

**PROCESO DE NEGOCIACIÓN CONVENCION COLECTIVA DE
TRABAJO, ENTRE E.A.A.B.-ESP Y SINTRAEMSDDES. 2004.**

**LUCIA CRISTINA FERNÁNDEZ RANGEL
ANGELA LILIANA TASCÓN MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTÁ.D.C.
2004.**

**PROCESO DE NEGOCIACIÓN CONVENCION COLECTIVA DE
TRABAJO, ENTRE E.A.A.B.-ESP Y SINTRAEMSDDES. 2004.**

**LUCIA CRISTINA FERNÁNDEZ RANGEL
ANGELA LILIANA TASCÓN MARTINEZ**

**Proceso De Negociación Convención Colectiva De Trabajo, Entre
Empresa De Acueducto Y Alcantarillado De Bogota (E.A.A.B.-ESP)
Y Sindicato De Trabajadores Y Empleados De Servicios Públicos,
Autónomos E Institutos Descentralizados De Colombia
(SINTRAEMSDDES). 2004. Proyecto De Grado.**

**Director: ALBERTO MERLANO ALCOCER. Gerente General de la
Empresa de Acueducto Y Alcantarillado de Bogotá. E.A.A.B.-ESP.**

**Asesor: RICARDO TORRES. Negociador de la Comisión de la
E.A.A.B.-ESP y Actual Gerente Administrativo de la Empresa de
Acueducto Y Alcantarillado de Bogotá. E.A.A.B.-ESP.**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTÁ.D.C.
2004.**

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Comisión Negociadora de la E.A.A.B.-ESP por permitirnos ser parte activa de este proceso. Y a la Comisión Negociadora de SINTREMSDES Sub-directiva Bogotá, por su disposición y colaboración en la documentación de este documento.

Queremos agradecer al Dr. Alberto Merlano por darnos la oportunidad de vivenciar este proceso de negociación, y dirigir la realización de este Proyecto de Grado. Al igual que al Dr. Ricardo Torres y al Dr. Carlos Coronado, quienes con sus aportes enriquecieron este trabajo.

De manera especial queremos agradecer a Gloria Martines por su colaboración y entrega en la realización de este documento.

INDICE

INTRODUCCIÓN

PAG.

CAPITULO I. MARCO TEORICO

	GENERALIDADES	1
1.1	Proyecto de Negociación de Harvard	3
1.2	Método Harvard de Negociación	3
1.2.1	Principios Básicos	4
1.2.1.1	Las Personas	4
1.2.1.2	Los Intereses	5
1.2.1.3	Las Opciones	5
1.2.1.4	Los Criterios	6
1.2.2	Etapa Práctica	7
1.2.2.1	Alternativas	7
1.2.2.2	Interese	7
1.2.2.3	Opciones	8
1.2.2.4	Legitimidad	8
1.2.2.5	Compromiso	8
1.2.2.6	Comunicación	8
1.2.2.7	Relación	8
1.2.3	Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)	9
1.2.3.1	Encuentre su MAAN	9
1.2.3.2	Qué Hacer en Caso de Resistencia de la Contraparte	10
1.2.3.3	Que Pasa si Ellos Juegan Sucio	10
1.3	Negociadores Integradores	11
1.4	Grupo de Negociadores	12

CAPITULO II ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROCESO

2.1	Actores influyentes en la convención Colectiva de trabajo.	13
2.1.1	Nivel uno (Actores Directos)	13
2.1.1.1	Usuarios	13
2.1.1.2	Comisión Negociadora de E.A.A.B.-ESP	13

2.1.1.3	Comisión Negociadora SINTRAEMSDES	13
2.1.1.4	Trabajadores (base)	13
2.1.2	Nivel dos (Actores Indirectos)	14
2.1.2.1	Gerente General E.A.A.B.-ESP.	14
2.1.2.2	Entidades Gubernamentales.	14
2.1.2.2.1	Alcaldía	14
2.1.2.2.2	Comisión Reguladora de Agua Potable y Saneamiento Básico. (CRA)	15
2.1.2.2.3	Ministerio de Protección Social.	15
2.1.2.3	Organizaciones Sindicales	15
2.1.2.3.1	Central Unitaria de Trabajadores (CUT)	15
2.1.2.3.2	Unión Sindical Obrera (USO)	15
2.1.2.3.3	Sindicato de Trabajadores y Empleados de Servicios Públicos, Autónomos e Institutos Descentralizados de Colombia (SINTRAEMSDES).	15
2.1.3	Nivel Tres (Actores Indirectos)	15
2.1.3.1	Medios de Comunicación.	15
2.2	Marco Jurídico	16
2.3	Pliego de Peticiones de SINTRAEMSDES	17
2.3.1	Contenido Pliego de Peticiones	18
2.3.1.1	Salario y Prestaciones	18
2.3.1.2	Planta de Personal Y Política de Empleo.	18
2.3.1.3	Artículos Políticos y Sociales.	18
2.3.1.4	Artículos Económicos.	18
2.3.1.4	Servicio Medico.	19
2.3.1.4	Otros.	19
2.4	Denuncia de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (E.A.A.B.-ESP).	19
2.4.1	Contenido Denuncia Parcial	19
2.4.1.1	Coadministración	20
2.4.1.2	Artículos Cumplidos o Agotados	20
2.4.1.3	Artículos Contemplados en la Ley	20
2.4.1.4	Artículos Económicos	20
2.5	Perfiles Comisiones Negociadoras	21
2.5.1	Perfil Comisión Negociadora SINTRAEMSDES	21
2.5.2	Perfil Comisión Negociadora E.A.A.B.-ESP	22
2.6	Coyuntura Actual de la E.A.A.B.-ESP	23
2.7	Otros Hechos de Importancia.	24

CAPITULO III DESCRPCIÓN Y CRONOLOGIA DEL PROCESO DE NEGOCIACION DE LA NUEVA CONVENCION COLECTIVA DE TRABAJO 2004.

3.1	Línea de Tiempo	25
	CONOLOGIA NOGOCIACION COLECTIVA EAAB-ESP	28
3.2	Proceso de Negociación	31
3.2.1	Preparación	31
3.2.2	Etapa de Arregla Directo	32
3.2.2.1	Descripción	32
3.2.2.2	Análisis	37
3.2.2.2.1	Conocimiento Mutuo.	37
3.2.2.2.2	Metodología	38
3.2.3.	Etapa Limbo	39
3.2.3.1	Descripción	39
3.2.3.2	Análisis	40
3.2.3.2.1	Posibles Escenarios del Proceso de Negociación.	40
3.2.3.2.2	Generación de Confianza	42
3.2.4	Etapa de Negación Abierta y Directa	44
3.2.4.1	Descripción	44
3.2.5	Servicio Medico	45
3.2.5.1	Descripción	45
3.2.5.1	Análisis	48

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1	Matriz de Acuerdos Firmados E.A.A.B.-ESP Y SINTRAEMDES	50
4.2	Matriz Temas de Interés (Principales)	55
4.3	Matriz Temas de Interés (Secundarios)	56

CAPITULO V ANALISIS

	QUE GANO LO EMPRESA CON LA NEGOCIACION	57
--	--	----

	QUE GANARON LOS TRABAJADORES Y SINTRAEMSDES	66
5.1	Identificación de hechos de importancia	70
5.1.1	¿Como Se Origina Esta Nueva Negociación?	70
5.1.2	¿Cuál Fue el Alcance e Implicaciones de la Denuncia?	71
5.1.2.1.	Alcance	71
5.1.2.2	Impacto	71
5.1.3	¿Cuál Fue el Alcance e Implicaciones del Pliego de Peticiones?	72
5.1.3.1	Alcance	72
5.1.3.2	Impacto	72
5.1.4	¿Cómo fue la preparación para el proceso?	73
5.1.5	¿Cómo fue el desarrollo y evolución del proceso?	74
5.2	Aciertos y desaciertos del proceso:	75
5.2.1	¿Cuales han sido los logros del proceso del proceso?	75
5.2.2	¿Cuales han sido los desaciertos del proceso?	76
5.3	Validación del Método	77
	CAPITULO VI CONCLUSIONES	78
	BIBLIOGRAFIA	
	GLOSARIO	
	LISTA DE ANEXOS	

INTRODUCCION

El tema que trata este documento, es el estudio de los mecanismos de negociación laboral, específicamente los procesos de negociación con sindicatos; para lo cual se tomará como objeto de estudio el proceso de negociación de la nueva Convención Colectiva de Trabajo (CCT) entre la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (E.A.A.B.- ESP) y el Sindicato de Trabajadores y Empleados de Servicios Públicos, Autónomas e Instituidos Descentralizados de Colombia (SINTRAEMSDES).

Este proyecto de grado tiene como finalidad documentar y analizar el proceso de negociación entre la EAAB-ESP y SINTRAEMSDES, desde el Método de Negociación por Principios, planteado por el Proyecto de Negociación de Harvard.

Este Proceso de negociación se divide en cinco puntos fundamentales: Primer punto será el marco teórico, en donde se enmarcará el método de negociación por principios, planteado por el proyecto de negociación de Harvard. Segundo punto fundamental será el estudio de los antecedentes y el contexto del proceso, para poder realizar una breve descripción de estos y su incidencia en el actual proceso de negociación; además se realizará una descripción de los actores que directa e indirectamente influyen y participan en el proceso de negociación de la nueva Convención Colectiva de Trabajo.

En el tercer punto se hará una descripción cronológica de las diferentes etapas del proceso de negociación. En el cuarto punto se presentarán los resultados logrado que en éste caso particular se refiere a los acuerdos entre las partes en conflicto; además se presenta un matriz con los temas de interés acordados y por acordar en la mesa de negociación; Como quinto punto se desarrolla el análisis de las etapas del proceso de negociación con las respectivas conclusiones.

La metodología que se usará para el estudio de este proceso será:

Revisión de documentos de fuente directa sobre procesos de negociación de la E.A.A.B.-ESP.

- Observación directa de la mesa de negociación.
- Entrevistas a algunos miembros de las comisiones negociadoras de las dos partes involucradas.
- Clasificación y análisis de la información recolectada.
- Elaboración de conclusiones

Para finalizar se identificarán a partir de los resultados, los aciertos y desaciertos de un proceso de negociación integrador basado en principios.

Es importante aclarar que el proceso de negociación de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá no ha finalizado.

Consideramos que este trabajo genera herramientas académicas documentadas de procesos de negociación sindicales en una empresa del estado; que podría servir de soporte y referencia para futuros estudios.

CAPITULO I MARCO TEORICO

Con este Informe se pretende ilustrar como a través de la metodología utilizada para la negociación colectiva del conflicto laboral EAAB-Sintraemsdes, con un marco de referencia integrador, se obtuvieron resultados favorables para ambas partes en la mayoría de los acuerdos en un proceso donde solo hubo ganadores (negociación gana-gana). Así las cosas, el informe está dividido en dos partes principales, que ganó la Empresa con la negociación y que ganó el sindicato con la negociación, esta última parte corresponde a un análisis realizado por la administración desde su punto de vista, pero aceptado y divulgado por el sindicato.

GENERALIDADES:

Estilos o Modelos de Negociación

- **Negociación distributiva:** Inicia a partir de posiciones prefijadas que cada parte trata de mantener tan firmemente como sea posible. Los negociadores piden "de más" ya que son conscientes de que tendrán que renunciar a una parte de lo que solicitan. Las razones que producen las peticiones no son analizadas. La amenaza es un arma de negociación frecuente.
- **Negociación integradora:** se parte de un interés o una idea sobre lo que sería el futuro deseable. Se pretende una mejor comprensión de los problemas planteados a través de una reflexión conjunta. La amenaza como arma de negociación se minimiza. Se pone el énfasis en el aprendizaje derivado de la situación de negociación. Obviamente, no es fácil lograr que se imponga un estilo de negociación integradora, ya que a menudo están muy extendidas las actitudes personales relacionadas con el estilo de negociación distributiva y la inercia puede ser muy fuerte.

Negociación distributiva	Negociación integradora
Se centra en obtener el mayor pedazo del pastel.	Se centra en agrandar el pastel.
Inicia con posiciones cerradas.	Inicia del interés en un futuro deseable.
La negociación es tensa.	Más relajada.
Los motivos subyacentes y los sentimientos se esconden.	Los motivos, sentimientos y creencias se comparten.
Las amenazas son empleadas	Las amenazas se minimizan.

con frecuencia.	
No hay un análisis común del problema.	Se realiza un análisis común del problema.
No existe preocupación acerca de las consecuencias sobre las otras partes.	Existe preocupación acerca de las consecuencias sobre las demás partes.
No es necesario desarrollar relaciones positivas entre las partes.	Se procura desarrollar relaciones positivas entre las partes.
Se mantienen los estereotipos negativos mutuos.	Los estereotipos negativos se rompen a medida que las partes aprenden a ponerse en la posición de los otros.

Objetivos de la Negociación Integradora:

- El modelo de negociación integradora tiene como objetivo principal lograr acuerdos que superen las posiciones iniciales de las partes, basados en la construcción de la confianza mutua y el desarrollo de las competencias necesarias.
- Negociar usando un marco de referencia integrador y estrategias de carácter situacional.

Características de una Negociación Integradora

1. Desligar a las personas del problema: Duro con el problema, suave con las personas.
2. Centrarse en los Intereses y no en las posiciones.
3. Insistir en Criterios Objetivos: Opinión de expertos, comparación con el mercado, marco legal, etc.
4. Inventar Opciones para beneficio mutuo.
5. Acuerda desde el principio las reglas del juego y define, idealmente, qué hacer si no se logra un acuerdo: Mediación, arbitramento, litigio etc.
6. Es una negociación dura: Gano-Ganas o no hay trato.

Fases de la Negociación

1. Etapa inicial: Creación de confianza entre las partes y estructuración del proceso, identificar propósitos y objetivos.
2. Clasificar según su importancia los resultados
 - Negociables: Valorarlos según importancia
 - No Negociables. Definir topes y límites

3. Exponer los intereses más que las posiciones de las partes
4. Creación de Opciones y Alternativas de mutuo beneficio
5. Negociación y toma de decisiones
6. Selección tentativa de la mejor alternativa
7. Puesta en práctica, análisis, revisión y posible reevaluación.

1.1. EL PROYECTO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

Este proyecto sobre negociación comenzó en la Universidad de Harvard durante los primeros años de la década de los 80 y tiene como objeto la generación de un nuevo modelo de negociación basado en la racionalidad de sus participantes y en la consecución de los verdaderos intereses que pueden llevar a una persona o personas en conflicto a entrar en un proceso de negociación. Este proyecto busca mejorar las habilidades de todas aquellas personas que desean solucionar de manera constructiva un conflicto. Su enfoque es trabajar en la elaboración tanto de teorías como de prácticas en negociación que puedan ser usadas posteriormente por personas que viven la realidad de la negociación a diario. Sus directores son Roger Fisher y Bruce Patton¹.

La idea de generar un nuevo modelo de negociación se basó en que para los miembros de este proyecto, la negociación tradicional por estar basada en posiciones, generaba inconvenientes que en muchas ocasiones hacían que las soluciones a los conflictos no fueran satisfactorias para las partes. Dentro de esta forma de negociación se detectaron tres problemas claves, el primero de ellos era que generaba acuerdos insensatos que no satisfacen las necesidades de los participantes, el segundo es su ineficiencia porque cada parte busca la solución más favorable para sí mismo y no una solución que sea beneficiosa para las dos partes y por último pone en peligro la relación entre las partes hacia el futuro ya que se producen sentimientos de venganza y rabia contra la otra parte si el acuerdo es desfavorable.²

1.2. METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

Dentro del Proyecto de Negociación de Harvard, se creó el método de Negociación por Principios el cual consiste según sus propios autores en “... *decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante el proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer.*”

³ Este método busca que las partes logren centrarse en la búsqueda de ventajas mutuas para solucionar los problemas y en los momentos en que estas no se puedan encontrar, que se usen criterios justos para la toma de decisiones y no simplemente las voluntades de los involucrados.

¹ Harvard Negotiation Project. Program on Negotiation. Harvard University. 2000

² Fisher, Roger y Ury, William. Si... de acuerdo, como negociar sin ceder. Editorial Norma. 1985

³ Fisher, Roger y Ury, William. Si... de acuerdo, como negociar sin ceder. Editorial Norma. 1985. Pag XIV

1.2.1 Principios Básicos

El método de negociación por principios o negociación basado en méritos, puede resumirse en cuatro principios básicos, los cuales definen una técnica directa de negociación que puede usarse en casi cualquier circunstancia. Cada punto trata un componente básico de la negociación, y propone lo que se debe hacer. Estos principios son:

1.2.1.1 Las personas: *Separe las personas del problema.*

Todos los seres humanos son emotivos, tienen valores profundos, distintos puntos de vista, sienten e interpretan la realidad diferente, tienen sus propias percepciones. Por lo tanto en una negociación se debe ser capaz de tratar al otro con sensibilidad, como seres humanos que son, que reaccionan.

Todo negociador quiere lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses, y como mínimo el negociador quiere conservar una relación de trabajo lo suficientemente buena como para poder alcanzar un acuerdo aceptable, si es posible hacerlo con base en los intereses de ambas partes. El negociador debe ayudar en vez de obstaculizar relaciones.

Por lo general se tiende a tratar el problema y a la persona como si fueran uno solo; lo que hace que la relación tienda a confundirse con el problema.

Es útil entonces pensar en las siguientes categorías, para orientarse en una negociación con personas:

+ Percepción: El conflicto no está en la realidad objetiva, sino en la mente de las personas. Cada uno percibe una realidad distinta.

Las personas tienden a ver lo que desean ver, se inclinan a seleccionar y a concentrarse en aquellos hechos que confirman sus percepciones previas y a pasar por alto o interpretar erróneamente aquéllos que cuestionan o ponen en duda sus percepciones. Por lo tanto una de las habilidades que debe tener un negociador es la de apreciar la situación como la otra parte la aprecia, aunque sea difícil.

El negociador debe comprender el punto de vista del otro y debe procurar sentir la fuerza emocional del otro; para lograr esto, se debe estar dispuesto a suspender el juicio, mientras se trata de entender los puntos de vista del otro, lo que no significa que se esté de acuerdo con él.

Lo anterior se puede entonces, traducir como un beneficio, ya que el negociador puede revisar sus propios puntos de vista, lo que permite reducir el conflicto, y también defender sus puntos de vista con mayor seguridad.

+ Emoción: Cuando nos enfrentamos a un proceso de negociación se podría decir que las partes involucradas se encuentran en conflicto. Esta situación

hace que exterioricen emociones como el temor y la ira que pueden entorpecer la negociación.

Para controlar las emociones en la mesa de negociación se puede: permitir el desahogo emocional, no reaccionar ante explosiones emocionales, realizar gestos de comprensión y paz.

+ **Comunicación:** Este elemento es de gran importancia si se espera lograr acuerdos razonables y sostenibles en el tiempo.

La comunicación debe fluir entre las partes de forma natural de manera que cada una se pueda pronunciar y hacer comprender sus intereses a la otra.

Cuando la comunicación no es efectiva es casi imposible llegar a un acuerdo. Los problemas más frecuentes pueden ser producto de la falta de claridad, o que el otro no está escuchando o puede existir una mala interpretación de lo dicho.

1.2.1.2 Los intereses: Concéntrese en los intereses y no en las posiciones.

Tratar de imponer un criterio o buscar la solución a los propios intereses no facilita el acuerdo, buscar y encontrar alternativas y situaciones intermedias, puede satisfacer a las partes, solucionando el problema. En una negociación es clave saber para dónde se va y al mismo tiempo ser receptivo a ideas refrescantes.

La comunicación es vital; si se quiere que alguien escuche y perciba los razonamientos, hay que explicar primero los intereses y reflexiones y después las conclusiones u ofertas.

En la discusión sobre los intereses el objeto de la negociación es beneficiar a las partes. Es parte importante del rol como negociador que la otra parte comprenda exactamente la trascendencia y legalidad de los intereses.

Será de mejor beneficio para los intereses si habla sobre a dónde le gustaría ir, es decir, en lugar de discutir con la otra parte sobre el pasado, hable sobre lo que se espera que suceda en el futuro.

1.2.1.3 Las opciones: Invente opciones de mutuo beneficio.

En negociación se tiene la idea de que todo lo que la contraparte obtenga en una negociación es una pérdida para la otra; sin embargo es necesario cambiar esta idea y concientizarse en que el beneficio al otro de alguna manera también me beneficia. Por esto es importante crear opciones distintas a las tradicionales que benefician solo a una parte.

Inventar y proponer estas nuevas ideas no significa que se esté imponiendo una decisión, por el contrario lo que busca es generar una dinámica que cree al final la solución más beneficiosa para todos y en la cual estén de acuerdo.

Para lograr crear nuevas opciones es necesario que se eliminen ciertos prejuicios, como son creer que solo existen soluciones únicas, pensar que lo que se puede negociar es algo fijo y pensar que los problemas de ellos solo son de ellos.

En términos generales lo que se debe hacer para crear nuevas opciones de beneficio, es buscar alternativas que sean de bajo costo para una parte y de alto beneficio para el otro.

Para inventar opciones creativas, se necesita:

- Apartar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas: Lluvia de ideas con raciocinios bien intencionados.

- Extender las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta: Tener de dónde escoger.

- Encontrar el beneficio mutuo: Un interés común se puede convertir en un objetivo común.

- Buscar maneras de facilitarles a los otros su decisión:
Aplicar la empatía.

1.2.1.4 Los criterios: Insista en usar criterios objetivos.

Dentro de la negociación integradora las partes se comprometen a lograr una solución basada en principios mas no en presiones. Hay que concentrarse en los méritos del problema, no en la voluntad de las partes. Ser abierto a las razones y cerrado a las amenazas, para generar acuerdos prudentes en forma amistosa y eficiente.

Algunos negociadores luchan para capitalizar los intereses que están en disputa y el intento de conciliar las diferencias debe hacerse sobre la base de criterios objetivos.

Las personas que utilizan criterios objetivos hacen una administración efectiva de su tiempo al conversar sobre posibles criterios y soluciones; además los criterios objetivos permiten establecer parámetros para la negociación y acuerdos que son aceptados por todas las partes y por terceros.

Es relevante identificar esos criterios objetivos, para ello es necesario efectuar un proceso de sensibilización entre las partes y preparar con anticipación el método de negociación a emplear.

1.2.2 Etapa Práctica

Luego de entender cual es la motivación de la negociación por principios desarrollada por el Proyecto Negociación de Harvard y entender sus cuatro principios básicos, es necesario entrar a una etapa más práctica de lo que debe ser el prepararse, para afrontar una negociación usando este método y dejando atrás las costumbres negociadoras adquiridas a lo largo de los años. Para lograr concentrarse en una correcta preparación en el uso del método de principios, se deben tener en cuenta siete aspectos claves los cuales son: Los intereses, las opciones, las alternativas, la legitimidad, la comunicación, la relación y el compromiso.⁴

En forma breve se pueden hacer algunas apreciaciones acerca de los elementos del Método.

1.2.2.1 Alternativas: Una alternativa es la posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación.

Es importante que al sentarse a negociar se conozca la alternativa a la cual se puede apelar en caso de que la negociación no funcione. Otro motivo por el cual es bueno tener esta alternativa, es que permite evaluar qué tan buena es la solución que se está presentando en la mesa de negociación.

Dentro de estas alternativas hay una muy especial y es la conocida como *MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)*. Esta es la mejor alternativa existente y es pieza clave en el estilo de negociación de Harvard.

1.2.2.2 Intereses: El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes.

Estos deseos y preocupaciones son intereses, son los que motivan a las personas; son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones. La posición es algo que usted decidió. Lo que lo impulsó a decidir son los intereses.

Algo que hay que tener en cuenta, es que, no sólo se deben establecer los intereses propios sino que además, es importante tratar de establecer cuáles pueden ser los de la contraparte. Esto permite anticiparse a lo que será la negociación y los puntos importantes a tratar en ella.

⁴ Fisher, Roger, Ertel, Danny. The Getting the Yes Workbook. Penguin Books. 1995

1.2.2.3 Opciones: Un proceso de negociación puede ser triunfador si las partes poseen la capacidad de ingeniar opciones ventajosas, de tal manera que amplíen sus beneficios, es decir incrementen el tamaño del pastel antes de partirlo.

La habilidad para crear opciones es una de las más útiles para un negociador porque permite el manejo de diferentes “cartas” en la mesa al mismo tiempo y su combinación para crear una solución viable. Con estas opciones se pueden negociar intereses en bloque haciendo que la negociación llegue a ser más fluida.

1.2.2.4 Legitimidad: Para lograr tratos justos para las partes involucradas en la negociación, es bueno traer a la mesa estándares externos que permitan asegurar y proteger a cada una de las partes.

Estos estándares buscan dar tranquilidad a las partes en cuanto a la búsqueda de acuerdos que sean equitativos para cada uno y en el cual no se presenta el engaño o la ganancia a costa del otro.

Estos estándares deben ser escogidos entre las partes de tal manera que sean igualmente validos para las dos y evitar así posibles inconvenientes más adelante en la negociación.

1.2.2.5 Compromiso: Después de que las opciones sean estudiadas y evaluadas, las que sean aceptadas por contribuir al beneficio mutuo de las partes, pasarán a formar parte del acuerdo. Debe entonces crearse un compromiso sobre el acuerdo de tal forma que se pueda cumplir en el largo plazo.

1.2.2.6 Comunicación: Para poder lograr una buena negociación es necesario tener una buena comunicación. No basta con creer que nos comunicamos bien; es necesario proporcionar feedback de lo dicho, hablar con claridad para poder ser comprendido y hablar sobre uno mismo no sobre la contraparte.

1.2.2.7 Relación: La relación está en constante riesgo durante toda la negociación. El negociador entonces tiene que ser consciente de esto y debe tener como objetivo mixto el lograr en forma exitosa los acuerdos, pero también construir y mantener una buena relación a futuro con las otras partes negociadoras.

1.2.3. MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO MAAN⁵

Se entiende por MAAN las mejores opciones para negociar un arreglo. Es clave entenderlo puesto que se convierte en la razón mas adecuada para calificar cualquier oferta y es lo único que lo puede proteger de aceptar términos desfavorables o de rechazar opciones que sería provechoso aceptar. Posee la ventaja de ser ampliamente manejable como para estudiar soluciones geniales, comparándolo con ofrecimientos y decidir de esta manera si satisface mejor sus intereses.

También es vital no descuidar la mejor alternativa a un acuerdo negociado de la otra parte. Se debe pensar en las alternativas que posea, puesto que mientras más se sepa sobre sus dilemas, se tendrá una ventajosa preparación para enfrentar la negociación.

Pero cabe anotar que ningún método puede garantizar éxito si la otra parte tiene todas las ventajas. En toda negociación existen realidades difíciles de cambiar.

1.2.3.1 Encuentre su MAAN.

Una exploración vigorosa acerca de lo que usted podría hacer si no se logra un acuerdo, puede fortalecer mucho su posición. Las alternativas atractivas no están ahí esperándolo; por lo general hay que encontrarlas.

Para encontrar posibles MAANs, se necesitan tres operaciones:

- I. Inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo. Esta operación consiste en inventar opciones con creatividad.
- II. Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas y reales.
- III. Seleccionar en forma tentativa la mejor de estas alternativas.

Decidido el MAAN usted tendrá mas confianza en el proceso de negociación si sabe qué hacer en caso de que no llegue al acuerdo, es más fácil suspender las negociaciones si usted sabe para dónde va; la conveniencia o no de dar a conocer su MAAN a la otra parte, depende de las circunstancias, si está seguro que este es superior a la oferta pues de pronto la mejora, pero si es inferior esto debilitará su posición.

⁵ Fisher, Roger y Ury, William. Si... de acuerdo, como negociar sin ceder. Editorial Norma. 1985

1.2.3.2 “¿Que hacer en caso de resistencia de la contraparte?”⁶

Dentro de este tipo de negociación es posible que se presente una situación en la cual una de las partes no esté dispuesta a entrar en la dinámica de la negociación integrativa.

Para afrontar esta situación se pueden usar otras tácticas.

- Insistir: se debe seguir trabajando sobre los méritos e intereses de la negociación y no sobre las posiciones.
- Recurrir al *jujitsu*: Método que busca neutralizar la negociación por posiciones, exige que en el momento en que la contraparte siente su posición no rechazarla, no defenderse de los ataques, la acción correcta es mirar detrás de las posiciones y de los ataques y enfocarlos hacia los problemas. Otra forma es preguntar el por qué de esas propuestas y qué pasaría si estas fueran aceptadas.
- Texto Único: consiste en que una de las partes prepara una propuesta y pide a la otra la revise y dé un concepto. Este proceso se sigue hasta que las dos partes estén satisfechas y acepten una única versión que será definitiva.

1.2.3.3 “¿Qué pasa si ellos juegan sucio?”⁷

Existen muchas tácticas y trucos que se pueden usar para aprovecharse del contrincante. Van desde las mentiras y la violencia psicológica hasta varias formas de tácticas de presión, es una lucha de voluntades que no se basa en principios.

Las tácticas engañosas pueden dividirse en tres categorías:

- Engaño deliberado: Es la distorsión de los hechos, la autoridad o las intenciones, como información falsa, autoridad ambigua e intenciones dudosa. Una mentira o engaño deliberado respecto a los hechos o a las intenciones no es lo mismo que dejar de expresar la totalidad de una opinión. La negociación de buena fe no requiere una revelación total.
- Guerra Psicológica: Estas tácticas están destinadas a hacerlo sentir incómodo, de manera que tenga un deseo inconsciente de terminar la negociación lo más pronto posible.

⁶ Fisher, Roger y Ury, William. Si... de acuerdo, como negociar sin ceder. Editorial Norma. 1985

⁷ Fisher, Roger y Ury, William. Si... de acuerdo, como negociar sin ceder. Editorial Norma. 1985

Se crean entonces ambientes tensos, se emplea comunicación verbal o no verbal, ataques personales, se da el juego del bueno y el malo y hasta se pueden formular amenazas como forma de presión.

- Tácticas de presión desde las posiciones: Este tipo de táctica busca estructurar la situación de tal manera que solamente una de las partes pueda hacer concesiones. Se utilizan exigencias exageradas, exigencias crecientes, tácticas de atrincheramiento. También se utiliza la táctica del socio inmovible, en la que justificar la negativa a ceder a sus exigencias alegando que personalmente el negociador no tendría ninguna objeción pero que su socio inmovible no lo deja. También se pueden provocar demoras premeditadas, o la típica posición de presión: “o lo toma, o lo deja”

Los negociadores son los únicos que puede decidir si quiere utilizar tácticas que se consideran inapropiadas o de mala fe; en todo caso hay que estar listo a luchar contra éste tipo de tácticas, sin olvidar, que es más fácil defender un principio que defender una táctica ilegítima.

1.3. Negociadores Integradores⁸

Es indispensable tener un referente teórico sobre las características especiales que deben poseer los negociadores que aplican este método.

Dada nuestra tendencia cultural a la confrontación más que a la colaboración, el método integrador de solución de conflictos, aunque es prácticamente el único que se enseña, es el más difícil de aplicar, en condiciones en donde predomina la desconfianza entre las partes en conflicto.

No es sencillo desarrollar la habilidad de abrir la mente a diferentes maneras de pensar dejando de considerar el propio pensamiento como el mejor. Tampoco separar la persona del problema, viéndolo como una persona equivocada y no como un enemigo malintencionado.

El negociador integrador deberá poseer los siguientes atributos:

- Un nivel de conciencia alto que le permita separar las personas del problema
- Un aceptable nivel de inteligencia general con buen desempeño en el factor de inteligencia emocional, que le facilite el auto-conocimiento y la empatía.

⁸ Merlano Alberto Aproximación Conceptual a los Procesos de Negociación, revista de la Universidad EAFIT N° 94 mayo/junio 1994. Revisado y actualizado marzo 2002

- Flexibilidad para ajustar su conducta y sus métodos a las exigencias de las situaciones variables de los procesos negociadores.
- Intuición es muy valiosa para entender múltiples procesos, donde los métodos analíticos no funcionan bien.
- Personalidad sana, con un buen nivel de auto-conciencia y capaz de percibir objetivamente los contenidos y las situaciones estresantes de una negociación.

Los negociadores pueden ser entrenados pero difícilmente formados. Las habilidades para negociar en forma integradora requiere aptitud; ello indica que el éxito en la escogencia de los negociadores está en la selección más que en la capacitación de los mismos.

1.4. Grupo De Negociadores⁹

No basta con escoger los negociadores más idóneos, también es necesario balancear el grupo con personas de estilos diferentes y temperamentos complementarios.

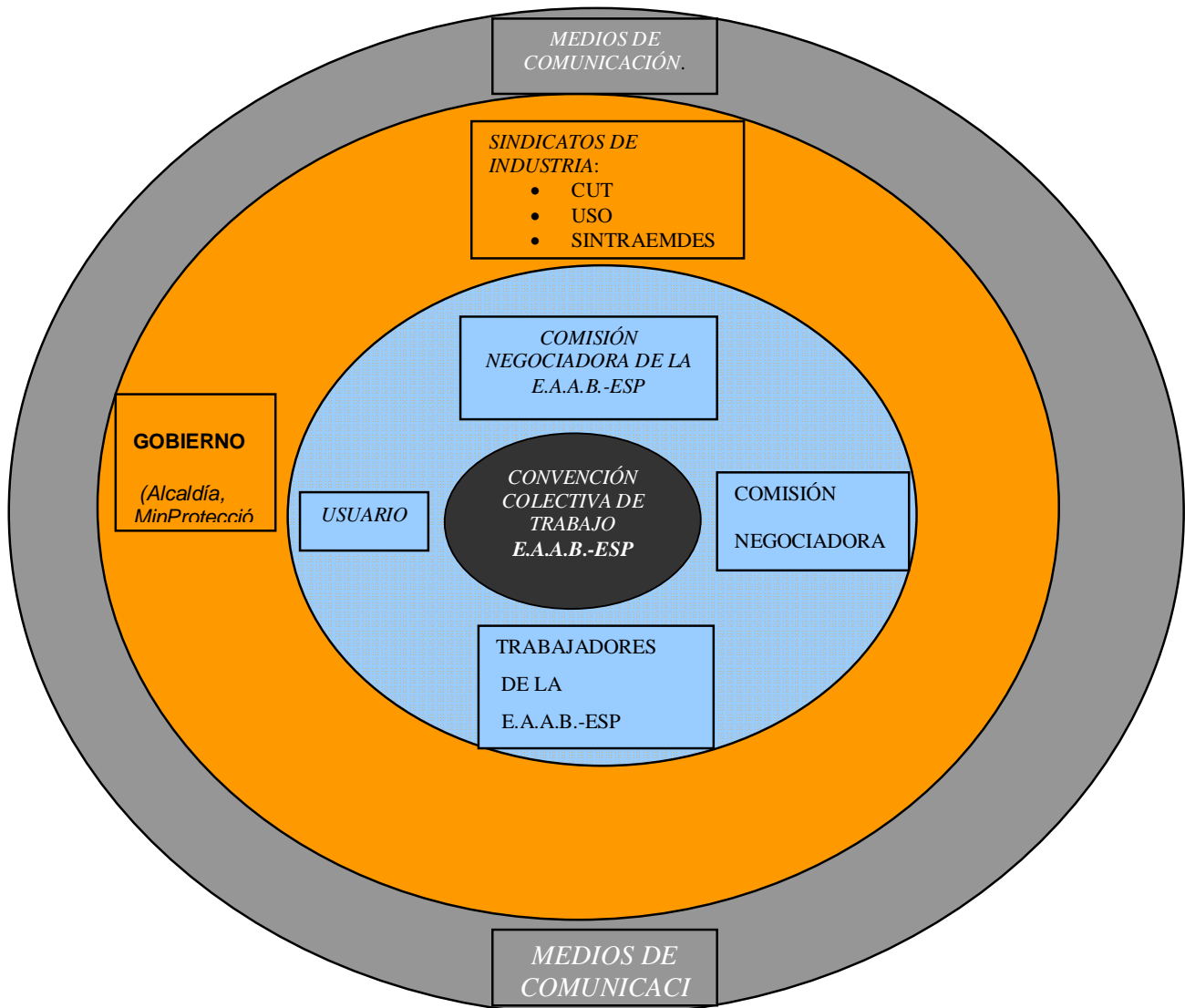
Entonces se deberán formar grupos en los que se combinen cuatro estilos básicos:

1. De orientación a objetivos y resultados
2. De orientación a las relaciones y la mediación
3. De orientación a contenidos que hacia el proceso
4. De orientación hacia las labores de soporte

Aunque el grupo heterogéneo opera mejor que el homogéneo por lograr resultados sinérgicos; esto exige que quien actué como líder del grupo posea las características señaladas anteriormente.

⁹ Merlano Alberto Aproximación Conceptual a los Procesos de Negociación, revista de la Universidad EAFIT N° 94 mayo/junio 1994. Revisado y actualizado marzo 2002

GRAFICO DE LOS ACTORES QUE INTEVIENEN EL NEGOCIACION DE LA CONVENCION COLECTIVA DE TRABAJO DE LA EAAB



CAPITULO II

ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROCESO

2.1. ACTORES INFLUYENTES EN LA CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO

2.1.1. Nivel Uno: (Actores Directos)

2.1.1.1 Usuarios: Es uno de los principales actores, ya que estos son los destinatarios finales del servicio.

2.1.1.2 Comisión Negociadora De La E.A.A.B.-ESP: Es quien representa los intereses de la empresa en la mesa de negociación.

Para el proceso de negociación de la nueva Convención Colectiva de Trabajo, la Denuncia fue presentada por la anterior administración, a cargo de la Dra. Astrid Álvarez; esta Denuncia ha sido ratificada por la actual administración gerenciada por el Dr. Alberto Merlano.

La Denuncia es el documento que representa los intereses de la administración y que serán negociados por las partes en conflicto.

2.1.1.3 Comisión Negociadora De SINTRAEMSDES: es quien representa a los trabajadores de la empresa en la mesa de negociación.

Los intereses presentados por la Organización Sindical en su pliego de peticiones, tienen un gran matiz político; los puntos económicos presentados dentro de este pliego menores a comparación de los temas políticos que quieren entrar a negociar. Su principal interés es negociar el pliego y desconoce la denuncia presentada por la administración¹⁰.

2.1.1.4 Trabajadores (Base): Son actores principales ya que estos, son los beneficiarios directos de los acuerdos que se logren en la mesa de negociación.

¹⁰ Artículo vigésimo segundo: negativa a discutir la denuncia empresarial de la EAAB “pliego de peticiones Sub-directiva acueducto y Alcantarillado de Bogota”, febrero de 2004.

2.1.2 Nivel Dos (Actores Indirectos)

2.1.2.1 Gerente General E.A.A.B.-ESP: Es quien determina los intereses de la empresa en la negociación, los cuales deben ir en concordancia con las políticas de gobierno de la Alcaldía Mayor de Bogotá, y es el principal responsable frente a los usuarios.

El actual gerente de la E.A.A.B.-ESP., es una persona de amplia experiencia en temas de negociaciones laborales; y fue quien lideró la anterior negociación de la Convención Colectiva de Trabajo de 2000 al 2003 de la Empresa.

Es una persona con una filosofía integradora, basa sus procesos de negociación dentro de un contexto de concertación, que va de acuerdo con el actual Plan de Gobierno de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

2.1.2.2 Entidades Gubernamentales: El Gobierno influye sobre la empresa por medio de regulaciones que se deben acatar por ser esta una empresa de servicios públicos, y lo hace por medio de las instituciones correspondientes.

2.1.2.2.1 Alcaldía: Representada por el Alcalde Mayor de Bogotá, quien a su vez es el presidente de la Junta Directiva de la Empresa; y dirige las empresas públicas de acuerdo a su Programa de Gobierno, y teniendo como objetivo principal: "... un marco de la **CONCERTACIÓN** se promoverá una ciudad INTEGRADA SOCIALMENTE, vinculada a la REGIÓN, con LOCALIDADES FORTALECIDAS y creando condiciones para la GENERACIÓN DE EMPLEO."¹¹

Su enfoque social en cuanto a los servicios públicos se basa en:

- Reducción de tarifas de Acueducto y Alcantarillado y Aseo.
- Detener el desmonte de subsidios cruzados.
- Revisar el plan de inversiones de la E.A.A.B.-ESP.
- Reducir del 34% al 25% el Agua que no se cobra (índice de Agua no Contabilizada).
- Revisar el cálculo de los costos incluidos en la tarifa como el de la rentabilidad (del 14% al 11%).

Enfoque social en cuanto a la Transparencia y eficiencia Institucional:

- Contratación transparente y pública
- Plan Distrital de Simplificación y Reducción de Trámites.
- Gestión pública participativa y Concertada.
- Control ciudadano con apoyo institucional a la gestión.

La administración de la E.A.A.B.-ESP; debe regirse bajo estos pilares. Los cuales rigen el accionar de la administración de la Empresa.

¹¹ ALCALDÍA MOYOR DE BOGOTÁ D.C.; PROGRAMA DE GOBIERNO; Alcaldía Mayor de Bogotá 2004-2007; Enero 9-11 2004.

2.1.2.2.2 Comisión Reguladora de Agua Potable y Saneamiento

Básico (CRA): Es quien además determina los parámetros para fijar las tarifas de los servicios públicos. (se anexa regulación de tarifas del agua dictado por la CRA)

2.1.2.2.2 Ministerio de Protección Social: Es un actor principal, ya que su función social es la de velar por la protección y defensa de los derechos de los trabajadores, además de regirse por las políticas de gobierno. En este proceso ha jugado un papel fundamental, ya que por decreto expedido por esta instancia, se determina la aprobación de la cancelación de la facultad que tenía la empresa de prestar el servicio de salud y odontológico para los trabajadores, pensionados y familiares de la empresa (Decreto 0010 del 8 de enero de 2004).

2.1.2.3 Organizaciones Sindicales: Las organizaciones sindicales actualmente son actores muy influyente en la negociación por su papel de asesor.

2.1.2.3.1 Central Unitaria de Trabajadores (CUT): La CUT es un sindicato de gran trayectoria dentro de la fuerza laboral colombiana; además de ser un sindicato que reúne a varios sindicatos de industria.

2.1.2.3.2 Unión Sindical Obrera (USO): Ha jugado un papel importante en esta negociación, ya que en el proceso de negociación de la convención colectiva de trabajo de ECOPETROL, no pudieron llegar a un acuerdo total sobre los puntos denunciados, tuvieron que recurrir a un tribunal de arbitramento obligatorio, en donde no quedaron muy satisfechos con el laudo; y al parecer ven en este proceso del acueducto una manera de reivindicar su liderazgo y fuerza.

2.1.2.3.3 Sindicato de Trabajadores y Empleados de Servicios Públicos, Autónomos e Institutos Descentralizados de Colombia. (SINTRAEMDES): este es un sindicato de industria y sus intereses están representados por la comisión negociadora que ellos escogieron. Esta comisión debe acatar y representar los intereses de la junta directiva de esta organización sindical.

2.1.3 Nivel Tres (Actor Indirecto)

2.1.3.1 Medios De Comunicación: Los medios es un actor que influye directamente en el usuario, llegan mediante medios hablados, escritos, creando posiciones negativas y/o positivas en el usuario.

2.2 MARCO JURÍDICO

El conflicto colectivo y su proceso de negociación se encuentran reglamentados en el Código Sustantivo del Trabajo, artículos 429 al 463 y en las leyes 48 de 1968, Ley 11 de 1984, ley 39 de 1985, Ley 50 de 1990, Ley 584 de 2000 y sus respectivos decretos reglamentarios.

La presentación del Pliego de Peticiones debidamente aprobado por la asamblea de trabajadores da inicio desde el punto de vista fáctico y jurídico al proceso de negociación colectiva.

El empleador tiene la obligación de recibir a los trabajadores e iniciar el proceso dentro de un plazo máximo de 5 días hábiles so pena de incurrir en sanciones por parte del Ministerio de Protección Social. (Las partes pueden acordar como ocurrió en este proceso que la etapa de arreglo directo se iniciara después de los 5 días hábiles establecidos por la ley.)

Iniciada la Etapa de Arreglo Directo las partes no pueden modificar ni suspender los términos por ser éstos de derecho público.

La Etapa de Arreglo directo se cuenta a partir de la primera reunión de las partes y tiene una duración de 20 días calendario, los cuales pueden prorrogarse por mutuo acuerdo hasta por 20 días más.

Si durante la etapa de arreglo directo o su prórroga se llega a un acuerdo definitivo se procede a la redacción y firma de la convención colectiva de trabajo.

Si al término del Arreglo Directo o su prórroga no se llega a un acuerdo directo, en las Empresas de Servicios Públicos no esenciales los trabajadores pueden convocar una asamblea dentro de los 10 días hábiles siguientes para votar la huelga o el Tribunal de Arbitramento Obligatorio.

En las Empresas de Servicios Públicos esenciales como es el acueducto, al terminar la etapa de arreglo directo sin un acuerdo definitivo el conflicto debe ser resuelto por un Tribunal de Arbitramento convocado por el Ministerio de Protección Social, ya que la Constitución prohíbe que se realicen huelgas que afecten los servicios públicos esenciales.

La ley colombiana tiene un vacío legal en cuanto a que en las Empresas de Servicios Públicos esenciales no tiene establecido un término para que el Ministerio de Protección Social convoque el Tribunal de Arbitramento Obligatorio, y por costumbre el Ministerio de Protección Social espera que las partes o una de ella solicite dicha convocatoria.

Mientras se convoca el tribunal las partes pueden continuar sus conversaciones hasta lograr un acuerdo definitivo.

El problema fáctico y jurídico surge cuando al no lograrse un acuerdo definitivo ni convocarse el Tribunal de Arbitramento el conflicto se vuelve indefinido con los consecuentes efectos de deterioro en la prestación del servicio y las relaciones entre las partes.

2.3 EL PLIEGO DE PETICIONES DE SINTRAEMSDES

El sindicato de la Empresa de Acueducto (Sintracueducto), es una Organización Sindical constituida en 1937 que siempre ha sido la abanderada de la lucha por los derechos de los trabajadores de la empresa y como empresa pública del país es una de las que goza de excelentes beneficios convencionales.

En el mes de Octubre del año 2002 Sintracueducto, catalogado como sindicato de empresa se fusionó con el Sindicato de Trabajadores y Empleados de Servicios Públicos, Autónomos e Institutos Descentralizados de Colombia “SINTRAEMSDES”; ahora hace parte de un Sindicato de Industria¹².

Posterior a su fusión se produjo las elecciones de la nueva Junta Directiva en abril de 2003 en donde se eligió como Presidente al Sr Franklin Arias Puyo y bajo su liderazgo estaría la responsabilidad de negociar la próxima convención colectiva de trabajo.

Para 2003 SINTRAEMSDES Y la EAAB tenían vigente una convención colectiva pactada por cuatro años, la cual finaliza su vigencia el 31 de diciembre de 2003. Esta fecha deba el punto de partida para el inicio de un proceso de conflicto laboral entre la EAAB y el sindicato.

Por su nueva condición de sindicato de industria, el cual debe buscar el beneficio de todos sus afiliados, además contando con las constantes amenazas de pérdida de garantías y privatizaciones que han sufrido algunas empresas publicas, la Junta Directiva decidió que la preparación del pliego de peticiones fuera un proceso bien estructurado, que tuviera como resultado un documento que cumpliera con todas la necesidades de corto y largo plazo.

Para esto se estableció una comisión integrada por Junta Directiva, trabajadores de la empresa y algunos organismos externos como fueron la Central Unitaria de Trabajadores- CUT, SINTRAEMSDES entre otros.

En el mes de Diciembre de 2003, esta comisión tenía lista la propuesta del Pliego de Peticiones para ser presentada a la Asamblea General de Trabajadores, para su aprobación.

¹² Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Unidad Especial de Inspección, Vigilancia y Control el Trabajo. Grupo de Relaciones Laborales Individuales y Colectivas. “Revisión resolución No 002093 del 19 de diciembre de 2002

2.3.1 Contenido Pliego de Peticiones

Fue presentado a la Administración de la E.A.A.B.-ESP, el 02 de Febrero de 2004 por la Junta Directiva del Sindicato; consta de ocho (8) Capítulos y 22 Artículos resumido por temas, así: (Ver anexo # 2)

2.3.1.1 Salarios y Prestaciones

En lo referente a Salarios y Prestaciones hay dos (2) artículos que implican un aumento salarial del IPC, más cinco (5) puntos y la apropiación del 5% de la nómina total para curva salarial. Esto implica un incremento de los costos de funcionamiento para el año 2004 de siete mil setecientos treinta y un millones de pesos (\$7.731.000.000 millones de pesos.)¹³(Ver anexo # 3)

2.3.1.2 Planta de Personal y Política de Empleo

La petición referente a la planta de personal y política de empleo refiere a seis (6) artículos donde solicitan funciones específicas para cada cargo, aplicación del Ciclo de Desarrollo Humano, el reintegro de un líder sindical, contratación a término indefinido de los trabajadores a término fijo y contrato a labor; no contratación de pensionados en forma directa o indirecta y reubicación de trabajadores de acuerdo a su perfil y experiencia, y abstenerse de realizar planes de pensión anticipada o retiro voluntario y por ultimo cumplir el artículo 42 de la Convención manteniendo la planta de personal en 2.700 trabajadores.

2.3.1.3 Artículos Políticos y Sociales

El pliego contiene un alto contenido político y social con ocho (8) artículos solicitando mantener la Empresa Pública, la suspensión de los procesos de zonificación y tercerización, congelación y/o reducción de tarifas, evitar acuerdos que consideren el agua como bien económico o de comercialización privada, creación de un fondo social contra miseria e indigencia, control social mediante la creación de una veeduría ciudadana con asiento en la Junta Directiva para ejercer control social en los servicios públicos y realización de jornadas de trabajo voluntarias donde la Empresa aporta materiales, equipos y la mano de obra sin costo para la Empresa.

2.3.1.4 Artículos Económicos

El pliego contiene tres (3) artículos económicos donde se solicita la realización de una reunión anual de aguinaldo navideño para los trabajadores y sus familias, un auxilio para el mantenimiento y adecuación de las sedes sindicales y la reubicación de los campos deportivos de Fontibón incluyendo 4 canchas,

¹³ Comisión Negociadora de la Administración *Valoración Pliego de Peticiones* Tomado del documento Presentación Junta Directiva

parque infantil, área social, senderos ecológicos y área de parqueo. Para el año 2004 el valor de estas peticiones serían tres mil seiscientos millones de pesos (\$3.600.000.000 millones de pesos).

2.3.1.5 Servicio Médico

La solicitud referente al servicio médico en el pliego contiene dos (2) artículos en que solicitan la inaplicabilidad del Decreto 010 de 2004 y el cumplimiento de los artículos convencionales relacionados con el servicio médico.

2.3.1.6 Otros

Los tres (3) artículos restantes del pliego se refieren a la vigencia de la convención por un periodo de un año, la ampliación del campo de aplicación de la Convención tanto a contratistas, como a empleados públicos y la negativa a discutir la Denuncia de la Empresa.

2.4 DENUNCIA DE LA EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE BOGOTA (E.A.A.B.-ESP)

Con la administración anterior se contrató una firma consultora externa¹⁴ la cual elabora una exhaustiva revisión de la convención vigente y se llegó a la conclusión que la mejor opción para la administración sería denunciar la convención.

La firma consultora recomendó a la empresa de acueducto y alcantarillado realizar una denuncia parcial.

2.4.1 Contenido Denuncia Parcial¹⁵

Se presentó el 10 de noviembre de 2003 al Ministerio de Protección Social. Se denunciaron 62 artículos de la Convención Colectiva de Trabajo vigente, distribuidos en cuatro temas principales:(ver anexo # 4)

¹⁴ Firma consultora integrada por el Dr Eduardo Quintero, Mario Rodríguez, William Cruz

¹⁵ ADMINISTRACIÓN E.A.A.B.-ESP., *Denuncia Parcial de la Convención Colectiva de Trabajo*. Suscrita entre SINTRAEMSDES, Sub-directiva Bogotá y la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP. Bogotá Noviembre 10 de 2003.

2.4.1.1 Coadministración

Se denuncian artículos que limitan la facultad de dirección y orientación de la administración, tales como la definición de clases de contratos unipersonales y su duración, la planta de personal, el reglamento interno de trabajo y comités paritarios.

2.4.1.2 Artículos Cumplidos o Agotados

Se hace referencia al proceso de modernización que adelanta la EAAB, vinculación de personal de Chingaza, procesos de selección y escalafón, ciclo de desarrollo humano, que tenían un carácter temporal o un proceso con un tiempo definido.

2.4.1.3 Artículos Contemplado por la Ley

Se denuncia lo referente al Campo de aplicación de la Convención, forma de contratación de los aprendices Sena y régimen disciplinario.

2.4.1.4 Artículos Económicos

Por último, se denunciaron 34 artículos, que tienen un importante impacto en la tarifa y que contemplan entre otros el régimen de pensiones, el servicio de transporte a funcionarios, los préstamos de vivienda, el Colegio, las garantías sindicales, el Servicio Médico y Odontológico y las prestaciones extralegales, como son el quinquenio, las primas (semestral, de vacaciones, navidad y alimentación) y la prorrata de horas extras.

Con las elecciones para Alcalde en el mes de Octubre de 2003, en donde el ganador por una amplia diferencia fue el ex-líder sindical de la USO Luis Eduardo Garzón, trajo un cambio completo de administración en la empresa de Acueducto de Bogotá y una esperanza de cambio y mejora para los trabajadores.

El Alcalde Garzón nombra al Dr. Alberto Merlano Alcocer como nuevo Gerente de la Empresa de Acueducto de Bogotá y depositó en él toda su confianza, para que liderara y llevara a buen término todos los cambios de la empresa, entre los que se encontraba la firma de la nueva Convención Colectiva.

Hay que tener en cuenta que el Dr. Merlano fue la persona responsable de negociar la convención colectiva de trabajo (2000-2003) de la empresa de acueducto y alcantarillado, y desde su marco de referencia conciliador demostró durante dicho proceso que los conflictos laborales entre empresa y su sindicato, debían ser manejados con una visión de concertación y no de choque, como usualmente se suele realizar.

2.5 PERFILES COMISIONES NEGOCIADORAS

2.5.1 Perfil Comisión Negociadora SINTRAEMSDES

Para el 15 de Diciembre de 2003, es aprobado el pliego de peticiones por los trabajadores y son elegidos como miembros de la Comisión negociadora los señores:

- **Mario Garavito Camargo:** Vinculado a la E.A.A.B.- ESP desde el 16 de mayo de 1989 y actualmente se desempeña como tecnólogo de obras civiles de técnico en electrónica y telecomunicaciones; actual presidente de la Organización Sindical. Rol en la mesa de negociación: negociador.
- **Willian Garzón Romero:** Vinculado a la E.A.A.B.- ESP desde el 2 de abril de 1982 y actualmente se desempeña como profesional especializado nivel 21 en la Dirección del Proyecto SIE. Actual fiscal de la Junta Directiva de SINTRAEMSDES Rol en la mesa de negociación: negociador.
- **Franklin Arias Puyo:** Vinculado a la E.A.A.B.- ESP desde el 5 de abril de 1999, y actualmente se desempeña como tecnólogo en topografía. Durante la etapa de Arreglo Directo se desempeño como el presidente de la Sub-directiva de SINTRAEMSDES, cargo al cual renunció durante la etapa limbo.
- **Santos Alarcón Suárez:** Vinculado a la E.A.A.B.- ESP desde el 7 de diciembre de 1992 y actualmente se desempeña como auxiliar administrativo de la EAAB. Actual es el vicepresidente de la Junta Directiva de SINTRAEMSDES. Rol en la mesa de negociación: negociador.
- **Miguel Angel Castro:** Vinculado a la E.A.A.B.- ESP desde 1988, actualmente se desempeña como supervisor nivel 32 en la División Vitelma. Rol en la mesa de negociación: negociador.
- **Juan Manuel Aldana:** Vinculado a la E.A.A.B.- ESP desde el 20 de noviembre de 1989, actualmente se desempeña como operador de válvulas nivel 42. Secretaria de relaciones intersindicales de SINTRAEMSDES. Rol en la mesa de negociación: negociador.
- **Carlos Arturo Bernal Jaramillo:** Vinculado a la E.A.A.B.- ESP desde el 30 de Junio de 1999, actualmente se desempeña el cargo de Médico nivel 030 en la Dirección Servicio Médico. Secretaría DE salud ocupacional de SINTREMSDES. Rol en la mesa de negociación: negociador.
- **Asesores:** Carlos Posada (presidente nacional de SINTRAEMSDES); Héctor Bermúdez (Presidente CUT Cundinamarca); Manuel Téllez

(Vicepresidente CUT Cundinamarca) Pedro Chaparro (exfuncionario de ECOPETROL, actualmente pensionado); Martín Alarcón (Vicepresidente SINTRAEMSDES Nacional) y Hugo Díaz (Secretario Nacional de SINTRAEMSDES).

2.5.2. Perfil Comisión Negociadora E.A.A.B.-ESP

Desde su posición de Gerente General de la E.A.A.B.-ESP, el Dr. Merlano determina que para cumplir el objetivo de la mesa de negociación, el equipo debe cumplir con un perfil de negociador integrador.

- **Fernando Rengifo Martínez** Líder del equipo de Negociación de la Convención Colectiva EAAB 2004 – 2006. Abogado especializado en Derecho Laboral y especialista en Negociación de Conflictos basado en el Método de Negociación de Harvard. Cuenta con amplia experiencia en el manejo de convenciones colectivas, es profesor universitario y fue Gerente Administrativo de la EAAB.
- **Carlos Coronado Yances** Abogado con Maestría en Administración de Personal y Especialización en Negociación y Resolución de Conflictos. Fue Gerente de la Refinería de Ecopetrol en Cartagena y se desempeña como Profesor Universitario y Consultor Externo. Su experiencia en el manejo de relaciones con organizaciones sindicales es bastante amplia
- **Ricardo Torres** Administrador de Empresas con maestría en Gestión Internacional quien se destacó por trabajar como asesor del Alto Comisionado de Paz, su formación y experiencia aporta estructura y control a la mesa de negociación
- **Alberto Escandon Villota**, abogado laboralista, profesor universitario en derecho laboral y consultor externo, se destaca por una extensa experiencia en negociaciones laborales y manejo de tribunales de arbitramento.
- **Andrés Uribe Preciado**, Vinculado a la E.A.A.B.-ESP desde 1993, actualmente es Director de Acueducto y Alcantarillado de la Zona 4. Es una persona que aunque no tenía experiencia en negociaciones si era conocido por sus buenas relaciones y su carácter no conflictivo, además conoce a fondo la empresa producto de su larga trayectoria en ella. Se le considera de gran importancia en la mesa por el conocimiento técnico que tiene de la Empresa.
- **Carlos Francisco Restrepo Palacio** Vinculado a la E.A.A.B.-ESP desde 1997 y actualmente se desempeña como Gerente de la Zona 3 donde fue interventor del Contrato Gestor, quien se reconoce como una

persona de características duras a la hora de negociar, pero muy justa en la toma de decisiones. Se le considera de gran importancia en la mesa por el conocimiento técnico que tiene de la Empresa.

2.6 COYUNTURA ACTUAL DE LA E.A.A.B.-ESP

Los factores prestacionales contenidos en la actual convención, son los mayores del país comparados con otras Empresas de Servicios Públicos, mientras que en la Empresa un trabajador convencionado del régimen antiguo (con retroactividad de cesantías) gana alrededor de 29 salarios al año, y un trabajador convencionado del régimen nuevo gana 21 salarios al año, en EPM un trabajador convencionado gana 17 salarios al año y en AAA un trabajador gana 14 salarios al año. (anexo # 5)

Los Sueldos en la Empresa, son inferiores a los de entidades similares. Mientras el salario mínimo en EPM es de \$869.430 y en AAA de aproximadamente \$700.000, el salario mínimo convencional de la EAAB es de \$527.740. Igual ocurre con la mayoría de los niveles organizacionales incluyendo los empleados públicos. (anexo # 6)

El nuevo marco regulatorio, próximo a salir por parte de la CRA, no permitirá a las empresas incluir costos ineficientes dentro de las tarifas, y posiblemente limitará las cargas prestacionales permitidas. Se ha dictado una directriz por parte del Conpes con fecha septiembre 26 de 2003 (Capítulo III numeral 3 del documento Conpes 3246), en el sentido de no permitir que las Empresas de servicios públicos incorporen en la tarifa costos ineficientes.

La Contraloría General igualmente se manifestó en el mismo sentido. Siguiendo este lineamiento, la Comisión de Regulación de Agua (CRA) ha preparado un proyecto de resolución para que no se reconozcan dentro de la tarifa los costos laborales extralegales, limitando en principio a 1,07 el factor prestacional (adicional al sueldo) y exigiendo que se llegue en el 2005 al límite del régimen laboral (el factor prestacional actual en la Empresa es de 1.41 adicional al sueldo).

Esta contingencia regulatoria se suma a las razones que la Empresa ha venido argumentando en la búsqueda de niveles de eficiencia en los costos que más inciden dentro de su estado financiero. Si no se hace la transformación prestacional necesaria, la Empresa no cuenta con ingresos adicionales que permitan apalancar el pago de sus obligaciones salariales. (anexo # 7)

2.7. OTROS HECHOS DE IMPORTANCIA

Durante la administración anterior se iniciaron una serie de cambios al interior de la empresa de acueducto, uno de ellos se relacionó con la implementación de un nuevo sistema de información (SAP); también se estructuró un nuevo modelo organizacional y dentro de este último se dividió la operación en cinco zonas, tres de ellas fueron entregadas en administración a terceras personas, hecho que generó un gran descontento entre los trabajadores y por ende una pérdida de confianza ante la administración.

Otro evento crítico que suscitó polémica entre los trabajadores fue la solicitud hecha por la Empresa de Acueducto de Bogotá a la Superintendencia de Salud para que fuera revocado el certificado de funcionamiento de la empresa adaptada en salud del acueducto de Bogotá (Octubre 2003), de modo que los servicios que se prestan en la actualidad, se puedan contratar a través de empresas especializadas¹⁶.

El Ministerio de Protección social, después de revisar la solicitud hecha por la EAAB, y de analizar los informes remitidos por la misma empresa de Acueducto de Bogotá y la Superintendencia Nacional de Salud¹⁷, emitió su fallo a través del decreto 00-10 de Enero de 2004, en donde “cancela la autorización otorgada al Servicio Médico y Odontológico de la EAAB, para continuar prestando servicios de salud en los términos del Cap II del Decreto 1890 de 1995 y se ordena su liquidación”¹⁸

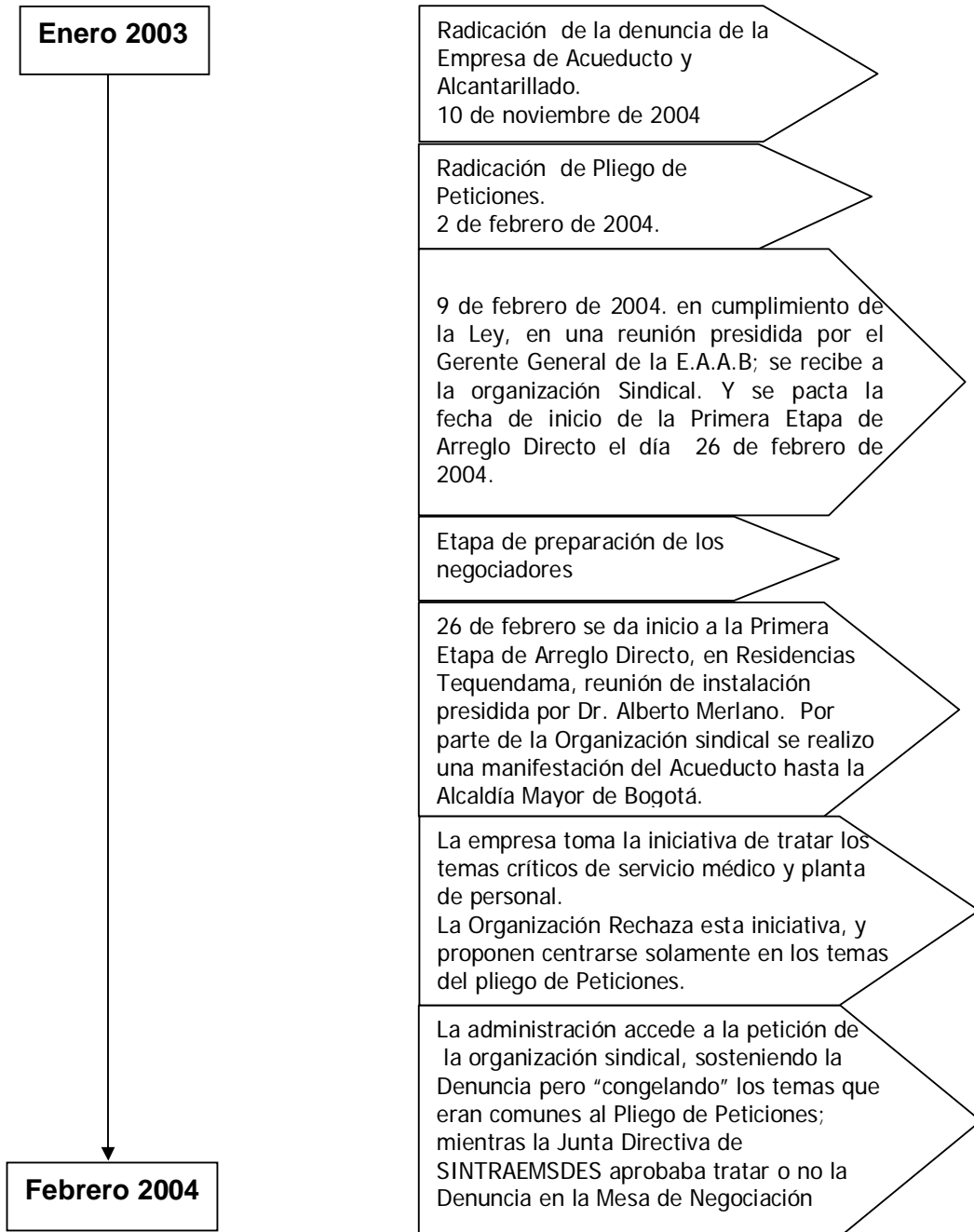
¹⁶ Solicitud de revocatoria del certificado de autorización. Dependencia adaptada de salud de la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá- ESP, Octubre 16 de 2003

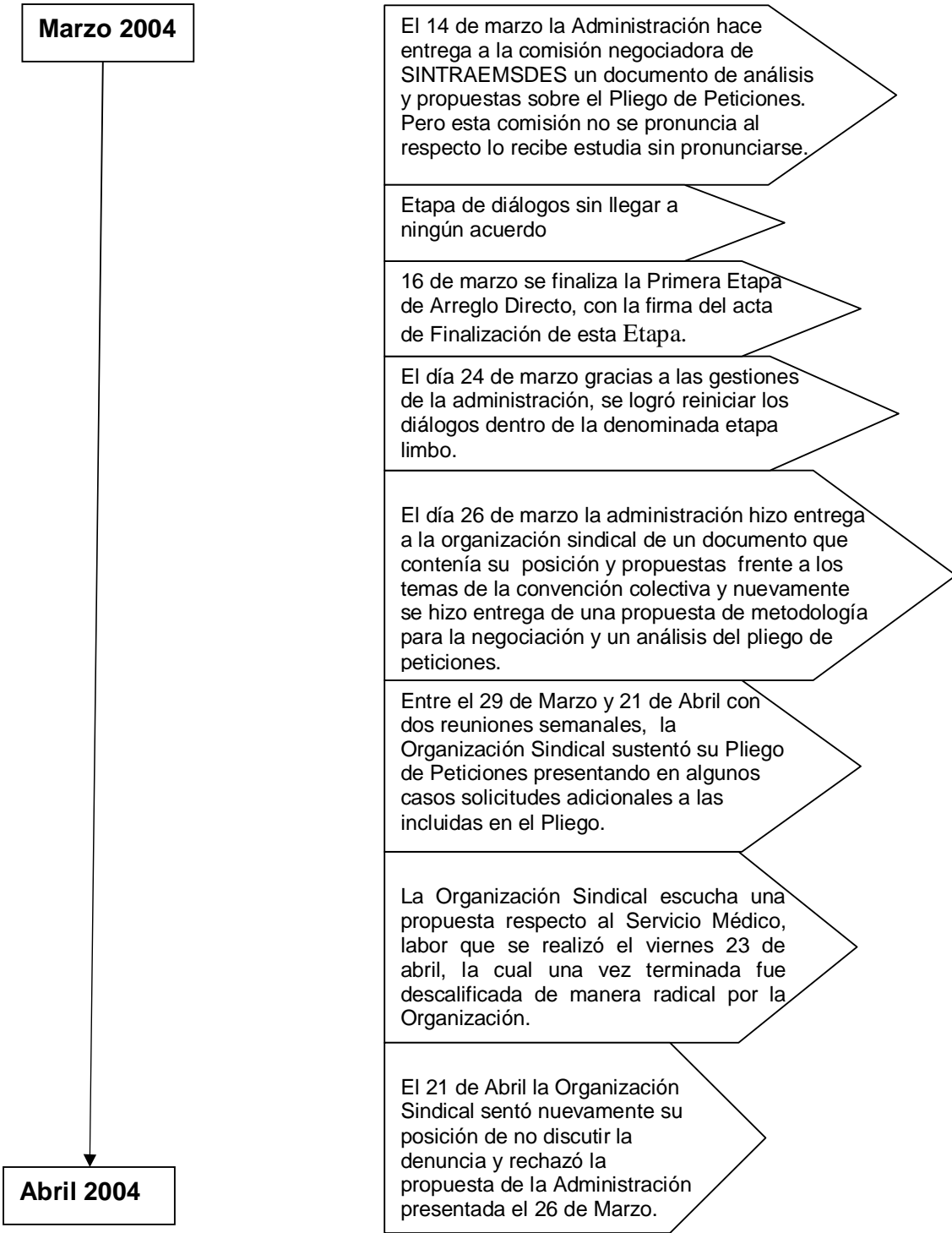
¹⁷ República de Colombia. Superintendencia Nacional de Salud “Servicios Médico y Odontológico de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P” septiembre de 2003. este documento contiene la información financiera de la EAAB, reportada en cumplimiento de la circular externa No 137 de 2002, con corte a 30 de septiembre de 2003.

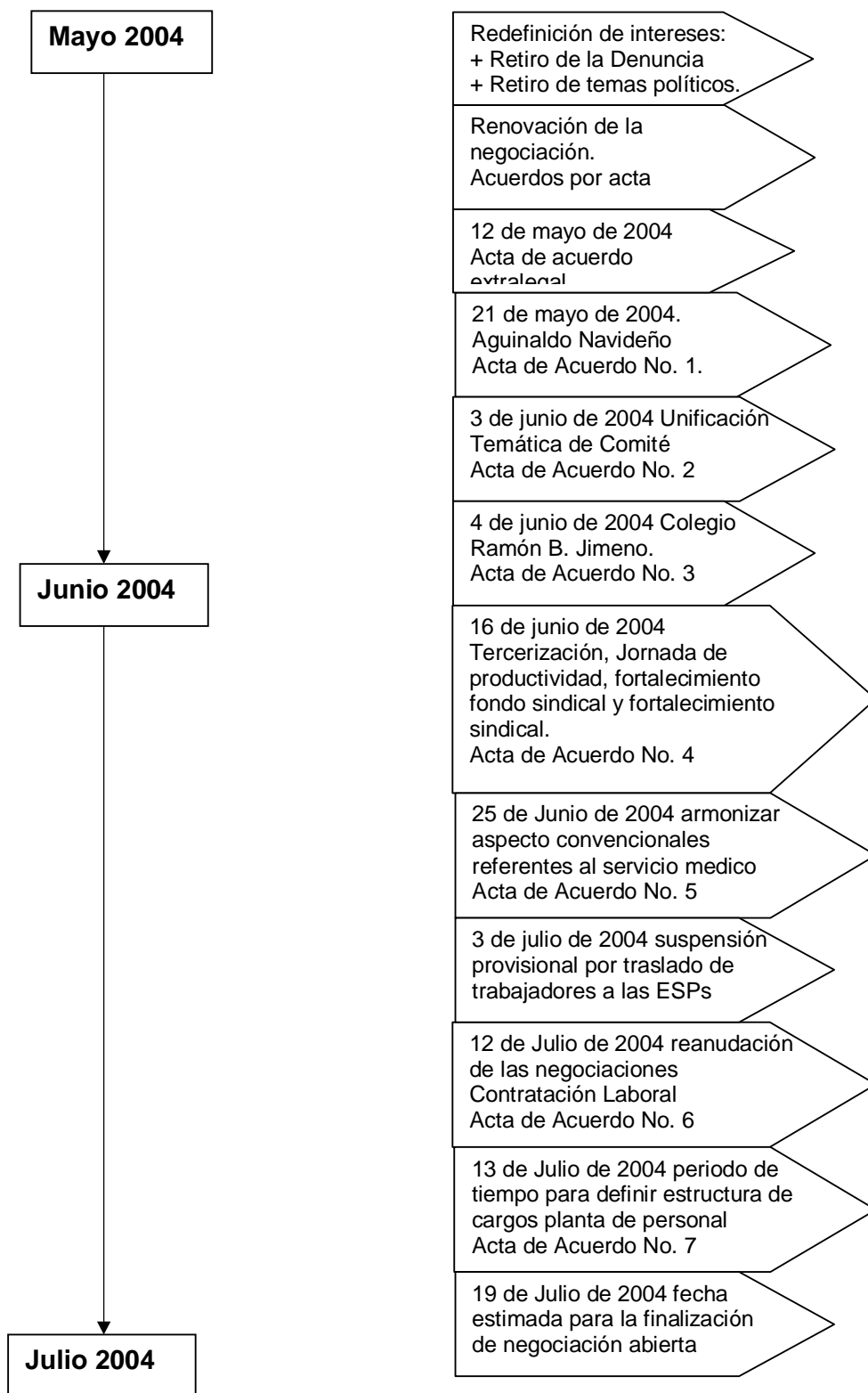
¹⁸ Ministerio de Protección Social Decreto 00-10 del 08 de enero de 2004

CAPITULO III
DESCRIPCIÓN Y CRONOLOGIA DEL PROCESO DE NEGOCIACION
CONVENCIÓN COLECTIVA 2004

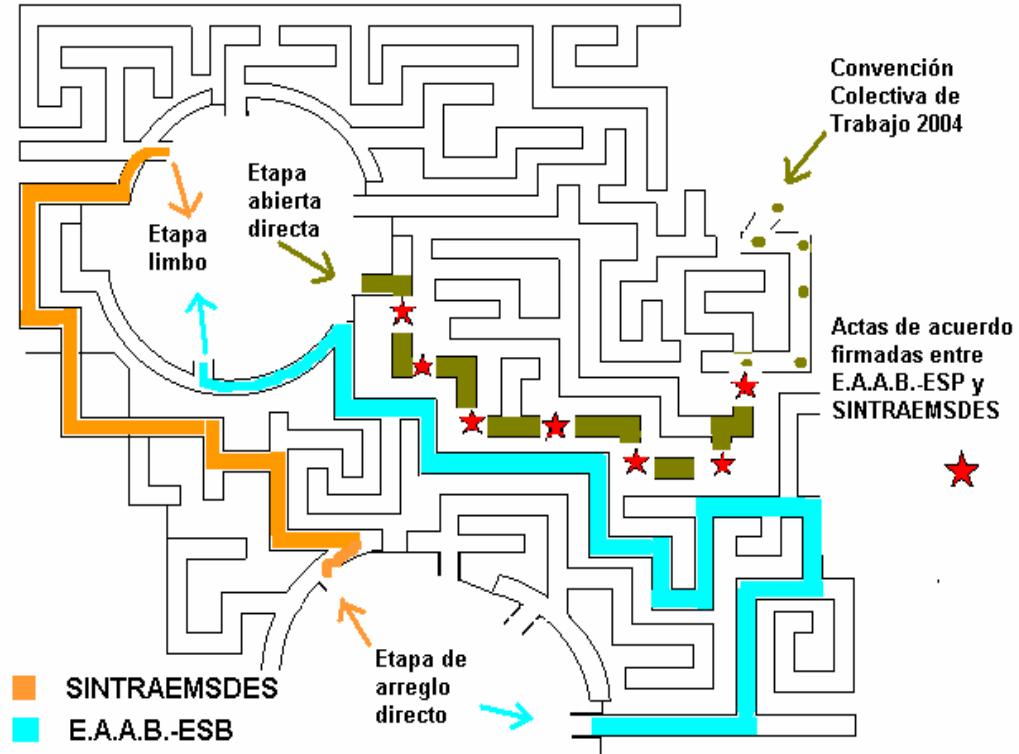
3.1. LÍNEA DE TIEMPO







PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA ENTRE E.A.A.B-ESB y SINTRAEMSDDES 2004



CRONOLOGIA DE LA NEGOCIACION COLECTIVA

Etapa Preconvencional.

La Administración saliente de la EAAB-ESP presentó denuncia parcial de la Convención Colectiva de Trabajo, el 10 de noviembre de 2003, dentro de los 60 días anteriores al vencimiento de la convención, denunciando 62 artículos distribuidos en (4) cuatro temas principales:

1. Coadministración.
2. Asuntos Económicos.
3. Artículos Cumplidos.
4. Artículos Contemplados por la Ley.

El 8 de enero de 2004 el ministerio de la Protección Social expide el decreto 0010 de 2004 que ordenó la liquidación del Servicio Médico y el traslado de sus afiliados a una EPS antes del 8 de febrero de 2004.

Gracias a las gestiones realizadas por la Gerencia de la Empresa y Funcionarios de la Alcaldía Mayor, se logró la expedición del decreto 074 del 19 enero de 2004, con el cual se amplió el plazo para el traslado de afiliados hasta el 31 de mayo de 2004.

La denuncia y los decretos mencionado trajeron consigo una radicalización por parte de Sintraemsdes, expresada en el Pliego de Peticiones radicado el día 2 de febrero de 2004, y en la prohibición de la asamblea de afiliados del sindicato, a los negociadores de la organización sindical, de tratar en la mesa de negociación los temas de la denuncia de la Empresa, así como en la solicitud, en el mismo pliego, de la inaplicación por parte de la Empresa del decreto 010.

Negociación en la Etapa de Arreglo Directo

En cumplimiento a lo indicado por la ley se recibió a la organización sindical, el día 9 de febrero de 2.004, en reunión presidida por el Gerente General de la Empresa, firmándose el acta de Preliminar, en la cual se definió la logística de la negociación y se pactó como fecha de iniciación de la etapa de arreglo directo el día 26 de febrero.

En el período previo al inicio de los diálogos, las partes independientemente recibieron una capacitación relacionada con la teoría y la práctica de una negociación integradora.

Iniciada la etapa de arreglo directivo, la Administración presento propuestas que abrieran la negociación generando confianza presentando un documento con las reglas para llegar acuerdos integrales y un proyecto de definición de

principios, metodología y mecánica, en desarrollo de una negociación basada en intereses y no en posiciones. También se le planteó a Sintraemsdes que se trataran en la mesa los temas del Servicio Médico y Planta de Personal por ser los de mayor interés para los trabajadores.

La respuesta de la comisión negociadora por parte de la organización sindical fue el no tratar estos temas y plantearon que la negociación se centrara únicamente en los puntos del Pliego de Peticiones. La Administración – con el objetivo de ganar confianza – accedió, dejando en firme la denuncia, pero “congelando” los temas a tratar a la espera de que la Asamblea General de Trabajadores les permitiera a sus negociadores tratar los intereses de la Empresa contenidos en la denuncia.

Los diálogos se adelantaron durante 20 días calendario sin lograr ningún acuerdo - debido a la denuncia - y las partes definieron que no debía prorrogarse la Etapa de Arreglo Directo, finalizando la etapa el día 16 de marzo.

Reiniciación de las Negociaciones en la Denominada Etapa Limbo.

Los diálogos se reiniciaron, dentro de la denominada etapa limbo, el día 24 de marzo. El día 26 de marzo la administración hizo propuestas basadas en la transformación de derechos y teniendo a los usuarios como la principal referencia para lograr una negociación gana-gana.

Recomposición del Conflicto

Con la participación de la Secretaría de Gobierno del Distrito, se logró avanzar, ganando confianza que obtuvo como resultado la firma de 2 actas de acuerdo las cuales fueron suscritas el 7 y el 12 de mayo. En el acta del 7 de mayo se acordó crear una mesa de trabajo sobre el servicio médico que desarrollara la implementación del Decreto 010 de 2004. En el acta del 12 de mayo se definió la recomposición del conflicto, que abrió la negociación e implicó el retiro de la denuncia por parte de la Empresa, hecho que sucedió el 13 de mayo de 2004 y fijó un nuevo plazo para la etapa de negociación hasta el 30 de junio de 2004. Adicionalmente las partes acordaron, por fuera del acta, disminuir el énfasis jurídico a la negociación, con lo cual se redujo el protagonismo de los asesores jurídicos de ambas partes.

Teniendo en cuenta que el acta mencionada del servicio médico del 7 de mayo generó enfrentamientos al interior de la organización sindical, ésta organización decidió citar a asamblea general de trabajadores el día 13 de mayo para someter a referéndum de dicha asamblea la firma del acuerdo de recomposición del conflicto, lo cual fue aprobado por una mayoría absoluta.

En cumplimiento de lo acordado en el acta del 7 de mayo, la administración de la EAAB hizo una nueva solicitud, al Ministerio de la Protección Social, de prórroga para la aplicación del decreto 010 de 2004, obteniéndose como resultado la expedición del decreto 1529 del 17 de mayo de 2004, con el cual se extendió el plazo para el traslado de afiliados hasta el 30 de junio de 2004.

Desarrollo de la negociación luego de la Recomposición

Teniendo en cuenta el acta del 7 de mayo sobre el servicio médico, se instaló la mesa de trabajo de que trataba dicha acta el día 10 de mayo la cual funcionó hasta el 18 de junio generándose varios acuerdos que sirvieron como insumos para la mesa de negociación. Como parte del trabajo que adelantaron Sintraemsdes y Sopenaya en desarrollo de la mesa de trabajo, se programó una elección popular el 1 de junio entre las EPS preseleccionadas por las Organizaciones mencionadas (Famisanar, Compensar y Colsánitas), proceso en el cual participaron libremente la gran mayoría de trabajadores activos y pensionados, y en la cual se obtuvieron los siguientes resultados: Colsanitas 84%, Compensar 11%, Famisanar 3% y votos en blanco y otras 1%.

Luego de la recomposición del conflicto y del retiro de la denuncia, se reiniciaron los diálogos a partir del 17 de mayo en un ambiente de confianza y cordialidad, obteniéndose acuerdos en los temas de interés de ambas partes los cuales señalamos a continuación:

21 de mayo: Acta de desarrollo de los temas de la negociación

21 de mayo: Acta No. 1, Sobre los temas de Aguinaldo Navideño y Quórum Comité de Relaciones Industriales.

3 de junio: Acta No. 2, sobre los temas de Unificación Temática de Comités y Comité del Servicio Médico y Odontológico.

4 de junio: Acta No. 3, sobre el Colegio Ramón B. Jimeno

16 de junio: Acta No. 4, sobre los temas Eficiencia Empresarial, Jornadas de Productividad, Fortalecimiento Fondo de Pensiones y Garantías Sindicales.

25 de junio: Acta No. 5, sobre el Servicio Médico y Odontológico

Teniendo en cuenta el acta del 25 de junio, se hizo un receso de la negociación hasta el día 12 de julio, para lo cual se hizo un acta de prórroga, extendiendo el plazo de negociación hasta el día 19 de julio. Durante el período de receso

Sintraemsdes y Sopenaya prestaron su colaboración a la Empresa para el proceso de afiliación de los beneficiarios del Servicio Médico a las EPS.

Se reinicia los diálogos en la mesa de negociación el día 12 de julio, obteniéndose nuevamente acuerdos en los temas de interés de las partes como se describe a continuación:

12 de julio: Acta No. 6, sobre Contratación Laboral y Trabajo Precario.

13 de julio: Acta No. 7, sobre Planta de Personal.

A partir del 14 de julio comenzó la discusión de los temas económicos, discusión que se extendió más allá del 19 de julio y por lo cual fue necesario firmar una nueva acta de prórroga que extendió el plazo de la negociación hasta el 26 de julio.

El 22 de julio se obtuvo un preacuerdo en los temas económicos que la Organización Sindical decidió llevar ad referéndum de la asamblea de trabajadores, hecho que sucedió el día 23 de julio.

El día 26 de julio se firmó el acta No. 8 sobre Régimen Prestacional para nuevos Trabajadores, Jornada Laboral, Curva Salarial, incremento Salarial, Vigencia, Bonificación por Firma de la Convención Colectiva y una aclaración al Acta No. 7 sobre planta de personal.

Así mismo se firmaron dos acuerdos sobre el servicio médico, uno contenido en el Acta No. 9 sobre los temas de Cobertura en Salud para Trabajadores ingresados a la EAAB después del 27 de mayo de 1996 y Contratación de Servicios Adicionales al POS, y en un acta extraconvencional que contenía los planes específicos a contratar para dar cobertura en salud en los términos convencionales.

3.2. PROCESO DE NEGOCIACIÓN

3.2.1. Preparación

Teniendo en cuenta el fin principal de la mesa de negociación, dentro de un marco integrador basado en principios y habiéndose conformado las Comisiones; se realiza un taller sobre Negociación y Resolución de Conflictos¹⁹ propuesto por la administración cuya finalidad era crear un escenario con una metodología común y así fortalecer y equilibrar las conversaciones a iniciar.

¹⁹ Este taller fue realizado por la Organización TANDEM, dirigido por Pablo Restrepo.

3.2.2. Etapa De Arreglo Directo

3.2.2.1 Descripción

Según los lineamientos de las negociaciones de Convenciones Colectivas de Trabajo, se dispone de 20 días calendario para la Etapa de Arreglo Directo, lo que permite mayor eficiencia en las negociaciones y agilidad en la obtención de acuerdos, estableciendo la posibilidad de prorrogar hasta por 20 días más en caso de ser necesario.

El proceso de negociación de la Convención Colectiva de Trabajo (CCT); comenzó formalmente el día 2 de Febrero de 2004, con la radicación del pliego de Peticiones por parte de la Organización Sindical SINTRAEMSDDES, que junto con la denuncia de la Convención Colectiva hecha por la empresa, conforman los documentos a discutir en la mesa de negociación.

La Administración de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá – ESP (E.A.A.B.-ESP) en una reunión realizada el día 9 de febrero recibe formalmente a la Organización Sindical, con el objeto de dar la bienvenida a las partes y manifestar el ánimo y la buena voluntad para llegar a acuerdos satisfactorios lo más pronto posible, y se abordó algunos aspectos de logística del proceso de negociación como:

- La fecha de inicio del proceso,
- Los términos bajo los cuales se va a manejar la negociación
- El lugar donde se va a realizar la negociación

Esta jornada finaliza con la firma del acta preliminar²⁰ entre las partes, donde se acuerda dar inicio a la Etapa de Arreglo Directo el día 26 de Febrero de 2004. (anexo # 8)

El día 26 de febrero se realiza la primera reunión formal entre las comisiones negociadoras para dar inicio al proceso de Negociación de la Nueva Convención Colectiva. Esta reunión se da dentro de un contexto particular, ya que para ese mismo día la Central Unida de Trabajadores (CUT) había convocado a un paro nacional.

Por su parte la Organización Sindical cierra las instalaciones de la Empresa, y sólo permite la entrada de los trabajadores hasta después de las 9:00 am; hecho que genera inconformidad en la Administración, porque se considera atropella los derechos de los trabajadores que querían cumplir con sus labores diarias y no participar de la manifestación.

Esta situación provoca reacciones en la Administración que elabora un comunicado en conjunto con la Comisión Negociadora de la E.A.A.B. ESP; el

²⁰ ACTA PREMILIMINAR entre las partes., Bogotá 9 de febrero 2004.

comunicado titulado “Empezamos Mal...Muy Mal”; en el cual se expresaba la “inconformidad de la Administración por no permitir el libre acceso a las instalaciones del acueducto y aclara que este tipo de hechos obliga a la administración a tomar medidas que no coarten los derechos sindicales, pero que sí defienden los derechos de los trabajadores, y enfatiza que la administración no quiere negociar bajo condiciones de intimidación”.²¹ (anexo # 9) Finalmente la reunión en la mesa de negociación inicia a las 12:00 m, sin la asistencia del Gerente General y con la entrega del comunicado a la comisión negociadora de SINTREMSDES.

La reacción por parte de la Organización Sindical fue la exposición de argumentos para defender su actitud y argumentan que simplemente se estaba obedeciendo a una actividad convocada por la CUT, como reacción al asesinato de un directivo sindical de SINTRAEMSDES Subdirectiva Tulúa; y además enfatizan que la autonomía del Sindicato no es negociable. “nuestra independencia, solidaridad, autonomía no puede ser presionada...”²² (anexo # 10)

Continuando con la reunión los negociadores de la administración hacen entrega de un documento con las reglas de juego planteadas para el desarrollo de la negociación, que la Organización Sindical entra a estudiar y se llegan a unos pequeños acuerdos de reglas como:

1. Respeto y cumplimiento de horarios
2. Hora inicio es 10:00 am y se prolonga según la dinámica de la reunión
3. Manejo de los celulares
4. Metodología de reuniones, trabajar cuatro días de los cinco días hábiles y un día del fin de semana
5. Participantes, la administración plantea que por el sindicato sean 10 personas, 6 negociadores y cuatro asesores.

Finalmente se da la firma del Acta de Iniciación de la Etapa de Arreglo Directo (anexo # 11) sin lograr acordar mecánica (agenda) y principios de la negociación.

La negociación de la Convención Colectiva de Trabajo inicia con la intención por parte de la Administración y su Comisión negociadora, de entrar en un proceso de negociación que fuera integrador, que se basara en intereses y no en posiciones; en un modelo integrador de negociación “ *se trata de negociar menos subjetivamente, de buscar criterios objetivos y de establecer [...] soluciones, de tratar de crear valor agregado en el proceso.*”²³ Llevando el proceso hacia la metodología de principios.

²¹ ADMINISTRACIÓN EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE BOGOTÁ ESP. *EMPEZAMOS MAL...MUY MAL*. Bogotá D.C., 26 de febrero de 2004.

²² COMISIÓN NEGOCIADORES, JUNTA DIRECTIVA SINTRAEMSDES BOGOTÁ; comunicado día 1 *Con el Intento de Liquidar El Servicio Medico y Odontológico de la EAAB...Empezamos Mal*”, Bogotá, febrero 26 de 2004.

²³ OGLIASTRI Enrique; *Una Introducción a la Negociación Internacional. La Cultura Latinoamericana Frente a la Angloamericana, Japonesa, Francesa y del Medio Oriente*. Monografía #49. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. Serie Empresa, Economía y Sociedad 1997. Pag. 15.

En este momento el hecho de ratificar la denuncia elaborada por la administración anterior dificulta la negociación; ya que la Organización Sindical SINTRAEMSEDES no reconoce ni acepta la Denuncia, cumpliendo con el mandato de su Junta Directiva. Denuncia que a largo plazo podría convertirse en un punto ciego y no permitirá el desarrollo del proceso de negociación.

Frente a esta hipótesis la Comisión Negociadora de la administración aclara que el carácter de la denuncia no es desconocer ningún derecho, sino que más bien es una invitación al sindicato a revisar la convención, dar los debates y a construir sobre las diferencias.

Para la siguiente reunión las comisiones buscan la definición de la agenda de trabajo, se propone hacer un ejercicio de compartir información, tanto de pliego de peticiones como de la denuncia, sin que esto comprometa a ninguna de las dos partes.

La Comisión del sindicato plantea arrancar con los temas políticos del pliego de peticiones, mientras la administración propone como primer tema el Servicio Médico argumentando que la empresa tiene un problema grave puesto que se tiene un decreto de por medio con presunción de legalidad y si no se cumple incurre en graves faltas. Para esto se propone generar una mesa alterna.

La respuesta del sindicato es no a la mesa alterna ya que el escenario adecuado es la mesa, además aclara que no se tocará ninguno de los temas de la denuncia por mandato de la asamblea de trabajadores.

El sindicato propone como forma de generar confianza y darle fluidez a la negociación el retiro de la denuncia, pero la respuesta de la Comisión Negociadora es de ratificar la denuncia por estar avalada por el alcalde.

La comisión negociadora de la administración argumenta que la denuncia pretende modernizar la convención en algunos aspectos y transformar derechos por otros.

Después se propone trabajar los mismos temas del pliego y denuncia de forma conjunta o de lo contrario no se tocará en la mesa de negociación.

El sindicato propone un listado de temas políticos y sociales a tratar:

- Reversar la Concesión de Zonas
- No participación de la Empresa en el ALCA
- Reestructuración Tarifaria y Disminución de la tarifa
- Control Social en los servicios Públicos (Participación de los trabajadores en la junta directiva)
- Estabilidad y política de Empleo

Por su parte la Comisión negociadora de la administración propone escuchar todos los temas anteriores y así crear respuestas integrales, sin la presión de tomar decisiones apresuradas.

Posterior a las justificaciones del pliego la Comisión de SINTRAEMSDDES solicita que la contraparte genere una oferta frente a las peticiones que contienen el pliego.

La Comisión de la administración responde que no es competencia de esta mesa presionar las decisiones de entes fuera de la mesa, debido a que el pliego es en un 80% político.

Frente al tema de terminar los contratos de concesión la empresa tiene imposibilidad legal, es decir, la administración encuentra que hay unos contratos firmados que generan unos derechos y obligaciones para las partes y mientras haya presunción de legalidad no puede una de las partes unilateralmente dar por terminados los contratos, sin razones legales para hacerlo.

En un siguiente encuentro de las dos comisiones negociadoras con presencia de Gerente, éste hace los siguientes planteamientos:

“Hasta donde tengo entendido estamos trabados con el asunto de la denuncia, Luis E. Garzón conoce la Denuncia [...] la administración no seguirá insistiendo en la denuncia, no la abandonaremos, seguiremos estructurándola, y si llegado el momento no es posible que se logre acuerdo acá se llevará al concejo y teniendo en cuenta que el concejo tiene la potestad de revisar las vigencias futuras, y pediremos que se abra el debate, si el concejo opina que no se siga con la denuncia, no se hará, en caso contrario nos llevará a tribunal de arbitramento.”²⁴

“El tema del servicio de salud no da compás de espera, si no se quiere discutir el tema, nosotros estructuraremos el PAC de acuerdo a la convención, y se licitará. Si no hay acuerdo haremos por sorteo y de acuerdo al decreto el sorteo de selección de EPS para el POS. He reiterado que lo hagamos juntos, si queremos tener una empresa como la que ustedes y nosotros queremos hay que trabajar en conjunto”.²⁵

“Si se desea desmontar los gestores tenemos que ser capaces de competir con ellos.[...] no mirar los temas que nos competen a todos no hace que la administración no los mire, lo hará de cara a los trabajadores y a la ciudadanía. El llamado es a hacerlo juntos. [...] no trataremos los temas que estén en pliego y denuncia a no ser que se traten integralmente.”

²⁴ COMISIÓN NEGOCIADORA E.A.A.B.-ESP., Bitácora del Proceso de Negociación de la Convención Colectiva de Trabajo entre la E.A.A.B.-ESP y SINTRAEMDES 2004.

²⁵ *Ibíd.*

“En los temas que no son de autoridad del distrito poder decidir por no ser nuestra competencia, la propuesta es crear un escenario de debate ante la opinión pública. Podría hacerse como una confrontación de opiniones [...]”²⁶

La reacción de la Comisión de SINTRAEMSDDES no dio espera y comentaron “se plantea de manera clara y abierta que no se va a cumplir el acta preliminar, por pensar en llevar a los trabajadores el tema y al concejo, creemos que pronunciamientos como estos no ayudan a la mesa, tenemos que manifestar que no compartimos los criterios de llevar a la base la discusión, eso significa que van a trasladar la mesa de negociación a los frentes de trabajo.”²⁷

“En el acta decía que los únicos interlocutores válidos son los negociadores y ahora piensan de manera unilateral abrir la mesa. [...] tenemos el ánimo de buscar acuerdos, pero cuando nos empezamos a hacer pasito así, no queda más salida que la polarización.[...]”²⁸

Tras estas reuniones la organización sindical procede a informar a los trabajadores a través de dos comunicados el primero titulado “Llegó el día 13 y sigue la Indiferencia” en el cual se argumenta “han transcurrido 13 días de la etapa de Arreglo Directo, sin haber firmado ningún acuerdo hasta el día de hoy, lo que demuestra que no eran tantas las ganas de hacerlo juntos, si no, con este slogan, arrebatarse los derechos adquiridos a los trabajadores”²⁹.

El segundo comunicado acompañado de una jornada de pitos, piso por piso del edificio central de operaciones, que terminó en piso sexto en la Gerencia General de la Empresa. En este comunicado expresan que están capacitados para actuar en cualquier escenario que la administración proponga. (anexo #12).

En la mesa de negociación durante los siguientes 7 días restantes para la terminación de la Primera Etapa de Arreglo Directo, determinados por ley, se sigue exponiendo diferentes temas a los cuales no se llega a ningún acuerdo. Después de abarcados los temas políticos las comisiones se disponen a tratar los temas restantes, en donde la administración sí posee competencia y se ofrecen algunas alternativas para dar respuesta a algunos de estos requerimientos, pero al final de la jornada no se da ningún acuerdo.

El 16 de Marzo, día en que vence el plazo de 20 días de la primera etapa inicia la reunión a las 10:30 a.m., en donde por parte de la Organización Sindical estaban presentes los 6 negociadores y como asesores, Martín Alarcón, Hugo Díaz, Pedro Chaparro, Héctor Bermúdez y Manuel Téllez.

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ *Ibíd.*

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ JUNTA DIRECTIVA COMISIÓN NEGOCIADORA SINTRAEMSDDES BOGOTÁ., *Llegó el Día 13 y sigue la indiferencia. Marzo 10 de 2004.*

En esta reunión, se hace entrega de un documento “matriz del pliego” (anexo # 13), el cual contiene el análisis total del Pliego de Peticiones que realizaron los negociadores y avalado por la gerencia de la Empresa, y se propone desempantanar la negociación para, los próximos 20 días y así lograr acuerdos y evitar el Tribunal de Arbitramento (TAO).

La organización sindical por su parte trae una propuesta de acta para la continuación de los próximos 20 días de negociaciones. La administración presenta dos objeciones sobre el acta en temas muy específicos como la denuncia y el TAO. En cuanto a la denuncia los mediadores de la Administración afirman que ni tienen la facultad para retirarla y que por esta razón no se puede exigir el retiro, y en cuanto al TAO se afirma que si el conflicto no se soluciona, hay un ordenamiento jurídico que determina cómo solucionarlo. Y se propone que el acta sea neutra sencilla y concreta “las partes acuerdan prorrogar esta negociación por 20 días mas”

Pero la Organización Sindical después de discutir la Prórroga no la acepta y se decide entre ambas partes terminar la Primera etapa de arreglo directo y no prorrogarla. Llevándose a cabo la firma del Acta de Terminación de la Primera Etapa (anexo # 14).

3.2.2.2 Análisis

Dentro de los primeros 20 días de la Etapa de Arreglo Directo se hacen visibles momentos específicos dentro del proceso; el primero de ellos es el momento de conocimiento mutuo de los grupos negociadores de ambas partes, luego del momento de definición de la dinámica o metodología del proceso, en cuanto a filosofía y estrategia, y el momento o etapa de generación de confianza que debe estar presente en cualquier negociación.

3.2.2.2.1 *Conocimiento mutuo:*

Inicia con la firma del Acta preliminar el 9 de Febrero de 2004 y con la presentación del Pliego de Peticiones en donde se acuerda como fecha de inicio de la mesa de negociación el 26 de Febrero de 2004 y se fijan parámetros para las conversaciones entre las partes.

En el proceso a desarrollar la E.A.A.B.-ESP, respalda la denuncia presentada por la Administración anterior. Esto exige que el proceso debe darse dentro de un marco integrador para lograr una negociación concertada basada en principios. Por su parte la Comisión negociadora de la Organización Sindical SINTRAEMSDDES, presenta el Pliego de Peticiones y apoyan su defensa con asesores externos, como son representante de la CUT³⁰ y de la USO³¹. No es

³⁰ Central Unitaria de Trabajadores

objetada esta decisión por parte de la Administración, y esto crea un clima de confianza para el inicio de las conversaciones en la mesa de negociación.

3.2.2.2 Metodología:

Luego de darse el conocimiento mutuo y de generar las bases para el inicio de las conversaciones de las partes, comienzan a darse las discusiones sobre diferentes temas, pero debido al rechazo contundente y la posición de la Organización Sindical de no tratar la denuncia, la Comisión Negociadora de la Empresa toma la iniciativa de proponer unos temas que por su importancia consideran deben ser tratados primero; temas como planta de personal tercerización y servicio médico. Pero la Organización Sindical rechaza esta propuesta, haciendo que se proponga otra manera de generar discusiones y poder llegar a acuerdos. La Comisión Negociadora de la Empresa decide examinar los puntos del Pliego e Peticiones, dividirlos en temas y empezar a discutir con la Organización Sindical los Artículos de carácter político contenido en el Pliego, aunque la Administración carezca de competencias para decidir sobre estos temas.

Apoyados en un Taller preliminar sobre Negociación y Resolución de Conflictos³² y buscando que las Comisiones Negociadoras manejen el mismo método en sus conversaciones, y se encuentren en el mismo marco de referencia, continúan las conversaciones.

Es claro que si no funciona esta metodología se irán desarrollando estrategias alternas, que es lo que ocurre, ante la insistencia del Organización Sindical para el retiro de la Denuncia (NUMERAL##), la Administración plantea su defensa hasta llegar en un futuro a instancias como la base (trabajadores), ir al Consejo de Bogota, o convocar el Tribunal de Arbitramento Obligatorio.

La Organización Sindical por su parte maneja estrategias comprometiendo el estudio de tema políticos, creando un marco favorecedor, que a futuro les permitirá el retiro de la denuncia por parte de la Administración.

Ante la ausencia de acuerdos y el atoramiento de la negociación hace que se genere un redireccionamiento y la creación de opciones para hacer que la negociación avance, entonces se define que:

- Para generar apertura de la confianza
 - Se puede llegar negociar en borrador, lo que implica que se está dispuesto a firmar actas de acuerdo, con el objeto de crear confianza.
- Se aceptarían las actas parciales

³¹ Unión Sindical Obrera

³² Taller Dictado por la Organización TANDEM.

- Para generar posibilidad de abrir la negociación.
 - Se puede no recoger toda la denuncia, solo unos puntos los más importantes, y así llegar a un acuerdo directo, sin imposibilitar la instancia del Tribunal de Arbitramento.
 - Hacer una revisión de los temas de la denuncia y así hacer un desmonte temático de la misma (anexo #15).

A pesar de los intentos de rompimiento de hielo, intercambio de información y generación de confianza, el único acuerdo al que se llegó en esta etapa es de no solicitar la extensión de los otros 20 días y se realizó la firma del acta de terminación de la primera etapa de arreglo directo.

3.2.3. Etapa Limbo.

3.2.3.1. Descripción:

Después de finalizada la etapa de arreglo directo y tras ocho días de reflexiones, el día 24 de marzo³³ se reanudan los diálogos para llegar a acuerdos entre la comisión negociadora de los trabajadores y la administración, con la presencia del gerente, en donde se expresó la mejor voluntad de buscar una salida directa al conflicto laboral.

El día 26 de marzo la comisión de la administración hace entrega a la mesa de un documento que contenía la posición y propuestas de la administración frente a diversos temas de la CCT y nuevamente se hace una propuesta sobre la metodología para la negociación y un análisis del pliego de peticiones.

Entre el 29 de Marzo y el 21 de Abril, con dos reuniones semanales, la Organización Sindical suministró la sustentación financiera y técnica de los puntos contenidos en el pliego de peticiones, en los siguientes temas³⁴:

- Tercerización
- Proceso de gestores
- Eficiencia empresarial
- Contratación y trabajo precario
- Reubicación planta de personal y promoción de vacantes

El último día de sustentación la Organización Sindical sentó nuevamente la posición de no discutir la denuncia y rechazó la propuesta de la administración presentada el día 26 de marzo.

³³ SINTRAEMSDDES; *se reinician los diálogos.... para llegar a acuerdos.* Bogota, marzo 25 de 2004

³⁴ SINTRAEMSDDES, *después de un largo periodo de dilatación por parte de la administración..... se reiniciaron los dialogo.* Bogota, Abril 14 de 2004-06-11

Una vez sentada la posición del Comisión del Sindicato, al desconocer la denuncia y a su vez estar en disponibilidad de llegar a acuerdos solo del pliego, la mesa de negociación se ubicó en un punto de no avance, lo que obligó a los negociadores de la administración a generar un mesa alterna de carácter informal entre dos personas de la Administración con dos o tres del Sindicato para lograr un acercamiento entre ambas partes.

El desarrollo de esta mesa permitió avanzar y se plantearon alternativas siguiendo las directrices del Gerente General³⁵:

+ Retirar parcialmente la denuncia de la CCT y hacer acuerdos sobre algunos puntos del Pliego y los puntos de interés de la Administración contenidos en la Denuncia.

+ Tratar informalmente todos los temas y ante la eventualidad de llegar a preacuerdos validarlos formalmente en la mesa de negociación, logrando así acuerdos definitivos.

Con la participación del Secretario General de la Alcaldía, se comenzó a trabajar en la segunda alternativa y se logro avanzar ganando confianza y generando preacuerdos que se materializaron en actas suscritas el 7 y el 12 de Mayo.

3.2.3.2. Análisis:

En esta etapa las conversaciones formales se suspenden, y se inician unas conversaciones informales llamadas “porfuerial”, es decir consiste en tener reuniones fuera de la mesa en donde de una manera informal se presentan fórmulas abiertas a la discusión, se harán propuestas en principios, y si son viables, las cuantifican y si hay acuerdo se deja constancia a través de la firma de actas.

Las propuestas de la administración se han basado en la transformación de derechos y se ha tomado al usuario como punto fundamental y vértice de negociación.

3.2.3.2.1 *Posibles Escenarios del proceso de Negociación:*

- Mantener Denuncia Inicial: Esta posición impediría definitivamente cualquier tipo de acuerdo dentro o fuera de la mesa; el sindicato preferiría ir a la última consecuencia antes de ceder ante la denuncia.

Políticamente tendría dos implicaciones; para la Organización Sindicales sería un acto de agresión, ya que la denuncia se estructuró en la Administración anterior. Para la ciudadanía, al mantener la denuncia se bajarían las tarifas, siendo el usuario el primer beneficiado.

³⁵ Rengifo Fernando “Avance Contrato 1-05-14300-005-2004” Julio 13 de 2004

- Denuncia Parcial Modificada: En razón de la gran división que existe en la comisión negociadora, la falta de liderazgo y compromiso creemos que ningún grupo tiene la capacidad de enfrentar a los demás para discutir cualquier tema de la denuncia. Esta situación se ha visto reflejada hasta la fecha y por lo tanto el conflicto tendría que ser resuelto por un Tribunal de Arbitramento.

Políticamente tendría una mayor justificación entre Sindicatos y trabajadores en general si se logra explicar claramente que el objetivo es viabilizar la empresa y si es posible modificar la forma de administración de los servicios públicos (estudiar la posibilidad de eliminar la tercerización).

Si finalmente los negociadores del sindicato se niegan a discutir cualquier tema, la convocatoria por parte del Ministerio tendría también justificación especialmente entre la ciudadanía si con ello como en el caso anterior se reducen costos laborales y disminuir la tarifa. Es claro que la convocatoria del Tribunal de Arbitramento no sería bien recibida por los sindicatos de trabajadores.

En este escenario es muy importante lograr la unidad de la comisión negociadora del sindicato si es posible con la intervención de terceros ya sean Jefes Políticos (Polo Democrático) o Líderes Sindicales Nacionales (CUT u otras centrales con influencia).

Creemos sin embargo que mientras los negociadores del Sindicato no sientan la urgencia o se vean presionados a llegar a acuerdos continuarán con su política de evadir la discusión de temas importantes y prorrogar indefinidamente el conflicto.

- Retiro de la Denuncia permitiría que la negociación se agilice y debería acompañarse de un condicionamiento a discutir y aceptar solo algunos puntos del pliego para buscar un acuerdo integral. No se debe olvidar que hay temas especialmente políticos cuya competencia no corresponde solo al Acueducto, razón por la cual este no puede comprometerse y habría que buscar instancias diferentes. Es importante como en los otros, establecer términos para el proceso de negociación y acuerdos.

Políticamente los miembros del Polo Democrático, Sindicato y trabajadores verán con buenos ojos el retiro de la denuncia y apoyarán esta iniciativa.

Para la ciudadanía quedaría demostrada la línea de conducta del Alcalde frente a las prebendas y beneficios extralegales de los trabajadores

Si esta posición significa además que no es posible la reducción de tarifas podría implicar un fuerte desgaste político del Alcalde y del Polo frente a la ciudadanía no politizada.

- Tribunal de Arbitramento Obligatorio (TAO): Hay que recordar que al Tribunal se accede como una forma de resolver el conflicto colectivo cuando las partes no logran un acuerdo definitivo ya sea porque sus diferencias surgen por la denuncia del empleador o porque se encuentran únicamente en el pliego de peticiones.

Aunque esta figura genera rechazo por parte de los trabajadores, esta actitud es solo transitoria y el paso del tiempo hace que se haga más aceptable y que se entienda que siendo un instrumento absolutamente legal se debe aceptar el laudo arbitral y las decisiones tomadas en ella.

La empresa tiene que demostrar a los árbitros con argumentos de carácter económico, administrativo fundamentalmente las razones por las cuales denunció y si estas razones son válidas existe posibilidades que el Tribunal acepte aunque parcialmente la denuncia de la empresa.

Si bien es cierto que afectaría las relaciones con los trabajadores, tendría justificación como lo habíamos dicho frente a la ciudadanía en aspectos tan graves que generan tanto rechazo como los regímenes pensionales que implican un excepción muy favorable a la ley general.

Por otra parte es importante tener en cuenta que el fallo de un Tribunal de Arbitramento debidamente homologado por la honorable Corte Suprema de Justicia eliminaría de la responsabilidad política a los líderes y negociadores del Sindicato de haber cedido beneficios conquistados en la Convención Colectiva

3.2.3.2.2 Generación de confianza.

Desde el comienzo del proceso de negociación de la CCT, la Administración y su grupo de negociadores generaron acciones para crear un clima en el cual se pudiera abrir una negociación en la cual se generara un clima de confianza y así facilitar la interacción de las partes para llegar a concretar acuerdos.

La información es punto crítico para generar confianza, razón por la cual la comisión negociadora de la administración prepara un documento en el cual se exponían las reglas de juego para llegar a acuerdos, un primer proyecto de principios, metodología y dinámica de la negociación. En este documento se proponen unos temas escogidos debido a la relevancia y efecto que tienen sobre los trabajadores. Este documento se le entrega a la Organización Sindical con el objetivo de generar confianza y abrir un proceso de negociación basado en intereses, un proceso en donde ambas partes ganen.

La reacción de la Organización Sindical frente al documento fue de rechazo, por contener temas de la Denuncia de la empresa y se propone solo tratar los temas que se encuentren dentro de su Pliego de Peticiones.

El propósito de la Administración con este proceso de negociación es el de llegar a acuerdos de largo plazo de una manera conjunta con la Organización Sindical, de ahí el lema de “HAGAMOSLO JUNTOS”.

A partir de este punto lo que se necesitaba era la recuperación de la confianza en la mesa, pero esta debía darse de ambas partes; dentro de todo este proceso se evidenció una actitud de desconfianza y de extremo radicalismo por parte de la Organización sindical. Ahora para lograr recuperar la confianza era necesario un replanteamiento de la estrategia y del proceso como tal.

▪ Para lo cual se realizó una reunión con el Dr. Alberto Merlano, quien generó un nuevo redireccionamiento de la estrategia que debía asumir la comisión negociadora. En el cual el Dr. Merlano hace una disertación de los matices que adquiere el proceso de negociación debido a la complejidad del mismo. Pero en donde lo principal, es no perder el objetivo principal: “lo que queremos, a donde queremos llegar”, pero además agrego “La negociación colectiva no en una línea recta lo que hay que hacer es navegar en estado de alerta, tomar decisiones y corregir el rumbo....”.

Se enfatiza la importancia de generar confianza, base para la creación de acuerdos; y se proponen alternativas para la creación de confianza, además también se plantean otros posible escenarios como: Negociar en borrador, Actas Parciales, Constancia de Esfuerzo³⁶ o en ultima instancia definir los términos para citar el Tribunal de Arbitramento³⁷

Otro direccionamiento es el mantenimiento formal de la denuncia, hay que flexibilizarla y entregar a la Organización Sindical una posición clara de los puntos que se pueden retirar de la denuncia sin afectar esta como herramienta de negociación, manteniendo los intereses de la EAAB y sin imposibilitar el Tribunal de Arbitramento, además mantener como prioridad la discusión y el acuerdo sobre el Servicio Medico y Odontológico.³⁸

Posterior a los nuevos direccionamientos de la Gerencia, la Comisión Negociadora de la Administración buscó generar confianza, de manera que se concertó que la comisión negociadora del sindicato expusiera y explicara cada uno de los puntos del pliego de peticiones; durante este proceso se presentó un hecho que ponía en peligro la negociación y fue la irrevocable renuncia del actual presidente del Sindicato el Sr. Franklin Arias Puyo a la presidencia de la Junta Directiva y a la Comisión Negociadora. La Organización Sindical se vio en la necesidad de recomponer su cuerpo directivo y después de superado

³⁶ Entendiendo la constancia de esfuerzo como el asumir riesgo jurídico y revisión de la denuncia de los puntos de ordenamiento

³⁷ Tomado del informe realizado el 17 de marzo de 2004

³⁸ Ibid.

este inconveniente las Comisiones se reunieron ahora liderados por el Sr Mario Garavito como presidente.

3.2.4 Etapa De Negociación Abierta Y Directa (Anexo #16)

3.2.4.1 Descripción

Tras reuniones de las dos comisiones con la participación del Gerente General y el Secretario de Gobierno del Distrito, momento en donde se logra avanzar ganando confianza; tanto así que se llega a generar preacuerdos que se materializan mediante actas de acuerdo de la Tercera Etapa del Proceso de Negociación suscritas el 7 y el 12 de mayo, la cual plantea una metodología innovadora y creativa³⁹.

El Acta del 7 de Mayo contiene un acuerdo sobre del tema del servicio médico, con el cual se logró la participación de la Organización Sindical y de la Sociedad de Pensionados, en la implementación del decreto 010.

Con el Acta del 12 de Mayo⁴⁰ se definió la recomposición del conflicto pactándose los temas a tratar por las partes y definiendo un mecanismo para la solución de los desacuerdos, mediante una comisión de mediadores con amplia competencia. Adicionalmente, se definió un plazo para la etapa de negociación, que termina el 30 de junio de 2004.

El día 13 de mayo se retiró la denuncia de la Convención realizada por la Empresa ante el Ministerio de Protección Social.

A partir del 17 de mayo se han adelantado las negociaciones en un ambiente de mayor confianza. El día 21 de mayo se acordó un documento de trabajo en el cual las Comisiones plantean temas de interés priorizando entre principales y secundarios.

³⁹ Acta de acuerdo entre la empresa de acueducto de alcantarillado de bogota - eaab – y el sindicato de trabajadores y empleados de servicios públicos autónomas e institutos descentralizados de Colombia sub-directiva bogota – sintraemsdes, Mayo 6 de 2004-05-24

⁴⁰ Acta de acuerdo entre la Empresa de Acueducto de Alcantarillado de Bogotá – E.A.A.B.-ESP– y el sindicato de trabajadores y empleados de servicios públicos autónomas e institutos descentralizados de Colombia Sub-directiva Bogotá – SINTRAEMSDES, Mayo 7 de 2004

Con el fin de aunar fuerzas para lograr con éxito el proceso de traslado de los beneficiarios del Servicio Medico a las EPS, en cumplimiento de los Decretos 0010 y 0074 de 2004, las partes en forma conjunta acuerdan suspender provisionalmente las negociaciones hasta el 12 de Julio, fecha en la cual comenzaron a correr los días faltantes para completar los 30 días hábiles pactados en el artículo 5 del Acta de Acuerdo Extralegal del 12 de Mayo de 2004, con el cual se extendió el término pactado de negociaciones hasta el 19 de Julio de 2004 momento en el cual se termina la negociación directa y se da paso a la instalación de la Comisión de Mediadores en los términos pactados, en caso de no llegar a un acuerdo integral antes de esta fecha.

3.2.5. Servicio Medico⁴¹

3.2.5.1. Descripción

El Servicio Medico⁴² se convirtió en un asunto de vital importancia para la administración por parte de la EAAB-ESP y tema relevante en el proceso de negociación, debido a que el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Protección Social, expidió los decretos 0010y 0074 de 2004 (Anexo 26), mediante los cuales canceló la autorización otorgada al Servicio Medico y Odontológico de la EAAB para prestar los servicios de salud de forma directa y ordenó su liquidación.

Tras el mandato legal del traslado de los trabajadores de la Entidad Adaptada de Salud (EAS) a una Entidad Promotora de Salud (EPS), se constituyó una mesa paralela de negociación para tratar el tema de servicio medico entre el Gerente de la empresa y una Comisión de Delegados de SINTRAEMSDES, SOPENAYA Y CUT. La administración propuso a la comisión de delegados elevar una consulta ante el Ministerio de Protección Social, sobre si el decreto 010 de 2004 que liquidó el Servicio Médico de la empresa estaba o no vigente.

En las reuniones de las mesas paralelas los abogados de SINTRAEMSDES y de la empresa debatieron a fondo los aspectos jurídicos de la situación actual sin llegar a un acuerdo.

De forma paralela en la mesa de negociación, tras dos meses de permanente insistencia por parte de los negociadores de la administración, los representantes del sindicato de la comisión negociadora aceptaron escuchar, en compañía de representantes de SINTRAEMSDES, SOPENAYA Y CUT, la

⁴¹ ADMINISTRACION *Posición de la administración sobre los servicios de salud.* Bogota, abril 27 de 2004

⁴² Rengifo Fernando "Avance Contrato 1-05-14300-005-2004" Julio 13 de 2004

presentación de la propuesta “ Hacia un renovado y mejor Servicio de Salud”, elaborado por la actual administración

Frente a la propuesta presentada por la administración los negociadores de la organización sindical leyeron los documentos elaborados antes de la reunión donde reafirmaron su rechazo a la solicitud de mutuo acuerdo.

Al reanudarse los diálogos en la Etapa de Negociación Abierta y Directa se acordó de manera conjunta y de forma paralela a esta etapa la conformación de una mesa alterna para tratar el tema de servicio médico, que como bien se sabe por resolución del Ministerio de Protección Social suspendió el permiso para continuar funcionando y decretó el traslado de todos los trabajadores a 31 de Mayo de 2004.

Todos estos acuerdos se legitimaron a través de la firma de un acta⁴³ celebrada el día cinco de mayo en la gerencia de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P (EAAB) el doctor Alberto Merlano Alcocer Gerente General de la EAAB, la Gerente de Gestión Humana (e) la Doctora Martha Lucía Madariaga Urrea, el coordinador del equipo negociador de la Convención Colectiva de Trabajo de la EAAB Doctor Fernando Rengifo, el Presidente de la Subdirectiva Bogotá del Sindicato de Trabajadores y Empleados de Servicios Públicos Autónomas e Institutos Descentralizados de Colombia - SINTRAEMSDES- Mario Garavito Camargo, el Vicepresidente de la Organización Sindical Santos Alarcón, el presidente de SOPENAYA el Señor Jorge Acevedo y su Fiscal Señor Orlando Restrepo.

Entre los puntos pactados en el Acta de Servicio Medico se encuentran: (anexo17)

+ Solicitud al Ministro de Protección Social, de una prórroga del término del Decreto 074 del 2004 por el término de un mes.

+ Crear una mesa de trabajo para que se cumpla cabalmente la afiliación voluntaria y se lleve a cabo el traslado de los afiliados, además de armonizar los acuerdos convencionales con las disposiciones legales

Comisión de Servicio Medico

Tomada la decisión de trasladarse a una EPS, se procede a consolidar los acuerdos armonizados con la Ley 100 y respetando los derechos de los trabajadores, pensionados y beneficiarios

⁴³ Acta de acuerdo entre la empresa de acueducto de alcantarillado de bogota - eaab – el sindicato de trabajadores y empleados de servicios públicos autónomas e institutos descentralizados de colombia sub-directiva bogota – sintraemsdes y la sociedad de pensionados del acueducto y alcantarillado de bogota sopenaya en relación con el servicio médico. Bogota, Mayo 5 de 2004

Ya definido los acuerdos se procede⁴⁴ a elegir la EPSs, a través de un proceso democrático de libre escogencia.

El día Primero de junio en el patio principal de la Central de Operaciones de la EAAB-ESP⁴⁵, se llevo a acabo la Jornada de elección de la EPS, para que preste el servicio de salud y odontología a trabajadores, pensionados y beneficiarios.

Finalizado el proceso de libre escogencia de la ESP los trabajadores y pensionados optaron por COLSANITAS por un porcentaje del 84% (2975 votos) frente aun 11% obtenido por COMPENSAR (408 votos) como segunda opción seleccionada.

Ya seleccionada la EPS se procede a consolidar el contrato con dicha institución; donde quede estipulado el cubrimiento de todos los derechos adquiridos consagrados en la Convención Colectiva y el Manual de Servicio Médico.

De forma paralela, la administración interesada en darle salida al tema de servicio Medico y teniendo en cuenta la fecha limite, acordó con el Presidente de Sintraemsdes Subdirectiva Bogota reunirse y generar preacuerdos para ser llevados a la mesa de negociación.

La mesa trabajó durante tres días hasta llegar al Acta del 26 de Junio la cual hace referencia a:

- Quiénes tienen derecho a los servicios médicos en la CCT
- Los beneficios que se cubren
- Las obligaciones económicas de la empresa y los beneficios.
- Proceso a seguir para el traslado de las personas de la ESP y las disposiciones frente al personal a término indefinido del Servicio Medico.

A partir de la firma del Acta de Acuerdo N° 5 del 25 de junio de 2004, la administración y el Sindicato comenzaron a impulsar el proceso de inscripción de los usuarios del Servicio Medico a la ESP y se cerró este tema en la mesa de negociación.

⁴⁴ Fernández, Lucia y Tascon, Ángela en entrevista a líder sindical e integrante de la Junta Directiva de SINTRAEMSDES Subdirectora –Bogota, Mayo 25 de 2004

⁴⁵ SINTRAEMSDES BOGOTA Y SOPENAYA *Un voto de confianza..... por el bien de todos.* Boletín P&A (pensionados y activos de EAAB ESP). Bogota, Junio de 2004

3.2.5.2. Análisis de la situación del Servicio Médico

Este tema trasciende el proceso mismo de la negociación colectiva ya que frente a un imperativo legal del decreto de 010 y 074 la administración de desmontar la prestación directa de este servicio, aunque se retire o no la denuncia, la empresa debe continuar desmontando el servicio directo y prestarlo a través de una entidades especializadas.

Con la reanudación de las negociaciones se abre un espacio de diálogo y concertación, en donde el servicio medico adquiere mayor interés para las partes en conflicto; tanto es así que de manera conjunta se acuerda la creación de una mesa alterna en donde se debe tratar específicamente este tema.

La Comisión de Servicio Médico ha sido el ente encargado de informar a los trabajadores, pensionados y beneficiarios para que tomen conciencia de su importancia y se hagan partícipes de la solución; una respuesta a la labor de la comisión fue la gran presencia y participación de los trabajadores y pensionados el primero de junio en la elección de la Entidad Promotora de Salud, hecho que vislumbra la credibilidad en los procesos democráticos al interior de la EAAB.

Pero de forma paralela las comisiones trabajaron intensamente desarrollando preacuerdos que fueron expuestos en la mesa de negociación y tras un trabajo juicioso e intensivo se establecieron mecanismos de control del servicio y se incluyeron dentro de los acuerdos de la Nueva Convención Colectiva de Trabajo, para garantizar su aplicabilidad y permanencia.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Los resultados son importantes “ya que la real efectividad de una negociación se mide con los compromisos realizados en ella y en que estos se conviertan en beneficios y procesos reales para las partes y no se queden solo escritos y olvidados en un acta de acuerdo”⁴⁶

1. Acta de Inicio de la Preliminar Etapa de Arreglo Directo.(anexo # 8)
Febrero 9 de 2004.
2. Acta de Terminación de la Etapa de Arreglo Directo. (anexo # 14)
Marzo 16 de 2004
3. Acta de Acuerdo Extralegal. (anexo # 16)
Mayo 6 de 2004.
4. Acta Servicio Medico y Odontológico. (anexo # 17)
Mayo 7 de 2004.
5. Acta de Documentos de Trabajo, con temas a tratar entre las partes.
(anexo # 18)
Mayo 21 de 2004.
6. Acta de Acuerdo No. 1 (anexo # 19)
Mayo 21 de 2004.
7. Acta de Acuerdo No. 2 (anexo # 20)
Junio 3 de 2004.
8. Acta de Acuerdo No. 3 (anexo #21)
Junio 4 de 2004.
9. Acta de Acuerdo No. 4 (anexo #22)
Junio 16 de 2004
10. Acta de Acuerdo No.5 (anexo #23)
Junio 25 de 2004

11. Acta de Acuerdo No.6 (anexo #24)
Junio 12 de Julio de 2004

⁴⁶ MERLANO Alcocer, Alberto. *Negociación EAAB*. OCTUBRE DE 2003.

12. Acta de Acuerdo No. 7 (anexo #25)

Julio 13 de Julio de 2004

4.1 MATRIZ DE ACUERDOS FIRMADOS EAAB-SINTRAEMSDES

Fecha	Acta o Acuerdo	Objetivo	Acuerdos	Viabilidad del acuerdo
9/02/04	Acta de Inicio de la Primera Etapa de Arreglo Directo	Dar inicio a la negociación de la Nueva Convención Colectiva de Trabajo.	Se acordó: <ul style="list-style-type: none"> • El día inicio de las conversaciones. • Lugar • Metodología 	Este fue un acuerdo convencional, que tiene ningún inconveniente en cuanto a su implementación.
16/03/04	Acta de terminación de la Primera etapa de Arreglo Directo.		Se acordó. <ul style="list-style-type: none"> • La terminación de la primera etapa y la no reanudación de la misma 	
12/05/04	Acta de Acuerdo Extralegal	Solucionar de manera directa el conflicto colectivo entre la E.A.A.B.-ESP Y SINTRAEMSD ES.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El retiro de la Denuncia por parte de la Empresa. 2. Las partes continuarán negociando aplicando una metodología propia de una negociación colectiva. 3. Temas en los cuales se basará la negociación: fortalecimiento Institucional; Estabilidad y política del empleo; puntos en conflicto; Aspectos Sociales y Económicos. Temas Administrativos: Gobernabilidad; Colegio; Temas Económicos: Prestaciones Extralegales; Servicio Medico. 4. La EA.A.B.-ESP Y SINTRAEMSDES, acuerdan la formación de una Comisión de Mediadores, para que resuelva los puntos en los que no se lograron acuerdos en esta nueva etapa. 5. Las nuevas conversaciones de esta nueva etapa durarán 30 días no prorrogables, a 	Esta Acta es la que saca del estancamiento el proceso de negociación, y se llegan acuerdos de corto plazo, con fechas límites, fáciles de implementar. Pero de gran trascendencia, ya que se define una alternativa innovadora para reanudar las negociaciones, y los acuerdos que se generen en esta nueva etapa, son los que quedarán en la nueva Convención Colectiva de trabajo.

			<p>partir del 17 de mayo.</p> <p>Al terminada la etapa de negociación se tendrá resuelto el 70% las diferencias; para los puntos que no se hayan acordado, las partes tendrán tres días hábiles para nombrar la Comisión de Mediadores, conformada por una terna que será presentada a la otra parte y escogen la persona que genera más confianza, obteniendo así dos mediadores, quienes eligen al tercer mediador. Los miembros de esta comisión buscarán conciliar las diferencias entre las partes, estos darán su determinación la cual es de carácter obligatorio para las partes.</p>	
7/05/04	Acta de Servicio Medico	Definir como se va a tratar el tema del Servicio Medico	<p>1. Solicitarle al Ministro de Protección Social, una prórroga del término del Decreto 074 del 2004 por el término de un mes para dar cumplimiento al traslado de los afiliados del Servicio Médico y Odontológico (SMO) de la E.A.A.B.-ESP a las empresas promotoras de salud EPS autorizadas.</p> <p>2. Crear una mesa de trabajo con el fin de que las partes se comprometan a trabajar de manera conjunta para que se cumpla el traslado de los afiliados del actual Servicio Médico y Odontológico a la EPS. En esta mesa de trabajo, las partes adelantaran la armonización de los acuerdos convencionales con las disposiciones legales, de la Ley 100 y sus decretos reglamentarios.</p> <p>3. La mesa de trabajo estará conformada por tres (3) representantes de la EAAB y un (1) asesor, tres (3) representantes de SINTRAEMSDES y tres (3)</p>	La viabilidad de estos es de fácil implementación pero de gran trascendencia para los trabajadores, ya que están muy discriminadas las funciones de la mesa de trabajo y los alcances de las decisiones que serán tomadas de manera conjunta y voluntario entre todas las personas directamente afectadas por este proceso de transición a una EPS.

			<p>de SOPENAYA. Además de un asesor externo designado por SINTEMSDES.</p> <p>4. La mesa de trabajo iniciará labores el día Lunes 10 de Mayo. Actividades principales: compartir información como: Cobertura del servicio, garantías, régimen prestacional y su sistema de organización; generar los mecanismos de información y motivación de los afiliados para la elección de la EPS; además propondrá los ajustes a la convención colectiva de trabajo y al manual del Servicio Médico que se deriven de la aplicación de la Ley 100 y los decretos reglamentarios respetando los derechos de los trabajadores y pensionados .</p>	
21/05/04	Acta de Documentos de Trabajo, con temas a tratar entre las partes	El objetivo es priorizar los temas de interés para ambas partes, quienes presentarán alternativas y ofertas, con el fin de lograr acuerdos definitivos.	<p>Se acordaron:</p> <p>Temas de interés para la administración:</p> <p>PRINCIPALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobernabilidad - Prestaciones extralegales <p>SECUNDARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colegio. - Servicio Médico (desarrollo del Acta del 7 Mayo) - Gobernabilidad (jornada laboral) <p>Temas de interés para SINTRAENSDES:</p> <p>PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento institucional. - Estabilidad y política de Empleo. <p>SECUNDARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puntos en conflicto: (abstención de ofertas; fortalecimiento sindical; vigencia y colegio). - Aspectos sociales. 	
21/05/04	Acta de Acuerdo No. 1	Lograr un acuerdo sobre el tema de Aguinaldo	- La E.A.A.B.-ESP, destinará un monto equivalente a 650 salarios mínimos mensuales legales vigentes, por cada	Esta acta es de una aplicabilidad convencional, ya que no presenta

		Navideño y sobre el comité de Relaciones Industriales.	año, para garantizar la reunión anual del aguinaldo navideño. -. Acordaran la ampliación del artículo 58 de convención colectiva. En cual se determina el nuevo procedimiento en cuanto a como funcionará en caso de q algunas de las partes no asista a las reuniones del comité.	inconvenientes en cuanto a su aplicación.
03/06/04	Acta de Acuerdo No. 2	Se busca reducir el número de comités actualmente existentes, por medio de una unificación temática.	Se acordó unificar los 10 comités existentes y dejar solamente 5 comités: -. Comité de Desarrollo Humano y Empresarial. -. Comité de Vivienda. -. Comité de Servicio Medico y Odontológico. -. Comité de Bienestar Social. -.Comité Paritario de Salud Ocupacional (Copaso).	Esta acta es de una aplicabilidad convencional, ya que no presenta inconvenientes en cuanto a su aplicación.
04/06/04	Acta de Acuerdo No. 3	Es la búsqueda de alternativas para permitir el funcionamiento y operación del Colegio Ramón B. Jimeno	Se acordó: -.Crear una mesa de trabajo conformada por ambas partes que evalué: • Mejoramiento de Calidad y Cobertura. • Alternativas de administración por parte de entidades especializadas. • El adecuado uso de las instalaciones • Mejor alternativa de costo-beneficio • Dar énfasis técnico y tecnológico en la educación • Se deberá presentar un informe conjunto a la administración y a SINTRENSEDES. INTEGRANTES DE LA MESA: 3 representantes de la Empresa nombrados por el Gerente, 3 representantes de SINTRAEMSEDES, y una entidad especializada en educación, la cual será escogido entre las dos partes. -. La mesa de trabajo deberá formular propuestas, y sesionará por dos meses no	El estudió sobre la viabilidad del colegio y las alternativas que se propongan, es un gran avance en la negociación. Además tienen como ventaja la determinación de tiempos limites para el análisis y la entrada de la vigencia e implementación de las propuestas

			prorrogables. -. La propuesta escogida por EAAB Y SINTRAENSEDES, se adoptará a partir del año electivo 2005.	
16/06/04	Acta de Acuerdo No.4	Dar viabilidad a la empresa y ser una empresa eficiente	Se acordaron cuatro temas Tercerización Jornada de Productividad Fortalecimiento del fondo de pensiones y fortalecimiento sindical	Esta acta es de una aplicabilidad convencional, ya que no presenta inconvenientes en cuanto a su aplicación
25/06/04	Acta de Acuerdo No.5	Armonizar los aspectos convencionales referentes al Servicio Medico	Se acordó armonizar los aspectos convencionales referentes al servicio medico y odontológico contemplados en los artículos 118 al 123 de la CCT (2000-2003)	Es un gran avance en la negociación por ser unos de los temas más sensibles entre los temas que componen la mesa de negociación
12/07/04	Acta de Acuerdo No.6	Estimular la creación empleo directo e indirecto	Se acordó el tema de Contratación Laboral, se incluyo una cláusula de obligatoriedad para los contratistas de cumplir con los términos de ley en cuestión prestaciones sociales	Este fue un acuerdo convencional, que no tiene ningún inconveniente en cuanto a su implementación, además busca la equidad entre los trabajadores.
13/07/04	Acta de Acuerdo No.7	Definir la estructura de cargos de la planta de personal	Se acordó los periodos para definir la estructura de cargos con funciones y perfiles. También se definió los criterios de selección.	Esta acta se espera cumplir a mediano plazo con respecto al proceso de selección y a largo con respecto a estructura de cargos.

Por medio de estas actas se puede observar que durante la primera etapa de arreglo directo se firmaron actas muy descriptivas acerca de cómo seguir procedimientos de iniciación de la mesa de negociaciones, los integrantes de las comisiones de ambas partes y logística; las cuales no presentan inconvenientes para su implementación ni traen consigo consecuencias laborales sobre los trabajadores, administración y organización sindical y en general para los directos afectados.

Pero por otro lado el acta de finalización de la primera etapa de arreglo, por más que sea de fácil aplicación trae mayores implicaciones para los directos afectados.

Las implicaciones de la firma de esta acta son de gran trascendencia y pone en claro que no se ha podido llegar a ningún acuerdo, y donde se crea una etapa de estancamiento o etapa limbo, la cual deja gran incertidumbre sobre cual será el camino de la negociación colectiva de trabajo.

El acta de los acuerdos extralegales le vuelve a dar vida al proceso de negociación, y se puede comprobar con la generación de varios acuerdos, de tanta importancia para la Administración y Organización Sindical, como lo son los acuerdos del tribunal voluntario, el acta del servicio medico, que fue una de los temas de mayor trascendencia durante la negociación y sobre el cual solo hasta ahora se logra un acuerdo en donde ambas partes manifiestan su conformidad en cuanto a este tema. Y el acta de priorización de los temas para ambas partes, la cual le da una nueva metodología estratégica al proceso.

Por otro lado hay acuerdos que dependen de estudios como el acuerdo del colegio Ramón B. Jimeno, que implica un compromiso no sólo de la administración sino también de la Organización Sindical, para encontrar la mejor alternativa para permitir el funcionamiento y operación de esta institución. Una ventaja de este acuerdo es que se fijó un tiempo límite para el estudio de las alternativas; lo que exige una respuesta de corto plazo en el cual aún en eventual deterioramiento de las relaciones se debe cumplir en el tiempo acordado.

Las actas restantes reafirman el nivel de confianza que poseen las comisiones con respecto al proceso de negociación, tanto así que se han acordado temas que en anteriores negociaciones difícilmente se han tratado por su sensibilidad entre los trabajadores como es el tema del servicios médico, Planta de Persona y Tercerización.

4.2 MATRIZ DE TEMAS DE INTERES (PRINCIPALES)	
ADMINISTRACION EAAB-ESP	SINTRAEMSDS
GOBERNABILIDAD	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Reglamentación de asistencia al Comité de Relaciones Industriales	Eficiencia empresarial suspensión de la zonificación y/o tercerización
Delimitación de funciones del Comité de Relaciones Industriales	Política Tarifaria
Unificación temática de Comités	Disminución de tarifas e indicadores de ineficiencia
Cierre del Acta 6	Imagen corporativa
Definición del Planta de Personal	Campo de Aplicación
PRESTACIONES EXTRALEGALES	Planta de Personal
Retroalimentación y efecto prestacional de las primas de navidad	Curva Salarial
Retroalimentación y efecto prestacional de las primas semestral	Aumento salarial
Retroalimentación y efecto prestacional de las prima de vacaciones	Trabajadores no ubicados
Efecto prestacional del quinquenio	Servicio Medico y Odontologico
Prorrata de horas extras	ESTABILIDAD Y POLITICA DE EMPLEO

Prorrata de alimentación	Reintegros
Viabilizar la compatibilidad de la pensión con el ISS	Contratación laboral y trabajo precario
Definir el nuevo Régimen laboral para las personas que ingresen a la empresa a partir de la firma de la nueva Convención Colectiva	Derecho al empleo

4.3 MATRIZ DE TEMAS DE INTERES (SECUNDARIOS)	
ADMINISTRACION EAAB-ESP	SINTRAEMSDS
COLEGIO	PUNTOS EN CONFLICTO
Generar alternativas para el funcionamiento y la operación del Colegio Ramón B. Jimeno	Abstención de Oferta
SERVICIO MEDICO	Fortalecimiento sindical
Desarrollo del Acta del 7 de mayo de 2004	Vigencia
GOBERNABILIDAD	Colegio
Jornada laboral	ASPECTOS SOCIALES
Temas Acordados en Actas	Campos Deportivos
Temas por Acordar	Art 86 de la Convención Colectiva
Temas en Negociación Acta N° 8	Aguinaldo Navideño
	Jornada de Productividad

Hasta el momento se han firmado siete actas de acuerdos cubriendo alrededor de 17 temas de la negociación. Una vez que se de por terminado el arreglo directo entrarán a regir los artículos 4 y 5 del “Acta de Acuerdo Extralegal” del 12 de Mayo de 2004, en donde la EAAB y Sintraemsdes Subdirectiva Bogota acordaron la conformación de una comisión de medidores, con amplio poder de decisión, para que resuelva aquellos temas, de los definidos por las parte y no acordados.

QUE GANO LA EMPRESA CON LA NEGOCIACION

ANÁLISIS DE LOS ACUERDOS:

A continuación se hace el resumen y análisis de los acuerdos, clasificados por temas y orden de importancia, para la Empresa:

Los Acuerdos más Importantes:

- El acuerdo de **Recomposición del Conflicto** (Acta Extralegal, del 12 de mayo de 2004 y Documento de Trabajo con temas a tratar, del 21 de mayo) se constituye en el corazón de la negociación, permitió avanzar en el proceso y ganar confianza con la organización Sindical. El acuerdo planteó una recomposición del conflicto a partir del retiro de la denuncia Empresarial y las partes fijaron y priorizaron los temas de su interés, sobre los cuales se trataría la negociación, sin implicar para la Empresa el abandonar los temas de mayor importancia, sobre los cuales se debatió ampliamente, obteniendo acuerdos en gran parte de ellos. El Acuerdo incluyó también la definición de un mecanismo de solución del conflicto (que no fue necesario utilizar), diferente al legal, para que se usara en caso de que no se hubiera podido llegar a acuerdos, a través de una comisión de mediadores debidamente reglamentada por las partes al interior del acuerdo para asegurar su operatividad. Para mayor claridad se presenta a continuación un resumen de la forma en que se reglamentó la comisión de mediadores:

1. Cada parte escoge una terna de candidatos que se presenta a la otra parte para que de dicha terna se escoja el candidato que mayor confianza le genere, obteniéndose así los dos mediadores.
2. Si alguna de las dos partes no presenta terna de candidatos o no escoge el candidato de la terna de la otra parte que mayor confianza le genere, al día siguiente de vencido el plazo, el mediador será nombrado por la otra parte.
3. Estos dos Mediadores elegirán el tercero, al día siguiente de haber sido seleccionados.
4. La Comisión de Mediadores sesionará durante 10 días hábiles improrrogables contados desde la fecha de su instalación.
5. En caso de que los dos mediadores no logren acordar el tercer mediador en el plazo establecido, la elección de éste se hará con base en ternas de candidatos que presenten ambas partes, lo cual deberán hacer dentro de los dos días siguientes.
6. Las partes, cada uno, calificará, sin repetir calificación, con valores de 1 a 3 los candidatos de su contraparte, siendo uno(1) la mejor calificación.
7. El candidato a mediador de mejor calificación de cada lista será elegido para que junto con el candidato a mediador de mejor calificación de la lista contraria se ponga en consideración de las dos partes para hacer una elección.
8. En caso que continúe el desacuerdo se sorteará quedando así elegido el tercer mediador.
9. Si alguna de las dos partes no entrega su terna de candidatos a mediadores o no califica la lista contraria, el tercer mediador será elegido por la otra parte.
10. Los miembros de la Comisión Mediadora buscarán conciliar las diferencias existentes en las diferencias existentes en relación con los asuntos materia de negociación en los que no haya acuerdo, si persiste el desacuerdo la comisión definirá sobre los temas no resueltos que hubieran sido priorizados como principales y la determinación tendrá efectos obligatorios para las partes.

- Sobre el acuerdo del **Servicio Médico** (Acta de Acuerdo del 7 de mayo de 2004 y Acta de Acuerdo No. 5 del 25 de junio de 2004) ya se vieron los beneficios de estos acuerdos, implicó la aceptación plena de parte de la Organización Sindical y de la Sociedad de Pensionados a la aplicación del Decreto 010 de 2004, que ordenaba la liquidación del servicio médico y el traslado de sus beneficiarios a una EPS, es decir, pasar de la prestación directa del servicio a la prestación a través de EPS's. Así mismo el acuerdo comprometió a la Empresa al cumplimiento pleno de los derechos convencionales a través de los planes adicionales en salud que se requieran. Adicionalmente se determinó, que en caso de muerte de un afiliado los beneficiarios del mismo continuarán recibiendo los beneficios de salud mientras se emite la resolución de pensión. Gracias a la colaboración de las organizaciones mencionadas se logró que el proceso de traslado de más de 4600 afiliados fuera exitoso. Por último el acuerdo estableció las funciones específicas del Comité de Servicio Médico reafirmando su carácter de organismo asesor.

Acuerdos Económicos

- El Acuerdo sobre **Fortalecimiento del Fondo de Pensiones** (Acta No. 4 del 16 de junio de 2004) consiste en que los trabajadores con derecho a pensión en la Empresa entregarán junto con la resolución de notificación de la pensión, un poder para que la Empresa pueda reclamar en nombre de ellos cualquier derecho análogo en el ISS u otro fondo de pensiones y los dineros que se consigan por esto se destinarán al fortalecimiento del fondo de pensiones. Este es uno de los acuerdos más importantes de carácter económico para la Empresa, ya que abrió la puerta a la implementación de la compartibilidad de pensiones con el Instituto de Seguro Social, ISS, lo cual implica una disminución en el valor del cálculo actuarial de 318 mil millones de pesos, al modificar un texto convencional que condenaba a la Empresa a la pérdida de estos dineros puesto que la comprometía a garantizar real y presupuestalmente el pago de las pensiones conforme con la convención. Además el acuerdo compromete a la Organización Sindical a participar activamente en la recuperación de estos dineros para los ya pensionados. El desarrollo de este acuerdo corresponde a las Gerencias Corporativas de Gestión Humana y Financiera.
- Se acordó definir un **Nuevo Régimen Laboral** (Acta No. 8 del 26 de julio de 2004) para los trabajadores que ingresen a la Empresa a partir de la firma de la convención, según se muestra en el siguiente cuadro:

	PRESTACIONES TRABAJADORES ACTIVOS	PRESTACIONES NUEVOS TRABAJADORES
PRIMA DE NAVIDAD	31 días, incidencia prestacional + retroalimentación	31 días, incidencia prestacional sin retroalimentación
PRIMA DE VACACIONES	35 días, incidencia prestacional + retroalimentación	28 días, incidencia prestacional sin retroalimentación
PRIMA SEMESTRAL	33 días, incidencia prestacional + retroalimentación	28 días, incidencia prestacional sin retroalimentación
QUINQUENIO	Primer Quinquenio, 21% ingresos totales año anterior, incidencia salarial por 3 años, equivalente a 10.62 salarios básicos mensuales. Segundo Quinquenio, 22% ingresos totales año anterior, incidencia salarial por 3 años, equivalente a 15.33 salarios básicos mensuales. Tercer Quinquenio, 23 % ingresos totales año anterior, incidencia salarial por 3 años, equivalentes a 16.20 salarios básicos mensuales. Cuarto Quinquenio y subsiguientes 25% ingresos totales año anterior, incidencia salarial por 3 años, equivalentes a 16.60 salarios básicos mensuales. El quinquenio incluye liquidación proporcional a partir del cuarto año de servicio	Primer Quinquenio, 3 salarios básicos sin incidencia salarial. Segundo Quinquenio y subsiguientes 4 salarios básicos sin incidencia salarial. No incluye liquidación proporcional. El segundo quinquenio se destinará a amortizar el préstamo de vivienda como abono extraordinario a capital de los trabajadores que se hayan beneficiado del mismo.
PRORRATA DE HORAS EXTRA	Tienen Derecho	No tienen Derecho
PRIMA DE ALIMENTACION	35% salario mínimo legal diario, incidencia prestacional	35% salario mínimo legal diario, sin incidencia prestacional
SUBSIDIO EXTRAORDINARIO	Tienen Derecho	Tienen Derecho
TRANSPORTE	Tienen Derecho	Tienen Derecho
COLEGIO	Tienen Derecho	Tienen Derecho
PENSION	Regimen especial para los ingresados antes del 27 de mayo de 1996, ley 100 para los ingresados después del 27 de mayo de 1996	Ley 100
CESANTÍAS	Retroactivas para los ingresados antes de 1996	Sin retroactividad de cesantías
SALUD	En los términos de la convención. Muy superior al POS, sobre todo en el número de beneficiarios	Algunos beneficios adicionales al POS

Nota aclaratoria de términos del Cuadro:

Retroalimentación de Primas: Cada prima tiene incidencia sobre el cálculo de ella misma en el año siguiente, aumentando su valor año a año. En la ley se tienen en cuenta sólo dos primas dentro del salario promedio, en la convención se tienen en cuenta tres.

Prorrata de Horas Extras: La totalidad de las horas extras laboradas por algunos trabajadores inciden prestacionalmente en la totalidad de los trabajadores. Se calcula sumando la totalidad de horas extras laboradas en un mes en la Empresa, valor que se divide por el número de trabajadores en la nómina.

Prima de Alimentación: La prima de alimentación tiene una incidencia salarial equivalente al 35% de un salario mínimo diario legal vigente

Al definir un nuevo régimen laboral para los empleados que ingresen a la Empresa a partir de la firma de la convención se logran ahorros anuales del 14% en la contratación de personal, ajustando algunas prestaciones y su incidencia prestacional. Este ahorro se debe a que los trabajadores ingresados antes del 27 de Mayo de 1996 devengan en promedio 27,5 salarios al año, los ingresados después de 1996 y antes de la firma de la presente convención devengan en promedio 21,5 salarios al año, mientras que los nuevos trabajadores según lo pactado, devengarán en promedio 16,6 salarios, siendo 15 salarios lo mínimo determinado por la ley.

Esto permite a la Empresa hacerse más competitiva respecto a las condiciones de mercado y enmarcar estos costos en la nueva regulación tarifaria. Por último, se hizo viable la incorporación a la Empresa de 300 trabajadores con contrato a término indefinido, de los 350 que actualmente están vinculados mediante otra clase de contrato.

El desarrollo de este acuerdo corresponde a la Gerencia Corporativa de Gestión Humana.

- El **Aumento Salarial** del IPC (Acta No. 8 del 26 de julio de 2004) que para el año 2004 fue del 6,5%, pactado para los trabajadores durante los cuatro años de vigencia de la convención, es adecuado para la Empresa puesto que no genera sobrecostos, es transparente frente a la opinión

pública, no genera críticas de sectores políticos de oposición al Alcalde y es justo con los trabajadores.

- El **Aumento de la Cobertura en Salud** para trabajadores ingresados después del 27 de mayo de 1996 (Acta 9 del 26 de julio de 2004), permite a este grupo de trabajadores, y a los trabajadores nuevos, acceder a la misma red de servicios que los ingresados antes de la fecha citada y en las mismas condiciones de cobertura exceptuando la hospitalización por alcoholismo y adicciones. El acuerdo limita los beneficiarios al núcleo familiar y mantiene para los trabajadores los pagos establecidos en la ley 100. Este acuerdo mejora el clima laboral al eliminar inequidades entre los servicios recibidos por los diferentes grupos de trabajadores sin importar el régimen al cual correspondan. No contraría la ley 100 puesto que se mantienen los pagos contemplados en dicha ley y el grupo familiar. El acuerdo implica para la Empresa el pago del Plan Adicional en Salud que cubra los servicios pactados por un valor aproximado de 1.900 millones de pesos. Este acuerdo no implica sobrecostos para la Empresa ya que los costos totales en salud que la Empresa tendrá que pagar por la totalidad de sus trabajadores en los términos de la convención, considerando la nueva forma de prestación a través de EPS e incluyendo lo pactado en este acuerdo, serán equivalentes a los costos causados por concepto de salud en la prestación directa en los años 2002 y 2003.
- El acuerdo de **Curva Salarial** (Acta No. 8 del 26 de julio de 2004) consiste en comparar los ingresos totales (paga total) de los trabajadores de la Empresa respecto al mercado eliminando inequidades externas y realizar una metodología de valoración de cargos para corregir inequidades internas, ajustando la curva laboral de la Empresa a curvas de mercado de manera que se haga atractiva, para los trabajadores, la permanencia en la Empresa y no se pierda la memoria institucional. El acuerdo fija el límite superior del aumento promedio de la curva salarial en 2%. Corresponde a las gerencias Financiera y de Gestión Humana el desarrollo de este acuerdo.
- El acuerdo sobre **Aguinaldo Navideño** (Acta No. 1 del 21 de mayo de 2004) compromete a la administración, a destinar 620 SMMLV, que equivalen a \$218'000.000,00, para que, con el apoyo del sindicato, se realice anualmente la celebración de una reunión navideña para los trabajadores de la Empresa. Con este acuerdo se mejora el Clima Laboral ya que se recuperó para los trabajadores este beneficio que fue costumbre de la Empresa hasta el año 2001 el cual está sustentado en el Decreto Distrital 1073 del 21 de Diciembre de 1998. Adicionalmente se mejoran las relaciones entre Administración y trabajadores, por tratarse de un punto de encuentro familiar donde directivos y trabajadores coinciden como iguales.
- A cada trabajador se le entregará una **Bonificación por la Firma de la Convención** (Acta No. 8 del 26 de julio de 2004) equivalente a un salario

promedio de los trabajadores de la empresa (\$1'100.000.00), pagadero en dos contados uno en la segunda quincena del mes de Septiembre de 2004 (\$600.000.00) y uno en la segunda quincena del mes de Enero de 2005 (\$500.000.00) sin incidencia prestacional. Con este acuerdo se finaliza la negociación y se compensa a los trabajadores.

- Para fortalecer las **Garantías Sindicales** (Acta No. 4 del 16 de junio), la EAAB entregará a la organización sindical 700 SMMLV equivalente a \$246'000.000,00 para la adecuación de las sedes sindicales y brindará el apoyo en cuanto a diseños, planos, cantidades de obra y presupuesto para llevar a cabo dicha adecuación. Una organización sindical fortalecida y conciente de su papel en el desarrollo de una Empresa, aporta su experiencia para el crecimiento institucional y brinda espacios de capacitación y bienestar social para los trabajadores, por eso es interés de la Empresa garantizar espacios que faciliten su actividad sindical manteniendo las garantías sindicales y fortaleciendo otras. La organización sindical también es parte de la Empresa y su imagen, a través de las sedes sindicales, es la extensión de la imagen de la Empresa. Corresponde a la Dirección de Servicios Generales la implementación de este acuerdo.

Acuerdos sobre la Gobernabilidad

- El acuerdo sobre el **Quórum del Comité Relaciones Industriales** (Acta No. 1 del 21 de mayo de 2004) consiste en que si una de las dos partes (Empresa o Sindicato) no asiste a una reunión citada, la otra parte podrá citar la siguiente reunión, y si nuevamente no hay asistencia de una parte, se entenderá que hay quórum solo con la parte que asistió y el comité podrá sesionar y decidir dentro de lo de su competencia. Este acuerdo garantiza la operatividad de dicho comité (que transformó su nombre a Comité de Desarrollo Humano y Empresarial), ya que al dar obligatoriedad a la asistencia al comité se evita que una de las dos partes con su inasistencia pueda detener la toma de decisiones en temas claves para la Empresa como planta de personal, escalafón, etc.. Se recupera gobernabilidad ya que ante la eventualidad de un desacuerdo, es el Gerente General de la Empresa quien decide sobre el tema tratado. La implementación de este acuerdo corresponde a la Gerencia Corporativa de Gestión Humana.
- Respecto al tema de **Planta de Personal**, (Acta No. 7 del 13 de julio de 2004) se fijaron los parámetros y términos (4 meses prorrogables por 4 meses más) para la definición pronta de la estructura de cargos de la Empresa y el Ciclo de Desarrollo Humano, con la participación de la Organización Sindical y dejando en manos del gerente la decisión final en caso de no ser posible un acuerdo concertado. Adicionalmente se fijó el procedimiento para llenado de las vacantes que se generen, a través del

Ciclo de Desarrollo Humano⁴⁷, mediante procesos de selección, priorizando este proceso con el personal actual a término indefinido y luego con el personal que está vinculado mediante contrato temporal. Dicho acuerdo garantiza la gobernabilidad sin coartar la participación activa de la Organización Sindical a la estructuración de los procesos. Ordena la casa de acuerdo con las necesidades de la Empresa, permite orientar la definición de planta a las estrategias corporativas, logra la promoción de los trabajadores de la Empresa a través del Ciclo de Desarrollo Humano y permite la incorporación de personal que esta vinculado a la Empresa a través de contratos temporales. Es el cierre definitivo del acta 6 de la negociación 2000-2003, que había generado mucha polémica, pues define los temas pendientes de dicha acta.

El desarrollo de este acuerdo corresponde a la Gerencia Corporativa de Gestión Humana.

- Con la declaración de principios acerca de la **Eficiencia Empresarial** (Acta No. 4 del 16 de junio) se busca la eficiencia y productividad de los procesos que la Empresa presta en forma directa. Este acuerdo contiene aspectos de primordial importancia como la aceptación de la multifuncionalidad para los trabajadores, un mayor compromiso de los trabajadores a través de una cultura laboral de responsabilidad y autocontrol que evite la pérdida de tiempo en actividades ajenas al trabajo o labores inoficiosas, la intención de las partes a medir la gestión directa como punto de referencia para mejorar la gestión y la realización de un foro semestral de análisis de resultados que permitirá la aplicación de las mejores prácticas a los diferentes procesos. También incluye compromisos para la Empresa en cuanto a mantenimiento de vehículos, suministro de materiales y dotaciones. Adicionalmente desenfatisa la discusión y críticas sobre los contratos de gestión y hace partícipe a la Organización Sindical de los resultados de los mismos a través de un mecanismo de comunicación de doble vía donde la Organización Sindical podrá canalizar reclamaciones a los interventores de los contratos y recibir copia de los informes de interventoría. Por último, reafirma la gobernabilidad de la Empresa pues no compromete futuras decisiones referentes a tercerización.

El desarrollo de este acuerdo corresponde principalmente a la Gerencia Corporativa de Servicio al Cliente, pero tiene también participación la Gerencia Corporativa de Gestión Humana.

- Con la **Unificación Temática de Comités** (Acta No. 2 del 3 de junio) se redujo el número de comités paritarios convencionales de 11 a 5 (Comité de

⁴⁷ Se entiende por Ciclo de Desarrollo Humano el medio de promoción y desarrollo de trabajadores por el cual se genera productividad, compromiso, crecimiento individual, institucional y social al interior de la Empresa teniendo en cuenta el plan de vida y carrera de cada persona y sus potencialidades.

Desarrollo Humano y Empresarial, Comité de Vivienda, Comité de Servicio Médico y Odontológico, Comité de Bienestar Social y Comité Paritario de Salud Ocupacional), agrupando los comités existentes por la afinidad de sus temas, lo cual es más operativo y se obtiene una mayor eficiencia en las reuniones, se mejoran las condiciones de la agenda personal de los ejecutivos de la Gerencia de Gestión Humana, quienes pueden dedicar mayor parte de su tiempo a realizar sus labores y cumplir con el plan estratégico de la Empresa. No se compromete la gobernabilidad de la Empresa. Refuerza el acta 6 de la negociación del año 2000, ya que se define que únicamente existirán cinco (5) comités, con lo cual se entiende que no hay lugar a los Comités Ad-hoc y de Coordinación del Proyecto (creados en el Acta 6). Se mantienen escenarios paritarios que permiten a la Administración de la Empresa escuchar posiciones, experiencias y enfoques diferentes que enriquezcan su accionar y permitan en un momento dado cambiar estrategias.

El desarrollo del este acuerdo corresponde a la Gerencia Corporativa de Gestión Humana.

- El acuerdo sobre la **Contratación de los Servicios Médicos** adicionales al POS (Acta No. 9 del 26 de julio de 2004) fija como fecha límite para la contratación el 31 de agosto, dejando espacio a la Administración para la definición de los términos de referencia y minutas de los contratos mediante los cuales se contratará la prestación de los servicios Adicionales en Salud, brindando oportunidad de participación a la Organización Sindical y a Sopenaya a través de la implementación de una mesa de trabajo paritaria.
- Se transformó en otro acuerdo el **Comité de Servicio Médico y Odontológico** (Acta No. 2 del 3 de junio) para adaptarlo a la nueva forma de prestación del servicio a través de las EPS, limitando sus funciones como comité asesor, reafirmando así la gobernabilidad de la Empresa y asegurando la participación activa de Sintraemsdes y de Sopenaya. Dicho comité se consolida como un canal para recepción y canalización de inquietudes, quejas y reclamos de los trabajadores acerca del servicio recibido, que enriquece y facilita el trabajo de la interventoría de los contratos con las EPS.
- La definición de los planes específicos con los cuales se prestarán los **Servicios Adicionales a los Trabajadores** (Acta de acuerdo extraconvencional del 26 de julio de 2004), libera la presión que sobre la administración estaba ejerciendo la Organización Sindical y los trabajadores y mejora el clima laboral. Estos planes específicos son: M10 de Colsanitas, Empresarial de Compensar y Elite de Famisanar.

Acuerdos de Carácter Social

- El acuerdo del **Colegio** (Acta No. 3 del 4 de junio de 2004) contiene implícitamente una declaración de principios, en la que la Organización Sindical acepta que, respecto al colegio, lo primordial es la calidad de la educación de los hijos de los trabajadores y no la administración del mismo. Para lograr esto se implementará una mesa de trabajo paritaria que estudie y analice, el fortalecimiento de la institución mediante una mejora en la calidad de la educación, una nueva forma de administración del colegio, el aprovechamiento de sus instalaciones, ampliación de cobertura educativa y su tecnificación. La ampliación de cobertura educativa está alineada con el proyecto político de la Administración Distrital. El desarrollo de este acuerdo corresponde a la Gerencia Corporativa de Gestión Humana.

- El realizar **Jornadas de Productividad** (Acta No. 4 del 16 de junio) bimensuales de carácter técnico y pedagógico, sin costo laboral alguno para la EAAB, genera valor agregado para ésta y para el proyecto político que desarrolla la actual administración del Distrito, mediante la colaboración directa entre la Empresa, la Organización Sindical y los trabajadores, que busca mejorar la imagen de la Empresa en comunidades de bajos recursos y apoyar a estas comunidades con trabajo social, abriendo adicionalmente canales de comunicación con los usuarios. El acuerdo contiene los procedimientos y limitaciones, así como las responsabilidades de cada parte en la implementación de las jornadas. Este acuerdo contribuye a la solución de reclamaciones y se alinea con el plan de desarrollo del distrito. El desarrollo de este acuerdo corresponde a la Gerencias Corporativa de Servicio al Cliente y de Sistema Maestro.

- El acuerdo extraconvencional sobre **Contratación Laboral** (Acta No. 6 del 12 de julio de 2004) determina la realización de auditorías laborales a los contratistas y subcontratistas de la Empresa cuyo alcance está especificado dentro del acuerdo. Crea Herramientas de seguimiento laboral a los contratistas, buscando la equidad social a través de asegurar el cumplimiento de las responsabilidades laborales de dichos contratistas. Está alineado con el Plan de desarrollo del distrito al crear herramientas para la generación de empleo, como son el establecer un puntaje en los términos de referencia, que sea criterio de selección adicional y que privilegie el compromiso del proponente al mayor uso de mano de obra calificada y no calificada en la construcción de obras de infraestructura. Contribuye a mejorar la imagen de la Empresa al ser un reconocimiento de que la equidad también es función social de la Empresa, ya que los trabajadores de los contratistas también son ciudadanos. Se busca adicionalmente la protección legal de la Empresa a través de auditorías laborales y la disminución del número de demandas laborales de terceros en contra de la Empresa, previéndose además que se conseguirán ahorros en el presupuesto en rubros de representación legal y conciliaciones y sentencias judiciales.

Corresponde a las Gerencias Jurídica, Sistema Maestro y Servicio al Cliente la implementación y desarrollo de este acuerdo.

Otros Acuerdos

- La **Vigencia de la Convención** (Acta No. 8 del 26 de julio de 2004), pactada a 4 años, asegura a la Empresa poder adelantar sin distracciones su plan estratégico, desarrollar adecuadamente los acuerdos convencionales, ordenar la casa, no crear ruido en la coyuntura política de la elección de alcaldes en el año 2007, permite adelantar en paz la eventual retoma de actividades misionales delegadas en terceros, adicionalmente difiere en 4 años los costos de la negociación y no desgasta la administración con negociaciones frecuentes.
- El acuerdo de **Jornada Laboral** (Acta No. 8 del 26 de julio de 2004) se implementará en la medida en que sea posible retomar la gestión operativa y comercial de las zonas tercerizadas en los términos en que se realizaba dicha gestión entre agosto y diciembre del año 2002, aumentando en 5 horas a la semana la jornada actual de 40 horas para todos los trabajadores de la Empresa. Este acuerdo enfatiza en el compromiso de los trabajadores de la EAAB hacia la productividad, eficiencia y reducción de costos, se asegura a futuro la competitividad de la empresa y se hace más viable la posibilidad de mantener la Empresa como empresa pública disminuyendo la necesidad de tercerizar procesos misionales.

QUE GANARON LOS TRABAJADORES Y SINTRAEMSDDES? VISTO POR LA ADMINISTRACION

Este análisis debe ser cubierto bajo tres puntos de vista: social, político y económico, ya que fue el enfoque con que la Organización Sindical direccionó todos sus intereses hacia fuera y dentro de la negociación colectiva.

1. Desde el punto de vista político, Sintraemsdes Subdirectiva Bogotá ganó presencia, reconocimiento, liderazgo, autonomía tanto interna como externa, respeto y posicionamiento político, con la experiencia de algunos de los negociadores antiguos con amplia trayectoria y al liderazgo de la CUT.

Logró que la Administración de la EAAB retirará la denuncia de la Convención Colectiva de Trabajo presentada por al anterior Administración y la recomposición del conflicto, a partir de los intereses de las partes.

Los acuerdos logrados también permitieron a Sintraemsdes aclarar, definir y determinar niveles de responsabilidad tanto en tercerización como en su participación para definir planta de personal y el Ciclo de Desarrollo Humano que se manejará en el futuro, lo cual significa que la Organización Sindical mantiene su presencia avanzando en ella de acuerdo con su misión sindical, tal y como lo manifiesta la Organización al decir “estar es avanzar”.

Gracias al método integrador de la negociación acordado con la administración, se ganó en construcción de confianza garantizándose políticamente la permanencia de la Empresa y el futuro de la misma.

Sintraemsdes logró también fortalecerse cuantitativamente en su base de afiliados, con el ingreso de nuevos trabajadores, los cuales a pesar de tener un régimen prestacional a partir de su ingreso inferior a los actuales funcionarios, cuentan con derechos adicionales superiores a los de ley, y con una seguridad social integral. Frente al acuerdo del régimen prestacional para los nuevos trabajadores, la Organización Sindical puede contar con una Empresa con costos laborales más competitiva para el mañana asegurándose la estabilidad de la misma y su permanencia como Sindicato con un flujo permanente de nuevos afiliados.

Sintraemsdes logró también mayor grado de responsabilidad sin coadministración, porque en cada uno de los puntos pactados están obligados a proponer, desarrollar, construir y viabilizar, funciones que serán posibles en la medida en que la Organización y sus dirigentes asuman y centren su responsabilidad política como Sindicato, logrando establecer un buen estatuto de oposición a usar cuando a bien lo tengan conveniente.

Así mismo, logró la garantía de mantener de manera permanente el suministro y apoyo relacionado con las actividades y servicios que se prestan directamente permitiendo renovar y/o mantener en buen estado los vehículos y maquinaria y asegurando el suministro de materiales, herramientas, dotaciones y elementos de seguridad, para derrotar y combatir, lo que denominan tendencia privatizadora.

Igualmente la negociación sirvió como escenario de capacitación en resolución de conflictos utilizando una metodología integradora centrada intereses, lo cual genera valor agregado a la Organización Sindical.

Por último, la Organización Sindical puede considerar que su Convención Colectiva de Trabajo es producto de una construcción permanente, que desde lo público y político piensa en hoy, mañana y siempre en materia hídrica, ambiental y de garantías para su capital humano, sea técnico, operativo o profesional, posición que sentó en cada acuerdo, logrando ampliar el objetivo sindical al aportar en la construcción de una mejor Convención para el presente y el futuro.

2. Desde el punto de vista Social, hubo grandes logros entre los cuales podemos destacar los siguientes:

Sintraemsdes logró un gran acuerdo en salud que sin ser su ideal al no colmar las expectativas de la prestación directa del servicio, si fue vital, ya que se extendieron la mayoría de los servicios médicos en salud contemplados en la Convención Colectiva de Trabajo y no contemplados en el POS, a la población actual de trabajadores que ingresaron a la EAAB-ESP con posterioridad al 27 de Mayo de 1996, y comprometieron a la Administración con una fecha máxima para materializar la contratación del Plan Adicional en Salud (PAS) así como la definición de los planes específicos mediante los cuales prestara dicho servicio. De igual manera en aras de la equidad, Sintraemsdes garantizará la misma Red de Servicios, en las mismas condiciones de acceso, libertad de elección y extensión geográfica, que tienen los restantes trabajadores y pensionados.

Así mismo, Sintraemsdes logró con respecto al Colegio mantener el derecho convencional existente y ganar la posibilidad de consolidarlo y fortalecerlo administrativamente mediante una mesa de trabajo entre la Organización Sindical, Administración y una entidad asesora que buscará entre otros el mejoramiento de la calidad y la cobertura de la Educación, alternativas de administración del Colegio, su uso pleno y adecuado de las instalaciones el mejor costo-beneficio y hacer énfasis en una educación técnica y tecnológica. Igualmente, se recuperó un derecho perdido de los hijos de los trabajadores en cuanto a que la Empresa continuará adjudicando anualmente hasta 4 becas universitarias.

Sintraemsdes logró fortalecer las relaciones con las diferentes comunidades de usuarios ejecutando de manera bimensual jornadas de productividad de carácter cívico y pedagógico, mejorando y posicionando la imagen de la Empresa y la de sus trabajadores.

Socialmente también ganó su fortalecimiento sindical, con la adecuación y mejoramiento de las sedes sindicales prestando un mejor servicio a los trabajadores en condiciones dignas.

Mediante la Auditoría Laboral, Sintraemsdes logró dar cumplimiento a las obligaciones laborales de los contratistas garantizando el pago de las prestaciones sociales legales y parafiscales de los trabajadores que laboran de manera indirecta con la Empresa, mejorando la imagen tanto de la Empresa como el Sindicato y evitando así quejas y demandas en contra de la Empresa.

Al determinarse el Ciclo de Desarrollo Humano y la Planta de Personal le permitirá a Sintraemsdes garantizar la promoción y ascenso de los trabajadores de la empresa y garantizar, con el sistema de concurso de méritos, el ingreso de nuevos trabajadores incluidos los trabajadores con contrato a término fijo y los trabajadores con contratos de prestación de servicios.

De la misma manera tendrá en cuenta los miembros de la Junta Directiva de Sintraemsdes o de la Central Unitaria de Trabajadores para que éstos puedan concursar en igualdad de condiciones con los demás trabajadores a término indefinido a cargos superiores de carácter administrativo, técnico y comercial. Ello valida, como una experiencia administrativa de primer orden, el actuar como dirigente sindical evitando que la elección de la carrera sindical vaya en detrimento de su desarrollo profesional en la Empresa.

3. Desde el punto de vista económico, hubo grandes logros entre los cuales podemos destacar los siguientes:

Económicamente, Sintraemsdes logró mantener los derechos adquiridos de los actuales trabajadores, permitiendo así garantizar un referente en su lucha de clase por la defensa de éstos y el mantenimiento del poder adquisitivo del salario y las prestaciones sociales, mejorando así la calidad de vida de sus afiliados.

Sintraemsdes logró recuperar convencionalmente el Aguinaldo Navideño para la realización de la reunión anual en beneficio de todos los trabajadores con vinculación directa a la Empresa y su núcleo familiar.

Sintraemsdes obtuvo el fortalecimiento del fondo de pensiones con el compromiso de que la EAAB garantizará real y presupuestalmente el pago de las pensiones a sus trabajadores respetando los derechos adquiridos consagrados en la Convención Colectiva de Trabajo y que aquellos

trabajadores con derecho a pensión de la Empresa que tienen derechos pensionales análogos al que otorga la EAAB en entidades como el ISS, entregaran poder a la Empresa para que ésta reclame los dineros correspondientes y los destine al fortalecimiento del Fondo de Pensiones.

CAPITULO V

ANALISIS

Para realizar el análisis del Proceso de Negociación de la CCT bajo la metodología de principios de Harvard, el método socrático de preguntas, es apropiado por permitir la identificación de puntos base, sobre los que se desarrolla el proceso; además de generar los mecanismos de reflexión sobre las experiencias vividas durante el mismo.

Por medio de este método las preguntas son el medio o mecanismo por el cual se encuentra la relación entre la teoría y los hechos; lo que favorece la comprensión y análisis de la evolución del proceso. Se consideran así tres aspectos: primero la identificación de hechos de importancia; segundo aciertos y desaciertos; y tercero aprendizaje y reflexiones del proceso.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE HECHOS DE IMPORTANCIA

5.1.1 ¿Como se origina esta nueva negociación?

Esta nueva negociación se origina con la terminación de la vigencia de la Convención Colectiva de Trabajo de EAAB y SINTREMSDES 200-2004.

De acuerdo al Régimen laboral colombiano “en el titulo tercero sobre convenciones y pactos colectivos, contratos laborales, Art. 478 Prórroga automática: “.... Si dentro de los 60 días inmediatamente anteriores a la expiración de su término las partes o una de ellas no hubiere hecho manifestación escrita de su expresa voluntad de darla por terminada, la Convención se entiende prorrogada por periodos sucesivos de seis (6) en seis (6) meses, que se contarán desde la fecha señalada para su terminación⁴⁸.”

En este proceso ambas partes manifiestan la voluntad de modificar algunos aspectos de la Convención Colectiva de Trabajo (CCT) Vigente.

En el transcurso de vigencia de la CCT 200-2003 los intereses tanto de la E.A.A.B.-ESP y la Organización Sindical han cambiado, razón por la cual se ven inclinadas a denunciar y se aprovecha el momento coyuntural de la expiración en términos de Ley de actual CCT.

⁴⁸ Colombia, Código Sustantivo Laboral: Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social. Bogotá 3R Editores, 2003. Con la colaboración de Carlos Alberto Cortés Riaño. Pág. 239

5.1.2 ¿Cuál fue el alcance e implicaciones de la denuncia?

5.1.2.1 Alcance:

Recuperar la gobernabilidad; lo que se manifestó denunciando los temas de coadministración, los cuales limitan el poder de decisión de la administración en temas como tipos de contrato, planta de personal, reglamento interno de trabajo y comités paritarios⁴⁹.

En cuanto al alcance económico, se denunciaron los temas de pensiones, Servicio Médico, préstamos de vivienda, prestaciones extralegales, prorratas de horas extras, primas y quinquenio entre otros, con el fin de armonizar estos temas con el nuevo marco regulatorio del Gobierno Nacional.⁵⁰

5.1.2.2 Impacto:

En el Pliego de Peticiones en el Art. vigésimo segundo, la Organización Sindical rechaza la denuncia por haber sido realizada por la administración anterior, con quien no se crearon relaciones empáticas y positivas.

La ratificación de la Denuncia por parte de la nueva administración, reafirma la posición de SINTRAEMSDES en rechazarla. Hecho que no permitió avanzar en las negociaciones; haciendo que la dinámica de este proceso de negociación girara en torno a posiciones. En donde el Sindicato apoyado por su junta directiva no tocará el tema en la mesa hasta que la comisión por parte de la administración, no acepte su propuesta de retiro o asuma una posición clara frente al documento.

La administración habiendo identificado que el sindicato estaba manejando posiciones, busca opciones, que identifiquen temas de interés para ambas partes que no estuvieran denunciados; con el fin de generar confianza y así permitir fluir la dinámica de la mesa a abandonar las posiciones.

Con el retiro de la denuncia por parte de la Administración, la Organización Sindical retira algunos puntos del Pliego de Peticiones, ejemplo temas políticos como la integración al ALCA, y redefinición de tarifas, hechos que trajeron como consecuencia la reanudación de las negociaciones.

⁴⁹ Comisión Negociadora de la E.A.A.B.-EPS. Documento *Informe Ejecutivo*. Bogotá, Junio 2004.

⁵⁰ tomado de la Denuncia Parcial de la Convención Colectiva de Trabajo, suscrita entre SINTRAEMSDES Sub-Directiva Bogotá y la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá; Noviembre 10 de 2003. Pág. 9.

5.1.3 ¿Cuál fue el alcance e implicaciones del pliego de peticiones?

5.1.3.1 Alcance:

Con la fusión de SINTRACUEDUCTO (sindicato de empresa) con SINTRAMEDES (sindicato de industria), sus intereses como Organización Sindical, adquieren un mayor matiz político, porque no solamente están buscando el beneficio de los empleados de la EAAB, sino de todo un gremio de trabajadores sindicalizados a una organización de servicios públicos.

En cuanto al aspecto político manifiestan su deseo de continuar siendo una empresa pública, exigiendo la suspensión de los procesos de zonificación y tercerización, por ser considerados mecanismos de privatización.

En lo social, proponen la creación de una veeduría ciudadana que ejerza control social sobre los servicios públicos; jornadas de trabajo voluntario, y fondo social contra la miseria e indigencia.

El alcance económico del Pliego se basa en los artículos que hacen referencia al aumento salarial, beneficios económicos extralegales, auxilios para el mantenimiento de sus sedes.

5.1.3.2 Impacto:

El Pliego de Peticiones está estructurado en ocho (8) Capítulos y veintidós (22) Artículos de los cuales ocho (8) de sus Artículos son de carácter político y social; donde la administración de las E.A.A.B.-ESP, no tiene competencia para decidir sobre estos.

El contenido del pliego se encuentra muchos temas de carácter político sobre los cuales la administración no tenía poder de decisión, lo hace que este pierda fuerza en la mesa de negociación

El Pliego de Peticiones contiene dos artículos claves que son el Servicio Médico, en el cual exigen la inaplicabilidad del Decreto 010 del 2004, y el segundo punto es la negativa a discutir la Denuncia ratificada por la actual Administración.

El Servicio Médico fue un punto trascendental en la mesa ya que no era competencia de ninguna de las partes, por un mandato de Ley que debía ser cumplido en un tiempo estipulado; la Organización Sindical aspira a que la

Administración desconozca el Decreto hasta que se de el fallo de la demanda por inaplicabilidad presentada por la misma Organización Sindical.

5.1.4 ¿Cómo Fue La Preparación Para El Proceso?

CRITERIOS COMISIONES NEGOCIADORAS

CRITERIOS	COMISION NEGOCIADORA EAAB	COMISION NEGOCIADORA SINTRAEMSDDES
1. Selección	Gerente General de la EAAB-ESP.	Asamblea General de trabajadores.
2. Estilos Básicos		
a) Orientación a objetivos y resultados	Existe claridad en los intereses, objetivos y metas a lograr.	Existe claridad en los intereses, objetivos y metas a llegar.
b) Orientación hacia relación y medicación	Por el estilo de negociación de la mayoría de sus integrantes, interiorizado por los demás.	Su estilo de negociación se enfocaba más hacia resultados y no hacia la generación de relaciones.
c) Orientación hacia contenidos	Muestran mayor interés en los objetivos y en la metodología del proceso.	Muestran mayor interés en los contenidos de los documentos tratados que en metodología del proceso.
d) Orientación hacia labores de soporte	Está presente la colaboración y apoyo de los integrantes en el desarrollo de los temas tratados.	Está presente la colaboración y apoyo de los integrantes en el desarrollo de los temas tratados.

Lo anterior establece unas Comisiones heterogéneas entre sí, en donde se tienen claras sus metas; pero actúan desde marcos de referencia diferentes. En el caso de la Comisión Negociadora de la Administración de la E.A.A.B.-ESP se maneja un marco basado en principios mientras que en la Comisión de SINTRAEMSDDES se maneja uno basado en posiciones.

Para que en la mesa de negociación las conversaciones se dieran bajo un mismo marco de referencia, se realiza un taller sobre Negociación y Resolución de Conflictos, en el que participan las dos comisiones.⁵¹

En el desarrollo del proceso, se resalta que la conciliación entre las dos partes hacia un fin común sólo se cumple en algunos aspectos, pero es evidente que las voluntades iniciales no se modificaron; esto demuestra que a pesar de los esfuerzos de la comisión de la administración de trabajar bajo un marco integrador, no se logró que la Comisión de SINTRAEMSDDES actuara bajo este mismo marco.

⁵¹ Este taller fue realizado por la Organización TANDEM, dirigido por Pablo Restrepo.

5.1.5 ¿Cómo fue el desarrollo y evolución del proceso?

Teniendo como referente el taller de negociación tomado por ambas partes se inician las negociaciones conscientes de los temas a tratar en la mesa. En el desarrollo de las reuniones en la mesa de negociación, las comisiones se polarizan, haciendo que se adopten posiciones que obstaculizan la fluidez de los diálogos.

Así, aparecen en el escenario actores indirectos cuya posición afecta la política negociadora y su filosofía inicial, como por ejemplo en el tema de la Denuncia, donde interviene la Alcaldía Mayor de Bogotá sin dar una clara definición respecto al tema y por ende desvirtuando su directriz.

Limitando así, el poder de decisión de la Comisión Negociadora de la Administración en la mesa; llevando a la no generación de acuerdos, lo que desemboca en la no prórroga y en la firma del Acta de Finalización de la Etapa de Arreglo Directo.

Con la terminación de esta primera etapa se crea una etapa limbo, la cual se caracterizó por el intercambio de información sin la obligación de generar acuerdos.

Paralelo a esta etapa se da la renuncia irrevocable del Sr. Franklin Arias Puyo a la presidencia de la Junta Directiva de SINTREMSDES Sub-directiva Bogotá y a su papel en la comisión de negociación. A partir de este hecho la junta tiene una reestructuración, en la cual el Sr. Mario Garavito asume la Presidencia y el Sr. Humberto Polo asume la Secretaria General de la organización.

Nuevamente se da la presencia de actores indirectos generando una redefinición de intereses por parte de las dos comisiones; en donde la Administración de la EAAB decide retirar la denuncia y el sindicato accede a retirar algunos temas políticos; y ambas partes se comprometen a no convocar el Tribunal de Arbitramento.

Estos hechos son significativos, ya que generan confianza logrando así, la reanudación de los diálogos basados en intereses. A partir de aquí se asume una estrategia de negociación llamada “documento único”, en la cual cada una de las partes prepara una propuesta que se le dá a la contraparte para que ésta la estudie y genere un concepto y así sucesivamente hasta llegar a un punto en el que las dos partes estén de acuerdo y se materialice con la firma de un acta.

5.2 ACIERTOS Y DESACIERTOS DEL PROCESO

5.2.1 ¿Cuales han sido los logros del proceso de negociación?

- **Generación de confianza:** se logra durante la etapa limbo, por medio de conversaciones informales entre las partes con la participación directa y activa del Gerente General de la EAAB y otros actores indirectos, en donde se decide el retiro de la Denuncia y de los temas políticos de pliego de peticiones reanudándose así, las negociaciones.

- **Implementación de la estrategia de negociación “Texto Único”:** al crearse confianza, se dan las bases para establecer una metodología para llegar a la firma de acuerdo, la cual se basa en el intercambio de documentos entre las comisiones hasta llegar de forma conjunta a la elaboración de un acta en la que se plasman los compromisos frente a determinados temas.

Los acuerdos pactados en las actas deben cumplir con unos requisitos básicos como son: viables económicamente, armonizados con la ley y en donde se de un gana- gana para las partes en conflicto

- **Priorización de temas a negociar:** una forma de materializar este gana-gana se ve representado en el “Acta de documentos de trabajo con temas a tratar entre las partes” donde las comisiones acceden a negociar temas de interés común y no las simples voluntades de las partes en conflicto. (anexo #18)

- **Compromiso de no convocar el Tribunal de Arbitramento Obligatorio:** Con la firma del “Acta de acuerdo Extralegal” las comisiones se comprometen a solucionar de manera directa el conflicto colectivo por un periodo de 30 días, a partir del 17 de mayo. Los temas sobre los que no logren acuerdos al término de este plazo, serán estudiados por la Comisión de Mediadores⁵² (anexo #16).

El hecho de crear esta Comisión no solo representa una alternativa innovadora para la solución de conflictos sino que además demuestra que las comisiones están enfocadas a principios, donde prima el interés común de evitar el Tribunal de Arbitramento Obligatorio.

⁵² Comisión de Mediadores: Creado por las comisiones negociadores de la EAAB y SINTRAEMSNDDES, con el objeto de solucionar las diferencias sobre los temas a los que no se llego a cuerdo; las decisiones que tome esta comisión serán de carácter obligatorio para ambas partes. Esta Comisión estará conformada por una terna que será presentada a la contraparte quienes encogen a uno de ellos, obteniendo así a dos medidores; quienes a su vez escoge a una tercera persona, conformado así la comisión.

- **Firma del acuerdo Servicio Médico:** Con la firma del “Acta de Servicio Médico” se abandona la predisposición a negociar por posiciones y se reafirma la negociación por principios buscando un interés común de armonizar los acuerdos convencionales con las disposiciones legales de la ley 100.

5.2.2 ¿Cuales han sido los desaciertos del proceso de negociación?

Haciendo un balance de lo sucedido hasta ahora⁵³ en el proceso de negociación de la Convención Colectiva de Trabajo entre la EAAB y SINTRAEMSEDES, los desaciertos se presentaron dentro de la Etapa de Arreglo Directo y son:

- **Falta de ajuste en metodología inicial:** Se partió de percepciones de realidades diferentes, en donde no se logró escuchar, ni percibir los razonamientos de la contraparte, impidiendo la reflexión y la generación de ofertas evitando la creación de acuerdos. Estos hechos muestran una comunicación no efectiva, en donde no se separa el problema de la persona, principio básico del Método Harvard de Negociación y llevando así a la terminación de la Etapa de Arreglo Directo.

- **Falta de claridad en los objetivos de los actores indirectos:** La intervención de los actores indirectos se da en un momento de tensión entre las partes, para que a través de sus criterios objetivos se fijen parámetros de negociación y para crear acuerdos. La ambigüedad en estos criterios le resta capacidad de negociación a las comisiones negociadoras, limitando la creación de opciones y deteriorando las relaciones de las partes en la mesa de negociación.

- **Utilización de Mecanismo de Presión:** en las conversaciones de la mesa de negociación se generaron mecanismos de presión, lo que demuestra que priman las voluntades sobre los principios. Se evidenciaron agresiones personales, se entró en el juego del bueno y el malo dándose así una guerra psicológica. Otro mecanismo fueron las tácticas de presión, como “el socio inconvencible”, demoras premeditadas y la posición de “lo toma o lo deja”.

⁵³ Martes 15 de Junio de 2004

5.3 VALIDACION DEL METODO

Hasta ahora en este conflicto quedó demostrado que la mejor manera para que las personas, en un conflicto laboral, resuelvan sus diferencias, sobre todos cuando las dos partes han denunciado el contenido de la Convención Colectiva de Trabajo y presentado el Pliego de Peticiones, es **NEGOCIANDO**.

Ocurre que cada negociación es diferente a las demás, pero los elementos básicos no cambian. La gente, igual que nos pasó a nosotros, casi siempre se encuentra frente a un dilema. Por lo común se observan dos maneras para negociar: “*La Suave o la Dura*” el negociador suave en la práctica procura evitar conflictos personales, y por esa razón hace concesiones con el único objetivo de llegar a acuerdos; quiere una solución amistosa, amable y en paz; sin embargo, en algunas oportunidades termina sintiéndose explotado y amargado.

El negociador duro ve todas las situaciones como un duelo de voluntades, como una gran confrontación de intereses y posiciones, en donde es la parte que toma las posiciones extremas, y si resiste por más tiempo es el que gana. Este negociador aspira a Ganar-Ganar. No obstante, con mucha frecuencia acaba por existir una respuesta igualmente dura que agota sus recursos y lastima fuertemente su relación con la contraparte en conflicto.

Otras formas de negociar en la práctica, se ubica entre los extremos de la dura y la suave. Pero en general todas implican un intento por armonizar el logro de los intereses y el deseo de llevarse bien con los demás.

Según el Doctor Carlos Coronado (Negociador EAAB) existe una tercera forma de negociar, la cual aplicaron este año en la EAAB, con ingredientes de otras teorías, que no es ni dura ni suave, sino más bien a la vez dura y suave.

Consiste, en decidir los problemas según sus méritos (anexo 18), en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va ó que no va hacer. Sugiere que ambas partes busquen ventajas mutuas Gana-Gana, siempre que sea posible, y que cuando haya conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en un criterio justo, independientemente de la voluntad de las partes.

Este método según los mencionados principios es duro para lo argumentos y suave con las personas. No implica trucos, ni poses, ni nada oculto.

En resumen, la negociación centrada y según principios demuestra cómo obtener los derechos y la vez ser decente y amable. Permite ser justo y a la vez protege de quienes estarían dispuestos a sacar ventaja de su justicia

CAPITULO VI

CONCLUSION

Se estructura una mesa de negociación cuyos integrantes representan intereses, por una parte la Administración de la E.A.A.B.-ESP y por otra la Organización Sindical SINTRAEMSDES, representante de los trabajadores; su desarrollo se define dentro del único marco que es el “Método de Negociación de Harvard.

Con la influencia de actores directos e indirectos dentro del proceso, se avanza hacia un fin inicial común, desvirtuado porque el concepto de primacía de principios sobre voluntades, se debilita ante la insistencia de priorizar las posiciones de cada comisión, como único objetivo.

El perfil de cada uno de los negociadores incide en forma directa en el desarrollo del proceso, toda vez que las determinaciones tomadas se manejan en relación directa con el sentir de cada negociador.

Todas las Etapas que transcurren, tales como arreglo directo, limbo y negociación abierta-directa, reflejan un esquema de posiciones divergentes, que requieren de controles, que permitan el avance de las negociaciones.

Este tipo de altibajos, obligan a acuerdos, actas de acuerdo, recuperan la confianza y se logran resultados parciales, como el retiro de la denuncia por parte de la Administración y la eliminación de algunos puntos de referencia política por parte de la Organización Sindical, creando un clima de confianza en el desarrollo de la negociación.

Al término de este documento el proceso de negociación NO termina, se reafirma en un clima de confianza que hace prever que los negociadores volverán nuevamente a considerar el parámetro principal en la función negociadora como lo fue el Método de Negociación de Harvard.

Los integrantes de la mesa dejan entrever una negociación fundamentada en principios donde el alcance de la misma cumpla las expectativas iniciales, sin lesionar los compromisos de sus representados, ganar no será acceder a peticiones irreales, que deterioren a futuro la Política Nacional, ganar será mas bien equilibrar los intereses en beneficio de la Comunidad E.A.A.B.-ESP-SINTRAEMSDES.

Se puede considerar que la metodología utilizada en cada uno de los acuerdos, dónde no hubo ni ganadores ni perdedores, consolida una nueva cultura de negociación gana-gana en la EAAB-ESP para manejo y solución de conflictos, que permite a los usuarios como dueños naturales de la Empresa tener una entidad pública que desde el punto de vista político, económico y social cumpla con su misión y visión para orgullo de todos.

El modelo de negociación integradora aplicado para la solución del Conflicto Colectivo EAAB-Sintraemsdes, permitió adelantar la negociación en un ambiente de paz y cordialidad sin afectar el clima laboral de la Empresa, sin mítines de parte de los trabajadores que paralizaran las labores y sin afectar la prestación del servicio a la ciudadanía. Adicionalmente recuperó gran parte de la confianza perdida entre la organización sindical y la administración.

El modelo permitió que la negociación incluyera muchos temas de interés de la Empresa y que no estaban contenidos en el Pliego de Peticiones presentado por la Organización Sindical, a pesar de haberse retirado la denuncia empresarial, lográndose el compromiso del trabajo conjunto en pro del fortalecimiento institucional y la adecuada interpretación de la consigna "Hagámoslo Juntos".

Así mismo, el modelo permitió que las partes se centraran en lo fundamental y que se retiraran temas que no eran relevantes o estaban fuera de las posibilidades de acuerdo y que hubieran dificultado y alargado más la negociación, a tal punto que se logró hacer la recomposición del conflicto a partir de los intereses de cada una de las partes, ganando también en cuanto que cada una aprendió a ver el punto de vista de la contraparte generando una negociación por intereses y no por posiciones.

El proceso permitió adicionalmente la capacitación y el entrenamiento de algunos directivos de la administración y del Sindicato en técnicas de negociación gana-gana lo cual genera valor agregado para la Empresa y para el Sindicato para otros procesos de negociación diferentes a la negociación colectiva.

Queda pendiente ahora que la EAAB-ESP implemente a través de la Gerencia de Gestión Humana un mecanismo de Administración de la Convención Colectiva de Trabajo que permita controlar su aplicabilidad para que lo acordado no quede sólo en actas ni haya malas interpretaciones de las mismas, así como controlar su ejecución financiera dentro de los presupuestos aprobados.

BIBLIOGRAFIA

1. Mesa de Negociación *Acta de acuerdo entre la Empresa de Acueducto de Alcantarillado de Bogota - EAAB – y el sindicato de trabajadores y empleados de servicios públicos autónomas e institutos descentralizados de Colombia sub-directiva bogota – SINTRAEMSDES*, Mayo 6 de 2004.
2. Mesa de Negociación *Acta de acuerdo entre la Empresa de Acueducto de Alcantarillado de Bogotá – E.A.A.B.-ESP– y el sindicato de trabajadores y empleados de servicios públicos autónomas e institutos descentralizados de Colombia Sub-directiva Bogotá – SINTRAEMSDES*, Mayo 7 de 2004.
3. Mesa de Negociación *Acta de acuerdo entre la empresa de acueducto de alcantarillado de bogota - eaab – el sindicato de trabajadores y empleados de servicios públicos autónomas e institutos descentralizados de colombia sub-directiva bogota – sintraemsdes y la sociedad de pensionados del acueducto y alcantarillado de bogota sopenaya en relación con el servicio médico*. Bogota, Mayo 5 de 2004.
4. Mesa de Negociación *ACTA PREMILIMINAR entre las partes.*, Bogotá 9 de febrero 2004.
5. ADMINISTRACION *Posición de la administración sobre los servicios de salud*. Bogota, abril 27 de 2004.
6. ADMINISTRACIÓN E.A.A.B.-ESP., *Denuncia Parcial de la Convención Colectiva de Trabajo*. Suscrita entre SINTRAEMSDES, Sub-directiva Bogotá y la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP. Bogotá Noviembre 10 de 2003.
7. ADMINISTRACIÓN *Empresa De Acueducto Y Alcantarillado De Bogotá Esp. Empezamos Mal....Muy Mal*. Bogotá D.C., 26 de febrero de 2004.
8. ALCALDÍA MOYOR DE BOGOTÁ D.C; *PROGRAMA DE GOBIERNO; Alcaldía Mayor de Bogotá 2004-2007*; Enero 9-11 2004.
9. Artículo vigésimo segundo: negativa a discutir la denuncia empresarial de la EAAB *“pliego de peticiones Sub-directiva acueducto y Alcantarillado de Bogota”*, febrero de 2004.
10. Colombia, *Código Sustantivo Laboral: Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social*. Bogotá 3R Editores, 2003. Con la colaboración de Carlos Alberto Cortés Riaño. Pág. 239.
11. Comisión Negociadora de la Administración Documento Valoración Pliego de Peticiones Tomado del documento, *Presentación Junta Directiva*. Mayo 2004.

12. Comisión Negociadora de la E.A.A.B.-EPS. Documento *Informe Ejecutivo*. Bogotá, Junio 2004.
13. COMISIÓN NEGOCIADORA E.A.A.B.-ESP., *Bitácora del Proceso de Negociación de la Convención Colectiva de Trabajo entre la E.A.A.B.-ESP y SINTRAEMDES 2004*. Febrero de 2004.
14. COMISIÓN NEGOCIADORES, JUNTA DIRECTIVA SINTRAEMSDES BOGOTÁ; comunicado día 1 *Con el Intento de Liquidar El Servicio Medico y Odontológico de la EAAB...Empezamos Mal*”, Bogotá, febrero 26 de 2004.
15. Fernández, Lucia y Tascon, Ángela en *entrevista a líder sindical e integrante de la Junta Directiva de SINTRAEMSDES Subdirectora* – Bogota, Mayo 25 de 2004.
16. Fisher, Roger y Ury, William. *Si... de acuerdo, como negociar sin ceder*. Editorial Norma. 1985.
17. Fisher, Roger, Ertel, Danny. *The Getting the Yes Workbook*. Penguin Books. 1995.
18. Harvard Negotiation Project. Program on Negotiation. Harvard University. 2000.
19. JUNTA DIRECTIVA COMISIÓN NEGOCIADORA SINTRAEMSDES BOGOTÁ., Comunicado *Llegó el Día 13 y sigue la indiferencia*. Marzo 10 de 2004.
20. Merlano Alberto *Aproximación Conceptual a los Procesos de Negociación*, revista de la Universidad EAFIT N° 94 mayo/junio 1994. Revisado y actualizado marzo 2002.
21. Ministerio de Protección Social *Decreto 00-10* del 08 de enero de 2004
22. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Unidad Especial de Inspección, Vigilancia y Control el Trabajo. Grupo de Relaciones Laborales Individuales y Colectivas. *“Revisión resolución No 002093 del 19 de diciembre de 2002*. Octubre 1993.
23. OGLIASTRI Enrique; *Una Introducción a la Negociación Internacional. La Cultura Latinoamericana Frente a la Angloamericana, Japonesa, Francesa y del Medio Oriente*. Monografía #49. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. Serie Empresa, Economía y Sociedad 1997. Pag. 15.

24. Republica de Colombia. Superintendencia Nacional de Salud “*Servicios Medico y Odontológico de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogota E.S.P*” septiembre de 2003. este documento contiene la información financiera de la EAAB, reportada en cumplimiento de la circular externa No 137 de 2002, con corte a 30 de septiembre de 2003.
25. SINTRAEMSDES BOGOTA Y SOPENAYA Comunicado *Un voto de confianza..... por el bien de todos*. Boletín P&A (pensionados y activos de EAAB ESP). Bogota, Junio de 2004.
26. SINTRAEMSDES, Comunicado *Después de un largo periodo de dilatación por parte de la administración..... se reiniciaron los dialogo*. Bogota, Abril 14 de 2004.
27. SINTRAEMSDES; Comunicado *Se reinician los diálogos.... para llegar a acuerdos*. Bogota, marzo 25 de 2004.
28. SINTAEMSDES *Solicitud de revocatoria del certificado de autorización. Dependencia adaptada de salud de la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogota- ESP*, Octubre 16 de 2003.

GLOSARIO

1. **ACTAS DE ACUERDO:** A los acuerdos que llegan ambas partes, se expresan por escrito en actas de Acuerdo.
2. **ALCA:** Alianza de Libre Comercio para las Americas
3. **ARREGLO DIRECTO:** Es la primera etapa estipulada en la Ley, la cual tienen una duración de 20 días calendario, los cuales a su terminación pueden ser prorrogables según acuerdo entre las partes.
4. **ASAMBLEA DE TRABAJADORES:** Es el espacio donde la junta directiva de SINTRAEMSDDES convoca a todos los trabajadores de la Empresa y se determinan las acciones a seguir.
5. **COMISION MEDIADORA:** Comisión alterna, creada para dirimir el conflicto laboral y dar solución a los puntos en los que no se llegue a ningún acuerdo entre las comisiones negociadoras.
6. **COMISIÓN NEGOCIADORA:** Grupo de personas designadas como representantes de los intereses de las partes en conflicto.
7. **COMISIÓN:** Grupo de personas designadas como representantes de los intereses de las partes en conflicto.
8. **COMPROMISO:** Es la voluntad de dar cumplimiento a los acuerdos pactados por las partes en conflicto.
9. **COMUNICADO:** Documento de carácter público que busca mantener informado sobre la evolución del proceso de negociación colectiva (como en este caso) a todos los actores involucrados en el mismo.
10. **CONFLICTO COLECTIVO LABORAL:** Son aquellos conflictos que se generan en las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores, los cuales adquieren dimensiones jurídicas y/o económicas⁵⁴. Y se dirimen mediante un proceso de **negociación colectiva** que se materializa en acuerdos entre ambas partes, y que definen la Convención Colectiva de Trabajo.
11. **CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO (CCT):** Documento que recoge los acuerdos pactados entre la Empresa y su Sindicato, el cual hace parte del contrato individual de trabajo, de los afiliados al sindicato o de los que se benefician por extensión.

⁵⁴ LAFONT Francisco; *Tratado de Derecho Laboral Colectivo*. Toma II. Ed. Ciencia y Derecho. 1994.

- 12. COPASO:** Comité Paritario de Salud Ocupacional
- 13. CRA:** Comisión Reguladora de Agua Potable y Saneamiento Básico
- 14. CRITERIOS OBJETIVOS:** Son los parámetros que permiten establecer una negociación y sus acuerdos; los cuales son aceptados por las partes en conflicto.
- 15. CUT:** Central Unitaria de Trabajadores
- 16. DENUNCIA:** Es la manifestación de voluntad de una parte dirigida a la otra con el objeto de modificar aspectos de la Convención Colectiva de trabajo. Para este caso la Denuncia fue presentada por la administración de la E.A.A.B- ESP.
- 17. E.A.A.B.-ESP:** Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogota.-
Empresa de Servicios Públicos
- 18. EAS:** Entidad Adaptada de Salud
- 19. EPS:** Entidad Promotora de Salud
- 20. ETAPA LIMBO:** Es el momento posterior a la finalización de la Etapa de Arreglo Directo; se caracteriza por la realización de conversaciones informales en donde tratan todos los temas y sólo se firman actas si hay acuerdos.
- 21. GANA-GANA:** Es el resultado producto de un proceso concertado, en donde ambas partes se sienten satisfechas por los acuerdos alcanzados.
- 22. GESTORES:** Son contratistas de la Empresa encargados de la administración de la gestión comercial y técnica en tres de las cinco zonas (zona 1,4 y 5) en las que se encuentra dividida la operación de la Empresa.
- 23. INTERESES:** Son los deseos, necesidades, preocupaciones y temores de las dos partes, que se encuentran detrás de las posiciones de cada una de las partes en conflicto.
- 24. IPC:** Índice de Precios al Consumidor
- 25. LEGITIMIDAD:** Son los estándares que buscan dar tranquilidad a las partes en la búsqueda equitativa de los acuerdos.

- 26. MAAN:** Es la mejor alternativa a un acuerdo negociado.
- 27. MARCO DE REFERENCIA:** Es el marco de comportamiento bajo el cual actúa cada una de las partes.
- 28. MESA ALTERNA:** Grupo de personas designadas por las partes en conflicto para tratar un tema específico paralelamente a la mesa de negociación.
- 29. MESA DE NEGOCIACIÓN:** Es el espacio en el cual ambas comisiones negociadoras buscan los acuerdos para definir la nueva Convención Colectiva de Trabajo.
- 30. METODOLOGIA HARVAR DE NEGOCIACIÓN:** Es un método en el cual pretende que cada una de las partes logren centrarse en la búsqueda de ventajas mutuas, para la solución de problemas mediante la utilización de criterios justos y no las voluntades de los involucrados.
- 31. NEGOCIADORES:** Son las personas que deben poseer características especiales, para representar los intereses de las partes en conflicto dentro de cualquier proceso de negociación.
- 32. ORGANIZACIÓN SINDICAL O SINDICATO:** Es un grupo de personas que se unen voluntariamente por medio de una “acción colectiva para proteger y mejorar el nivel de vida propio por parte de los individuos que venden su fuerza de trabajo”⁵⁵
- 33. PLIEGO DE PETICIONES:** Es la manifestación de voluntad de una parte dirigida a la otra con el objeto de modificar aspectos de la Convención Colectiva de trabajo. Para este caso el Pliego de Peticiones fue presentado por la Junta Directiva de SINTRAEMSDS Sub-directiva Bogotá.
- 34. PORFUERAR:** Son conversaciones informales que se realizan fuera de la mesa de negociación y durante la vigencia del proceso de negociación.
- 35. POSICIONES:** Es un criterio de negociación en el cual la voluntad de las partes prima sobre los intereses de las mismas.

⁵⁵ BOBBIO Norberto; MATTEUCCI Incola; y PASQUINO Gianfranco., *Diccionario de Política.*, ED: Siglo Veintiuno.1983. pag.1446

36.RELACIÓN: Es el vínculo que se debe construir y mantener entre las partes negociadoras.

37.SAP: Sistemas de Administración de recursos

38.SINTRAEMSEDES: Sindicato de Trabajadores y Empleados de Servicios Públicos, Autónomos e Institutos Descentralizados de Colombia

39.SOPENAYA:

40.TERCERIZACIÓN: es ceder a un tercero (contratista) funciones y responsabilidades propias de la operación de una empresa.

41.TRIBUNAL DE ARBITRAMIENTO: es la última instancia definida en la Ley para lograr dirimir los desacuerdos entre las partes. Este tribunal falla sobre aquellos temas en los que no se logro llegar a un acuerdo y su fallo es de carácter obligatorio para ambas partes.

42.USO: Unidad Sindical Obrera

LISTA DE ANEXO

- Anexo # 1. “Resolución CRA No. 287 de 2004 ”**
- Anexo # 2. “Pliego de Peticiones”.**
- Anexo # 3. “Valoración Pliego de Peticiones”.**
- Anexo # 4. “Denuncia Parcial CCT EAAB-ESP ”**
- Anexo # 5. “Cuadro Comparativo Prestaciones- ESP”.**
- Anexo # 6. “Cuadro Comparativo Sueldos – ESP”.**
- Anexo # 7. “Cuadro Distribución de Tarifas”.**
- Anexo # 8. “Acta Preliminar”**
- Anexo # 9. “Comunicado E.A.A.B. –ESP. Empezamos Mal ... muy mal”.**
- Anexo # 10. “Comunicado SINTREMSDES. Día 1.”**
- Anexo # 11. “Acta de Iniciación de la negociación Colectiva de Trabajo 2004**
- Anexo # 12. “Comunicado SINTRAEMSDES. Jornada De Pitos”.**
- Anexo # 13. “Matriz Pliego de Peticiones”.**
- Anexo # 14. “Acta de Terminación de la Primera Etapa”**
- Anexo # 15. “Matriz Que Queremos...”**
- Anexo # 16. “Acta de Acuerdo Extralegal”**
- Anexo # 17. “Acta de Servicio Medico”.**
- Anexo # 18. “Acta de Priorización de Temas”.**
- Anexo # 19. “Acta de Acuerdo No. 1”**
- Anexo # 20. “Acta de acuerdo No. 2”**
- Anexo # 21. “Acta de Acuerdo No. 3”**
- Anexo # 22. “Acta de Acuerdo No. 4”**
- Anexo # 23. “Acta de Acuerdo No. 5”**
- Anexo # 24. “Acta de Acuerdo No. 6”**
- Anexo # 25. “Acta de Acuerdo No. 7”**
- Anexo # 26. “Decreto 0010 de 2004”**