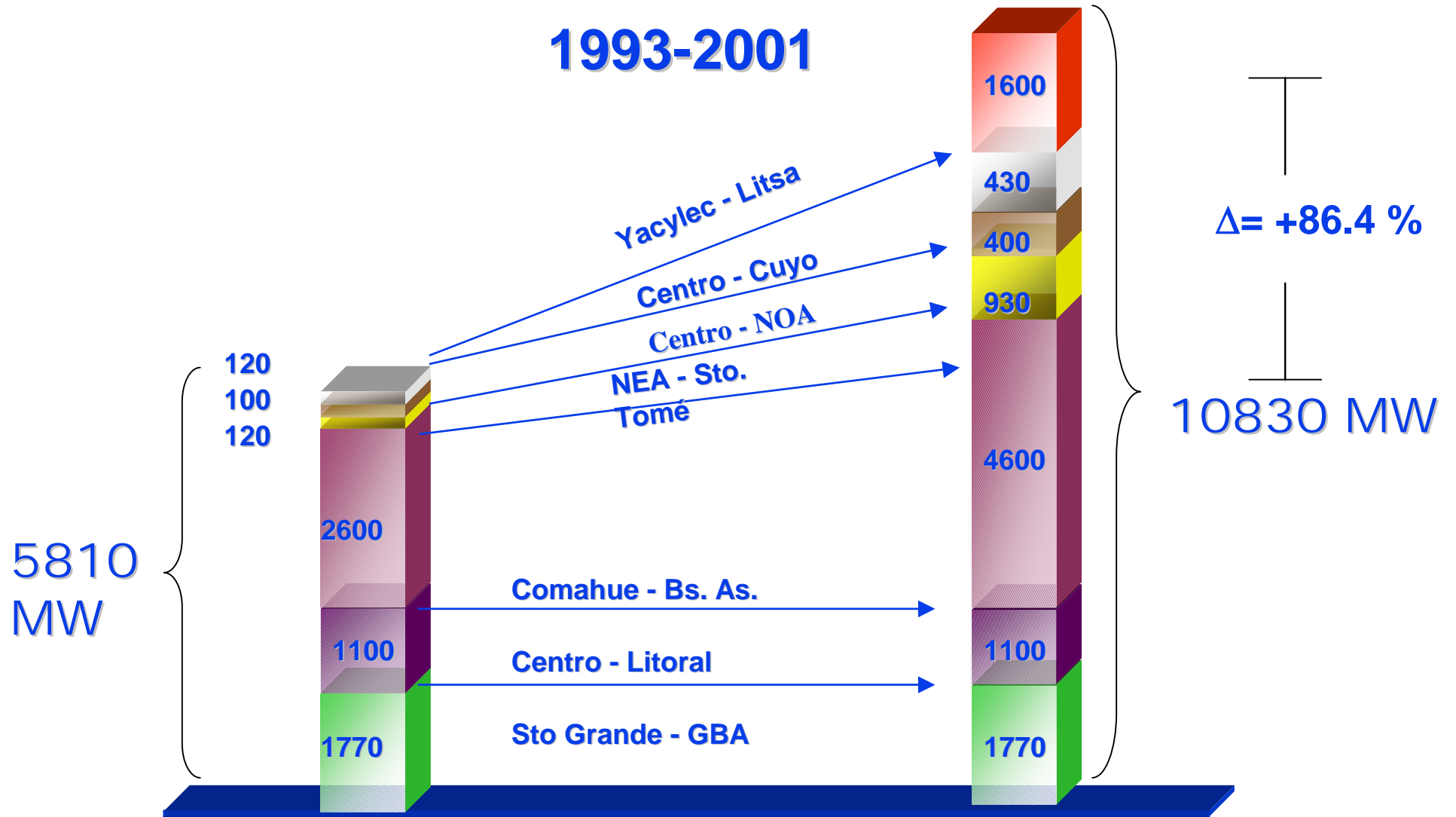
CARACTERISTICAS DEL S.I.N HACIA 1993



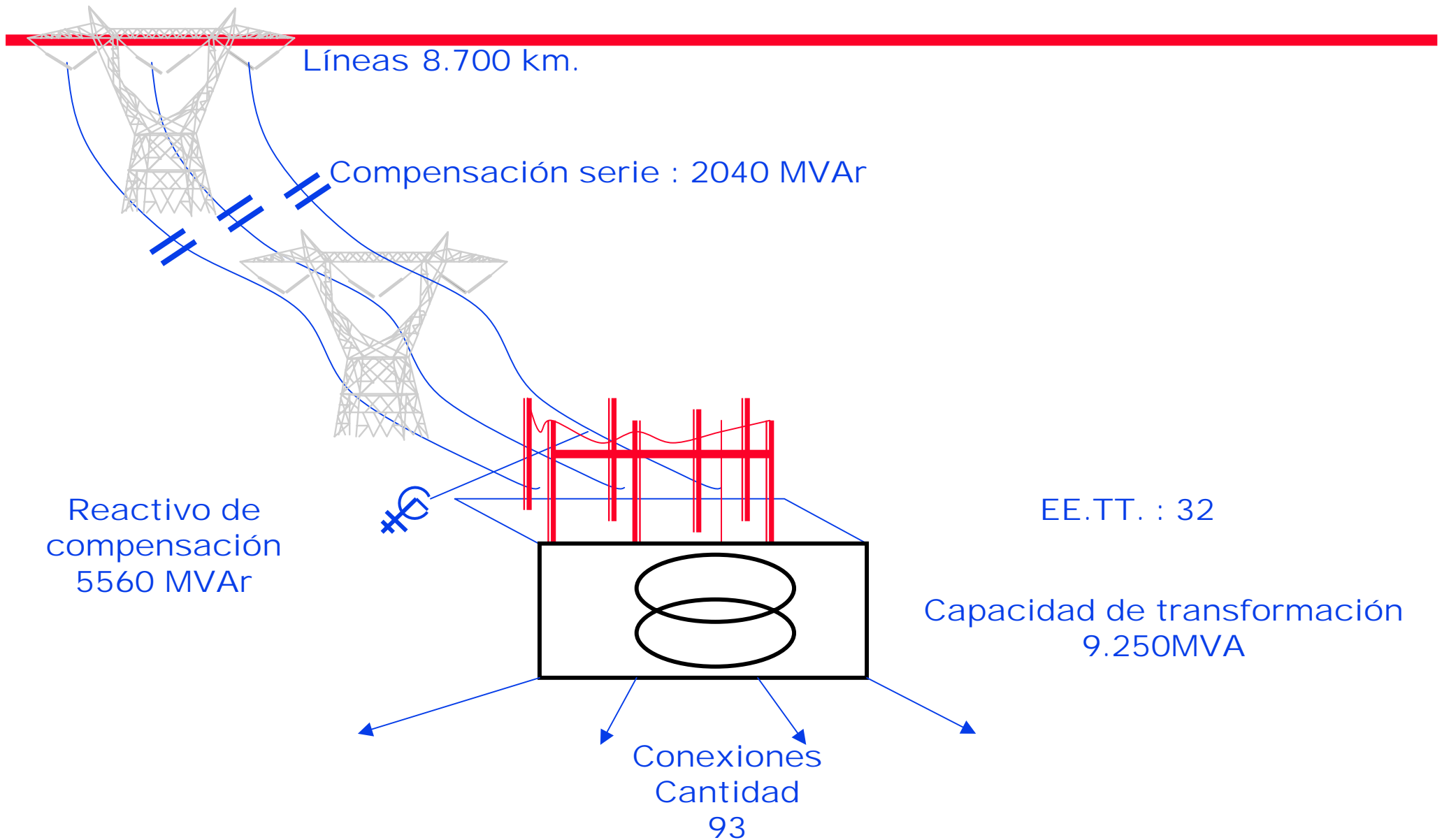
Comparación entre el STEEAT y la escala Europea



EVOLUCION DE LOS LIMITES DE TRANSMISION



CARACTERISTICAS DEL S.I.N HACIA 2001



CAMBIOS DE FILOSOFIA OPERATIVA

- **CENTRO UNICO DE CONTROL**

Julio 1993: 4

Julio 1994: 2

Diciembre 1999: 1

- **CONTROL REMOTO Y SCADA**

*** Eliminación Operador de Estación
(Técnico Mantenimiento)**

CAMBIOS DE FILOSOFIA OPERATIVA

- **MANTENIMIENTO “ON CONDITION”**
- **INFORMACION DEL MANTENIMIENTO**
- **ELIMINACION PATRULLAJE TERRESTRE**
LINEAS - CAMBIO A REVISION AEREA
- **RED DE COMUNICACIONES OPERATIVA**

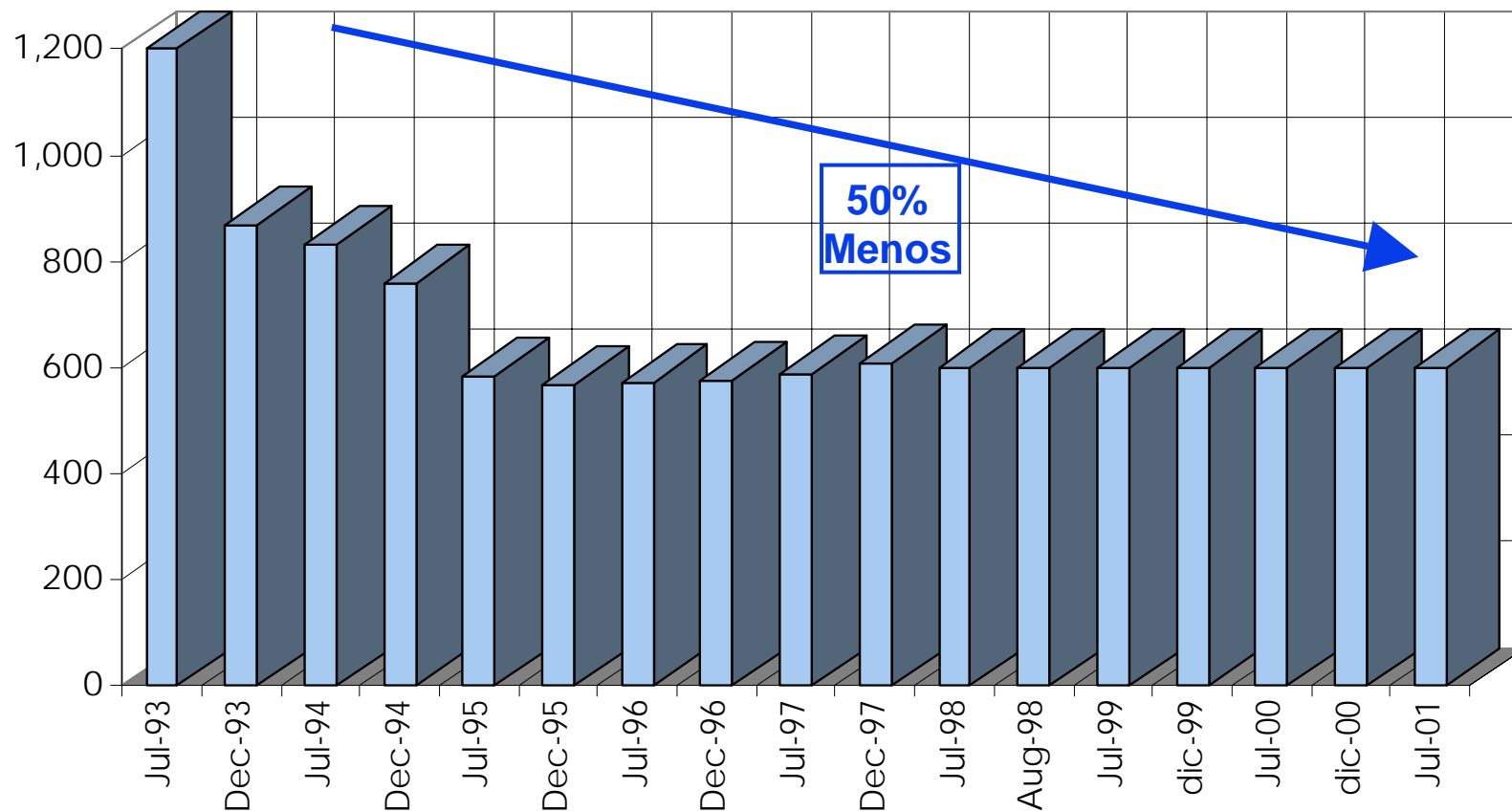
Evolución del Personal de Mantenimiento de Líneas y Estaciones Transformadoras

ESPECIALIDAD	Año 1993	Año 2001
Mant. de Líneas de Transmisión	173	83
Mant. de Estaciones	509	229
Total	682	312

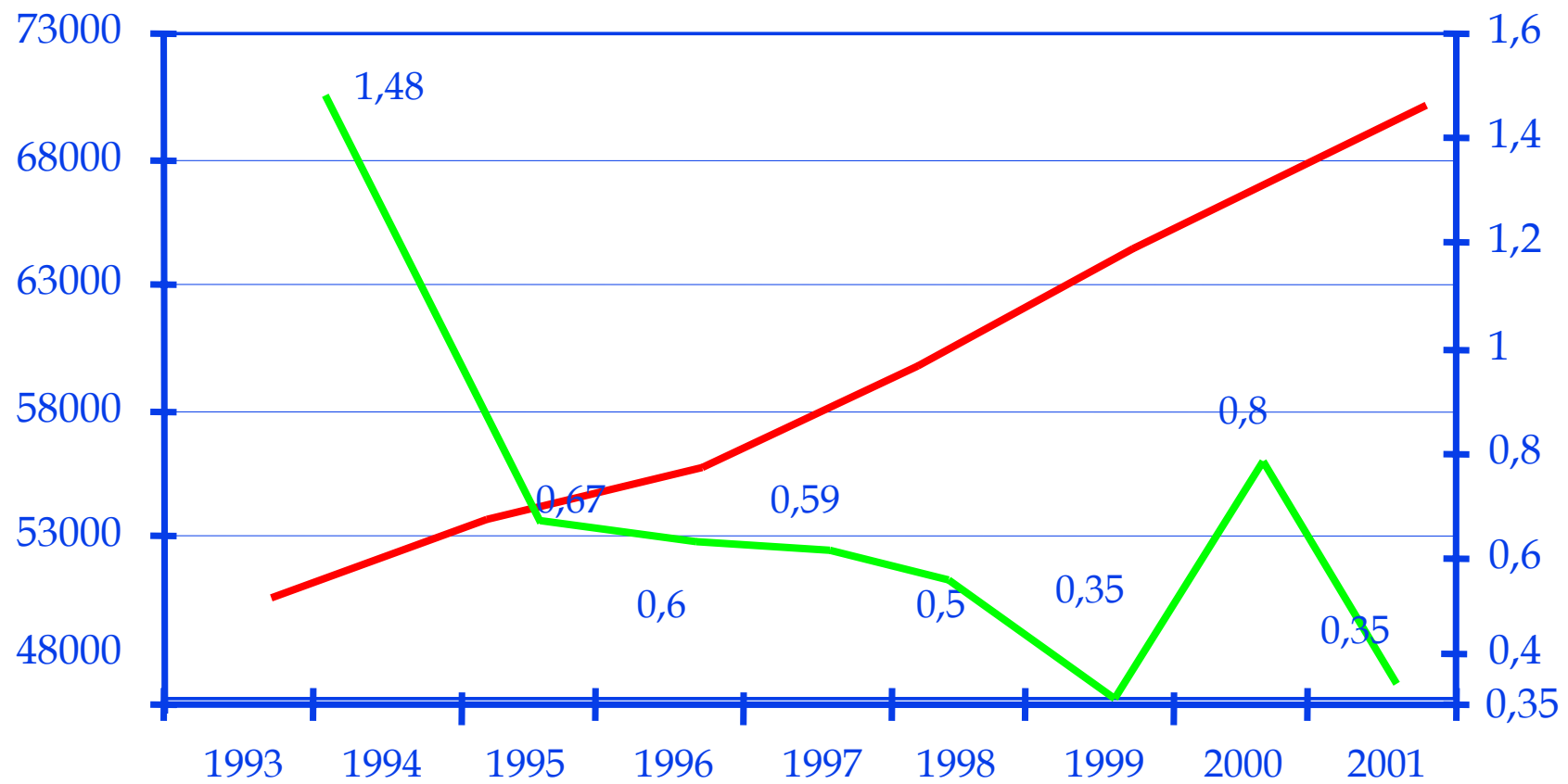
La gestión de Recursos Humanos

Principales indicadores

Evolución de la planta de personal - Período 1993-2001



INCREMENTO DE LA ENERGIA DEMANDADA Vs INDICE DE FALLAS



Tiempos Medios de Reposición (días por torre)

