

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



CASO DE ESTUDIO
CORDEROS BLANCOS, CORDEROS NEGROS

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

ABEL GARCÍA URIBE

Asesor: Mario Acosta Dávila

Lima, septiembre 2018

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a los profesores del PAD por su desprendimiento en compartir no solamente información académica, sino en orientar en valores y reflexiones de vida.



DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi madre Betty, mi esposa Susy, mis hijos Abel, Rafaella y Miranda; por su comprensión y apoyo para poder completar los estudios de esta Maestría.



TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento	iii
Dedicatoria	v
Resumen	ix
Abstract	xi
Capítulo 1. Corderos Blancos, Corderos Negros (A)	1
1.1. El área de aviación.....	1
1.2. Contexto del proyecto.....	2
1.3. Los antecedentes.....	4
Capítulo 2. Corderos Blancos, Corderos Negros (B)	9
2.1. La desvinculación.....	9
2.2. La comisión negociadora.....	10
2.3. La Inspección de Trabajo	10
2.4. El juicio	11
Capítulo 3. Corderos Blancos, Corderos Negros (C)-El juicio	15
Anexos	19
Anexo 1. De Havilland Canada DHC-6 Twin Otter.....	19
Anexo 2. Principales artículos del Código del trabajo de Chile referidos a las organizaciones sindicales	21
Capítulo 4. Teaching Note	23
4.1. Objetivo del caso	23
4.2. Información del entorno	23
4.2.1. Entorno externo	23
Conclusiones	31
Bibliografía	33



RESUMEN EJECUTIVO

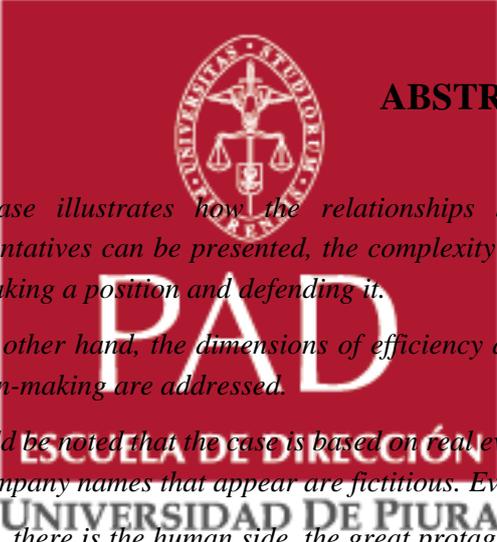
Este caso ilustra sobre cómo se pueden presentar las relaciones entre supervisores, empleados y representaciones sindicales, la complejidad de las reacciones de cada uno de estos stakeholders al momento de tomar posición y defenderla.

De otro lado, se abordan las dimensiones de eficacia y unidad en la organización, la ética en el trabajo y en la toma de decisiones.

Cabe indicar que el caso está basado en hechos reales. Por motivos de confidencialidad, los nombres y razones sociales que aparecen son ficticios. Los eventos se presentan tal como sucedieron.

Finalmente, está el lado humano, el gran protagonista del día a día en las relaciones que se dan en una organización, en el que se hacen presentes sentimientos, creencias, valores y convicciones.

Palabras clave: relaciones sindicales; eficacia y unidad en la organización; ética en el trabajo; toma de decisiones



ABSTRACT

This case illustrates how the relationships between supervisors, employees and union representatives can be presented, the complexity of the reactions of each of these stakeholders when taking a position and defending it.

On the other hand, the dimensions of efficiency and unity in the organization, work ethics and decision-making are addressed.

It should be noted that the case is based on real events. For reasons of confidentiality, the names and company names that appear are fictitious. Events are presented as they happened.

Finally, there is the human side, the great protagonist of the day to day in the relationships that occur in an organization, in which feelings, beliefs, values and convictions are present.

Keywords: *union relations; efficiency and unity in the organization; work ethic; decision making*

CAPÍTULO 1. CORDEROS BLANCOS, CORDEROS NEGROS (A)

Una vez más un vuelo de retorno a Santiago regresando un jueves como casi siempre en estos viajes. La Serena había estado muy frío y Augusto pensaba en la reunión de hoy con los trabajadores del área de Aviación. Trataba de distraerse mirando a través de la ventanilla del avión, pero sabía que algo no estaba bien.

Augusto había viajado a La Serena para reunirse con los trabajadores de Aviación y el sindicato de operadores a fin de atender una queja sobre práctica antisindical y acoso laboral. Todo había iniciado dos días antes, el martes 17 de junio de 2014, cuando Guillermo Salmon, en ese entonces Director de Eficiencia Organizacional y jefe de Augusto le pidió que se hiciera cargo de la situación. Un grupo de trabajadores del área de Aviación había presentado una queja de acoso laboral y práctica antisindical.

Augusto trabajaba en la parte corporativa de la región, no directamente en el proyecto. En Chile había dos razones sociales, Minera Denver Sudamérica, que era la sede corporativa regional para las operaciones y proyectos de Minera Denver en Argentina, Perú y Chile; y Minera Denver Chile que estaba focalizada en el proyecto y futura operación minera de oro, Denver Chile.

Antes de trabajar en Chile, Augusto había trabajado seis años en Minera Denver Perú y luego de ser ascendido a Gerente Corporativo región Andina se trasladó con su familia a Santiago de Chile en enero de 2013. No fue una decisión fácil. Su esposa tuvo que renunciar a un excelente trabajo en una de las mejores empresas de Perú. Sin embargo, la experiencia de vivir en otro país era una motivación para la familia y por supuesto, no dejar de estar juntos. Augusto conocía bastante bien Santiago, desde hace tres años iba con frecuencia e incluso tenía permiso de trabajo y cédula chilena de identidad para extranjeros desde el 2011.

1.1. El área de aviación

Los trabajadores de aviación estaban en la planilla¹ de la empresa Minera Denver Chile. Los permisos para la operación de aviación los había gestionado el proyecto. Si bien pertenecían a esta planilla, no estaban afiliados al sindicato. Siempre habían pensado que no eran empleados del proyecto porque eran de aviación. Había en muchos de ellos una especie de orgullo y a la vez condiciones muy propias de un área de aviación que los convertían en un grupo distinto. Eso a ellos les gustaba y además era acorde a las condiciones propias de toda operación de aviación: no podían excederse de un máximo

¹ Los trabajadores pertenecían a la planilla de MDC porque la razón principal de ser de sus funciones es prestar servicios para el proyecto. Los permisos con la autoridad de aviación de Chile (DGAC) estaban gestionados y aprobados por MDC.



en las horas de vuelo al día y al mes, tenían horarios especiales, a veces pernoctaban en La Serena, donde todos ellos vivían, otras veces pernoctaban en Santiago. Sus oficinas estaban al costado de la oficina de la Dirección de control aéreo de Chile (DGAC) en el aeródromo de La Serena.

El proyecto y futura operación minera se encuentra en una zona remota, en las alturas de Copiapó, aproximadamente a 4000 msnm. El traslado desde La Serena a Copiapó puede durar siete horas en camioneta cuando es invierno y seis horas en las otras estaciones del año. Asimismo, la mayor parte del equipo Gerencial y personal altamente especializado del proyecto vive en Santiago. Por eso Minera Denver Chile (MDC) decidió implementar un área de aviación. Esta área operaba tres aviones Twin Otter. Estos aviones, de fabricación canadiense, pueden despegar y aterrizar en una pista corta. No necesitan de un aeropuerto, basta un aeródromo o una pista autorizada, como la que tenía el proyecto. Cada avión tiene capacidad para dieciséis pasajeros.

La operación aérea tiene como objetivo principal poder trasladar a los ejecutivos y personal clave desde Santiago o La Serena hacia el proyecto. En invierno cobra una importancia mayor porque es la mejor opción ante la interrupción de la vía terrestre por intensas nevadas.

El área de aviación estaba conformada por catorce personas: el Gerente de Aviación, cuatro Pilotos, cuatro Copilotos, una Asistente Administrativa, un Jefe de Mantención y tres Mecánicos. Sergio Tapia era el Gerente de Aviación.

1.2. Contexto del proyecto

Desde finales de mayo de 2014 se escuchaban rumores. Por limitaciones impuestas por la Superintendencia de Medio Ambiente, la ejecución del proyecto iba a avanzar más lenta mientras se revisaban ciertos permisos. Esto iba a significar la desvinculación de alrededor de doscientas personas de un total de mil cincuenta trabajadores directos que eran parte del proyecto. Impactaría también en puestos de Gerencia y posiciones clave. Se estaba revisando todo el presupuesto y había mucha inquietud por los rumores. Todas las áreas tenían que ajustar su presupuesto.

En Aviación también se haría notar el menor avance en la ejecución del proyecto, con menos personal que trasladar y consecuentemente menos vuelos, uno de los Twin Otter dejaría de operar, haciéndose necesaria también una reducción de personal. No habría trabajo para dos pilotos, un copiloto y dos mecánicos. Para definir quiénes se quedaban y quienes tenían que ser desvinculados, se procedió a revisar los récords de evaluación de desempeño, se hizo un *ranking* por puestos y se tomó la decisión.

Las personas a ser desvinculadas serían:

- Piloto Julio Mardones. Estaba desde el inicio del área de Aviación en 2004. Desde la época de exploraciones y el primer Twin Otter. Sergio lo reclutó de una pequeña operación de aviación en el Sur de Chile. Julio Mardones tenía una larga trayectoria como piloto. Era uno de los más experimentados. Sin embargo, a veces faltaba y ponía en apuros la programación. Sergio lo cubría en algunos vuelos. Su desempeño en los últimos tres años había sido en promedio cumple: B en 2011, 2012 y 2013.
- Piloto Patricio Ampudia. Era uno de los más nuevos, tenía menos de un año. Había volado antes en Sky, pero también en sus inicios había volado aviones más pequeños. Su desempeño no era brillante. En dos situaciones de riesgo por clima tuvo dudas y Sergio considera que en una de ellas su criterio no fue el mejor. Para Sergio y para MDC lo primero era la seguridad y no era deseable tomar ningún riesgo. Si había mal clima al aproximarse a la pista del proyecto (ubicada a 3500 msnm) era mejor retornar. Sin embargo, Patricio Ampudia decidió aterrizar, y si bien no pasó nada, hubo quejas de los pasajeros porque el avión se movió mucho incluso a pocos metros antes de aterrizar.
- Copiloto Claudio Bravo. El año 2013, tuvo una llamada de atención que no fue reportada oportunamente a Recursos Humanos (RRHH). Filmó con su teléfono el aterrizaje en la pista del proyecto y lo colgó en redes sociales. Luego lo borró. Sergio Tapia estuvo a punto de despedirlo. Sin embargo, lo perdonó porque habían sido solamente 15 segundos antes del propio aterrizaje, sin embargo, ese tipo de distracción puede ser fatal. Sergio manejó el tema a su manera, y cuando reportó a RRHH el hecho, tres meses después, como una anécdota, Augusto lo increpó porque se debió tomar una acción disciplinaria formal de acuerdo a la ley, con una investigación y la definición de la sanción correspondiente, que pudo haber sido el despido por falta grave. Bravo sabía que Sergio le había perdonado una vez, pero que no lo tenía en el mejor de los conceptos.
- Mecánico Mauricio Rojas. Había ingresado con Ampudia, tenía poco tiempo y no mucha experiencia. Hacía un buen trabajo, pero no tenía tanta experiencia como los otros mecánicos.
- Mecánico Jorge Quiroz. En la evaluación 2011 había sido B, en la evaluación 2012 fue C debido a que, en un *overhaul* de un motor, no pidió todas las piezas necesarias a Mantenimiento y al momento de realizar los trabajos, estos no se pudieron completar, como consecuencia uno de los aviones no pudo volar diez días, hecho totalmente inaceptable para Aviación. En la evaluación 2013 había sido B.

El último vuelo del Twin Otter número tres sería a fines de junio y todas ellas deberían ser desvinculadas por necesidades de la empresa² la semana siguiente.

1.3. Los antecedentes

El martes 17 de junio, Guillermo le pide a Augusto reunirse. Había un tema delicado. Un grupo de trabajadores de Aviación había hecho llegar una queja a la sede corporativa. El Gerente de Aviación, Sergio Tapia, se había enterado que un grupo de trabajadores tenían interés en afiliarse al sindicato del Proyecto. Si bien, era una reacción natural ante la reducción personal que venía, había un componente distinto, por una intervención de Sergio en una reunión del equipo de Aviación. Una de las frases que había utilizado Sergio, según la denuncia, era la siguiente: “[...] me he enterado que hay un grupo de ustedes que están con ganas de hacer lío. No los entiendo. Siempre he visto lo mejor para ustedes y la verdad me siento decepcionado. Para mí ustedes son como mis corderos. Pero veo que ahora tengo algunos corderos blancos y otros corderos negros que se quieren cambiar a otro tipo de lealtades y que creen que el sindicato del proyecto los va a cuidar mejor”.

Una de las principales particularidades era que una operación de aviación con solamente tres aviones Twin Otter era muy sensible a los costos y el personal de Aviación era bien pagado. De hecho, los pilotos, copilotos y mecánicos ganaban apenas 5% menos que sus pares en aviación comercial operando un Airbus 319 o 318 en LAN o un Boeing 737 de Sky. Además, tenían mejores horarios.

Si bien en el mundo de la aviación es muy común que existan sindicatos de aviación, los empleados aéreos de MDC veían extraños los beneficios y condiciones de los trabajadores mineros, por eso, afiliarse al sindicato minero no les había llamado antes la atención.

El proyecto tenía un Gerente de Recursos Humanos, John Vargas, que le reportaba al Director de Proyecto y funcionalmente a Augusto. Guillermo había decidido que John no debía ver este problema porque John los abordaba como operación minera o de proyecto y no distinguía bien la razón de tener un área de aviación y su naturaleza. Por otro lado, John se había posicionado como alguien que todo lo solucionaba con acuerdos

² Según el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Chile (2011):

El despido por la causal de necesidades de la empresa, que se encuentra establecido en el artículo 161 del Código del Trabajo de Chile, parte de la premisa que la terminación del contrato debe estar asociada, por regla general, a una causa que no sea la sola voluntad unilateral y discrecional del empleador, por cuanto el despido debe fundarse en hechos objetivos que hagan inevitable la separación de uno o más trabajadores. El legislador, para facilitar la aplicación de esta causal ha señalado a modo de ejemplo algunas situaciones que pueden invocarse como constitutivas de ella, siendo éstas la racionalización o modernización de la empresa, establecimiento o servicio, las bajas en la productividad y los cambios en las condiciones del mercado o de la economía.

económicos. Uno de los Directores había dicho alguna vez refiriéndose a él: "... es fácil hacer de socialista con la plata ajena".

Si bien, John mantenía buenas relaciones con el sindicato, tanto Guillermo como Augusto le reclamaban que no solucionara las cosas con concesiones que implicaban nuevos beneficios o mejora de los existentes, sin una negociación colectiva de por medio.

Esta era una práctica muy común en los sindicatos mineros y en los profesionales de recursos humanos de "la vieja escuela". John se había desempeñado durante varios años como Superintendente de Relaciones Laborales en una de las principales mineras de Chile y también en una de las mineras privadas más grandes de cobre.

Sergio, como Jefe de Pilotos, en paralelo tomó una decisión. Como había ya muchos rumores y no quería tener pilotos volando preocupados si iban o no a tener trabajo, les comunicó a las personas afectadas, la decisión tomada acerca de la desvinculación. Esto lo hizo sin consultar con Recursos Humanos, y decidió no programarlos para volar.

Los representantes sindicales al enterarse de estos hechos organizaron junto con un grupo de trabajadores de aviación una reunión, pero pidieron que fuera en privado y sin la participación del Gerente de Aviación, porque tenían temor a represalias. Todo fue muy rápido. Augusto tenía que reunirse con ellos en La Serena dos días después.

Para prepararse Augusto se reunió con el abogado laboral externo, quería tener algunas cosas muy claras. A continuación, se detallan las interrogantes de Augusto y las respuestas del abogado:

1. ¿El personal de Aviación tienen derecho a afiliarse al sindicato minero?
Sí, pertenecen a la planilla de MDC y eso es suficiente.
2. ¿Puede haber más de un sindicato en MDC?
Sí, no hay impedimento para ello.
3. ¿Qué pasa si realmente no quieren hacer un sindicato sino "negociar" algunas condiciones en particular?
Pueden organizarse en un grupo negociador y hacerlo, sin ser sindicato. Es una condición que al Ministerio de Trabajo de Chile no le gusta mucho porque es una especie de condición parcial de sindicalización, pero es legal y aceptada.
4. ¿Qué consecuencias tiene la acusación de práctica antisindical?
La consecuencia tangible es una multa. Pero lo más serio es la reputación de la empresa. MDC pasaría a integrar una lista de empresas juzgadas por prácticas antisindicales que estaría visible por un año en la página web del Ministerio de Trabajo de Chile. Esto puede ser muy negativo, por lo sensible que es la situación del proyecto, que ya tenía problemas de permisos, luego, no era una situación que sumara, sino todo lo contrario.
5. ¿Cómo es el proceso de este tipo de casos?



El Ministerio de Trabajo escucha los alegatos de cada parte. Si encuentra indicios, el Ministerio hace la acusación ante el poder judicial. Esto continúa en un juicio en el que los trabajadores que presentaron la queja y/o el sindicato, son testigos, porque quien lleva la demanda es el mismo Ministerio.

El miércoles, antes de salir al aeropuerto, Augusto vio en su oficina al Director Legal, estaba en reunión con la Gerente Legal. Los había estado buscando. Les pidió permiso para interrumpirlos y les comentó el problema que le habían encargado resolver y su reunión con el abogado laboral externo. El punto de mayor atención para Augusto, era la forma como se abordaba este tipo de situaciones en Chile porque era distinta a la experiencia que tenía en Perú. La opinión de ellos, como área Legal, fue ser muy prudente y no ir más allá de lo que había conversado con el abogado externo. Le pidieron a Augusto que los mantenga informados. Con eso compromiso y guía, Augusto se despidió y partió rumbo al aeropuerto.

Augusto llegó a La Serena el miércoles y al día siguiente a primera hora, 7:30 am, se reunió con los trabajadores y los representantes del sindicato en un hotel del centro de La Serena. Le llamó la atención que solo estaban presentes seis trabajadores. Esperaba encontrar más. Lo que también le llamó la atención era que dentro de estos seis trabajadores estaban Mardones, Bravo y Quiroz. Inmediatamente pensó: se filtró la decisión de desvinculación. ¿Cómo?

Augusto dedujo que el problema podía tener varias aristas.

La reunión inició con una exposición de los trabajadores. Claramente había tres trabajadores (Mardones, Bravo y Quiroz) que se mostraban más cercanos al sindicato de proyecto, los otros tres trabajadores tenían más interés en ver la forma de mejorar algunas condiciones.

Mardones era el que más intervenía e incluso llegaron a la reunión su esposa y su hija, esta última abogada de profesión. Mardones indicaba que lo que más le indignaba era la forma cómo se había expresado Sergio sobre el acercamiento de algunos de ellos al sindicato.

Los representantes sindicales por otro lado, también intervinieron. Querían afiliar al mayor número posible de empleados de aviación y también estaban indignados con lo sucedido. Mencionaron que estaban evaluando presentar una demanda de práctica antisindical ante el Ministerio de Trabajo, a menos que la Minera Denver Chile despidiera a Sergio Tapia.

A continuación, Augusto intervino. Les indicó que comprendía su actual actitud al conocer que habría un programa de reducción de personal en el proyecto, debido a las normativas de la Superintendencia de Medio Ambiente, esto sin duda les generaba preocupación y él lo entendía.

Los trabajadores también le dijeron que Sergio ya les había comunicado quienes no seguirían y que les parecía injusto el criterio para seleccionar a quiénes iban a ser desvinculados.

Esto tomó de sorpresa a Augusto, no esperaba que ya hubiesen sido comunicados. Igual siguió con lo que tenía pensado exponer. Les indicó a todos los presentes, que los trabajadores son libres de afiliarse a un sindicato ya existente, formar un nuevo sindicato o de incluso formar una comisión negociadora, precisando que la ley les faculta a esas tres opciones.

Los representantes sindicales interrumpieron indicando que ya existía un sindicato.

Augusto volvió a repetir: "...quiero ser enfático y claro para que no se malinterprete, repito lo que acabo de decir: la ley faculta al trabajador de cualquier empresa a afiliarse a un sindicato ya existente, a formar un nuevo sindicato o a reunirse un grupo de trabajadores y formar una comisión negociadora. Lo que acabo de decir es lo que indica la ley. La empresa se reafirma en su respeto por la libre afiliación sindical y eso es lo que acabo de recalcar".

Los representantes sindicales no simpatizaron con este mensaje, pero no pudieron refutarlo.

Respecto al condicionamiento, Augusto respondió lo siguiente: "...la empresa no va a condicionar una queja del sindicato a la continuidad o no de un Gerente. El sindicato está en su libertad de realizar una queja si lo considera necesario. Sin embargo, si les puedo asegurar que vamos elevar esto al mecanismo de denuncia del código de ética y conducta, y se procederá a una investigación".

La reunión duró dos horas. Al final los representantes sindicales se despidieron indicándole a Augusto que iban a esperar el resultado de la investigación interna.

Al día siguiente, viernes 20, Augusto presentó su informe al área Legal para que evalúen la queja del sindicato y de un grupo de trabajadores de aviación, y se defina si procede o no iniciar una investigación en razón a lo establecido en el código de conducta de la empresa. Eran las dos de la tarde, y Augusto recibe una llamada de uno de los trabajadores de Aviación, indicando que querían evaluar formar un sindicato o formar un grupo negociador. Augusto le informa que para eso mejor se acerquen a la oficina del Ministerio de Trabajo en La Serena. El trabajador que llamó era el piloto Jorge Ibáñez. Culminada la llamada, Augusto le escribe un mail: "...estimado señor Ibáñez, de acuerdo a su comunicación telefónica de hoy sobre formar un sindicato o un grupo negociador, tal y como le indiqué por teléfono, le sugiero que acuda a la oficina de La Serena del Ministerio de Trabajo, a fin que usted pueda formular sus consultas. La autoridad del trabajo es la indicada para brindar este tipo de orientación". Augusto había aprendido que era siempre mejor "curarse en salud". Copió en el mail al Gerente Legal. El señor Ibáñez contestó

minutos después agradeciendo la orientación e indicando que iban a proceder en ese sentido.

Lunes 23. Eran aproximadamente las 11:00 am cuando John Vargas llama por teléfono a Augusto desde La Serena. El sindicato le había informado que habían presentado una denuncia por práctica antisindical e involucraban a Sergio Tapia y a Augusto Andrade.

Augusto pensó: no cumplieron lo acordado. Algo pasó.

Inmediatamente informó a Legal. Esto recién empieza pensó.

Inmediatamente después de ser informado de esta nueva denuncia, reportó a Legal lo sucedido. Era lo indicado según el procedimiento, porque lo que venía era elaborar una estrategia, aunque aún no entendía bien por qué habían adoptado esta decisión respecto a lo previamente conversado.

CAPÍTULO 2. CORDEROS BLANCOS, CORDEROS NEGROS (B)

Augusto buscó a Sergio y acordaron una reunión. La conversación se desarrolló así:

Augusto: “Sergio, me entero por los trabajadores que ya les has informado quiénes no siguen. ¿Qué pasó? Eso no era lo acordado. Íbamos a ir, comunicar y desvincular el mismo día, conveníamos que el paquete mejorado iba a contemplar un pre-aviso, pero no esto.”

Sergio: “Augusto, no puedo poner en riesgo la operación. Ya estaban todos nerviosos y me preguntaban. Preferí ser sincero. Tal vez me apresuré, pero mi prioridad son la seguridad de la tripulación y de los pasajeros.”

Augusto: “Bueno Sergio, se han complicado bastante las cosas. ¿Ya te enteraste que estás denunciado legalmente por práctica antisindical?”

Sergio: “Sí, me enteré por mi gente, la mayoría me es leal y me aprecia.”

Augusto: “Sergio, disculpa, pero a partir de ahora vamos a seguir una estrategia. Tengo que saber si vas a estar de acuerdo o no. Yo he terminado involucrado en esto y créeme que no es de mi agrado, pero no podemos seguir haciendo las cosas por el mejor parecer. Tiene que haber un análisis con el abogado externo y Legal; seguir la estrategia al pie de la letra. ¿Estás de acuerdo o no?”

Sergio: “Sí, de acuerdo. No quise motivar esto. Pero siento que hay mala intención. Siempre llevé esto como una familia y ahora esto.”

Augusto: “Sergio, cuando tomas decisiones que afectan su empleo, te das cuenta que siempre fue trabajo, no una familia.”

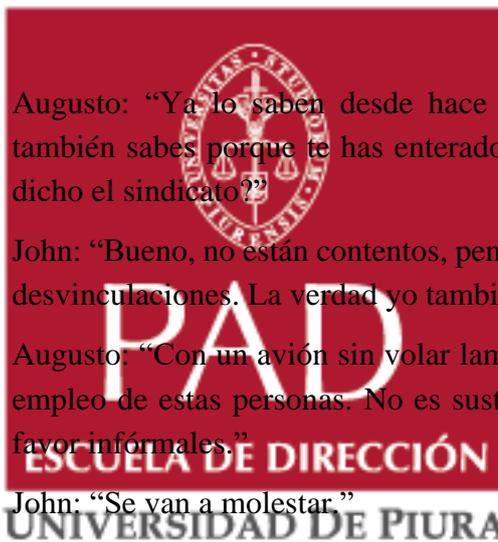
2.1. La desvinculación

Augusto decidió que lo mejor era proceder a las desvinculaciones. Como estaba involucrado en esta denuncia, acordaron con el abogado laboralista externo que el estudio de abogados tendría poderes para ejecutar las desvinculaciones, pero Augusto no intervendría directamente.

La semana siguiente se procedió. Tuvo que remitirse las cartas formales de desvinculación por necesidades de la empresa y entregar solamente el paquete de indemnización legal porque no aceptaron el paquete de salida como acuerdo de partes.

Al Sindicato, si bien no hay una obligación legal de informarle, si es costumbre. Augusto decidió informarle al mismo tiempo que iniciaban las desvinculaciones. Le pidió a John que lo hiciera.

John: “Yo hubiera preferido decirles antes.”



Augusto: “Ya lo saben desde hace una semana, solamente falta la fecha, tú también sabes porque te has enterado y no me has comentado nada. ¿qué te ha dicho el sindicato?”

John: “Bueno, no están contentos, pensaban que con la denuncia se iba a parar las desvinculaciones. La verdad yo también.”

Augusto: “Con un avión sin volar lamentablemente no hay forma de justificar el empleo de estas personas. No es sustentable en el tiempo. Se procede hoy. Por favor infórmalos.”

John: “Se van a molestar.”

Augusto: “Estoy cumpliendo con la formalidad. Infórmalos.”

Era evidente que la relación de confianza entre Augusto y John se había resquebrajado. John hubiera querido evitar la confrontación y tal vez dilatar la salida, o buscarles algo especial.

2.2. La comisión negociadora

En esa misma semana, Brian, supervisor de Recursos Humanos que trabajaba con Augusto, recibió tres correos.

En uno, un grupo de cuatro empleados de aviación le pasaron copias de las cartas de desafiliación al sindicato del proyecto.

Al día siguiente, le remitieron una copia de la formación de una comisión negociadora. El acta había sido firmada en la Inspección de Trabajo de La Serena. Solicitaban a Augusto Andrade reunirse en un plazo de 21 días para negociar mejoras, pero antes también solicitaban capacitación para estar bien informados.

Ante esto, Augusto le preguntó a Sergio si había intervenido. Sergio le confirmó que no. Luego le preguntó a Brian, quien le confirmó que lo sucedido lo había percibido muy espontáneo.

Augusto le pidió a Brian que los invite a conversar.

Augusto: “Brian, tú también vas a participar de las relaciones con la comisión negociadora, pero cada comunicación que sea formal, vía email, carta, siempre documentado.”

2.3. La Inspección de Trabajo

A la semana siguiente la Inspección de Trabajo notificó una citación para la quincena de julio. La idea era que Augusto debía declarar por la denuncia de práctica antisindical.

Llegó la fecha, Augusto viajó a La Serena y acudió a la cita. El inspector fue muy enfático en los criterios de decisión de las personas que fueron desvinculadas y en los comentarios de Sergio.

Augusto sintió que esa reunión fue un interrogatorio. No le pidieron sustentos, solamente su versión. Firmó un acta de la declaración y terminó esa reunión.

A la siguiente semana, se recibió otra citación, esta vez con la Directora de Inspección de Trabajo de La Serena. El abogado advirtió a Augusto: “lo más probable es que admitan la denuncia, a lo mejor ahora si hay que preparar bien toda la documentación, pero prefiero preparar un sustento mayor para los emails, los mencionamos, pero no los exponemos. Va a estar la otra parte. Esto va a ser duro. La parte demandante va a buscar que la Inspección de Trabajo admita la denuncia. Si la Inspección la admite, es la misma Inspección de Trabajo la que va a demandarnos por práctica antisindical y de ahí esto pasará al juzgado.”

La reunión se dio. La abogada de los demandantes era la hija de Julio Mardones. También estaban los representantes del sindicato, pero solamente como testigos.

Augusto percibió que la posición de la Inspección – como era de esperarse – estaba al cien por cien inclinada a proteger a los trabajadores y la libre sindicalización. Si bien Augusto insistió en que les mostró todas las opciones disponibles, la Directora de la Inspección manifestó claramente su preferencia por fortalecer el sindicato ya formado, antes de formar uno nuevo o una comisión negociadora.

Augusto respondió que eso ya no dependía de él.

La abogada de los demandantes argumentó que la formación de la comisión negociadora había sido promovida por la empresa. Este punto inclinó la balanza a favor de que fuera admitida la demanda. Esa fue la decisión de la Inspección de Trabajo.

2.4. El juicio

El abogado laboralista era Eduardo Seura. Augusto y Eduardo acordaron dejar de lado a Sergio porque sus imprudentes comentarios acerca de la afiliación sindical podían ser usados en contra de la empresa. Eduardo consideraba que, si no era citado, lo mejor era manejar esto solamente con Augusto.

Eduardo buscó tener toda la documentación.

Consiguió documentar lo siguiente:

- Evidencia de la reunión en el hotel en La Serena (la reserva de la sala de reuniones).
- Necesitaba testigos. Consiguió que dos personas que participaron en la reunión en el hotel y que después se desafilieron del sindicato para formar la comisión



negociadora estuvieran dispuestas, voluntariamente, a prestar declaración de ser necesario.

- Tenía el registro del teléfono de Augusto cuando lo contactaron para consultarle de cómo formar un sindicato.
- Consiguió con esa fecha, el registro de atenciones de la Inspección de Trabajo de La Serena donde efectivamente se dejaba constancia que un grupo de trabajadores había ido a hacer consultas. Esta prueba era clave.
- Tenía el correo del grupo interesado en formar una comisión negociadora.
- Tenía el correo de la notificación de desafiliación.
- Tenía los correos que Brian recibió y los que contestó.

Augusto se dedicó a esto desde una semana antes del juicio empleando la mayor parte de su tiempo. Como empresa, Denver Chile tenía mucho que perder si el juicio determinaba que lo sucedido era práctica antisindical. Un hecho así no sumaba a la reputación de la empresa, por lo contrario, iba a ser contraproducente y muy malo. Esto iba a ser un golpe duro en términos de imagen para la oficina corporativa en Denver.

Por otro lado, en lo personal iba a ser una mancha terrible. En su condición de extranjero y estar acusado de práctica antisindical en Chile. Había trasladado a su familia a otro país, y ahora esto. Era una situación compleja.

La preparación dejó a Augusto no necesariamente tranquilo, pero sí con la idea clara que había procedido de la forma correcta.

El juicio fue fijado para el jueves 21 de agosto. Augusto y Eduardo viajaron a La Serena un día antes. Repasaron todos los argumentos.

Eduardo le indicó cómo iba a ser la dinámica y las opciones.

La jueza iba a procurar en principio que lleguen a un acuerdo las partes.

La Inspección, como defendía la tesis de práctica antisindical iba a querer que esto se reconozca y a partir de eso buscar un acuerdo.

El juicio inició con la presentación de la jueza.

En su primer comentario la jueza indicó: “Señor Augusto, como usted es extranjero estoy en la obligación de informarle que en Chile solamente un diez por ciento de los trabajadores están debidamente sindicalizados, y esto es considerado una práctica precaria.”

Eduardo Seura interrumpió: “Su señoría, en Denver Chile, el 80% de trabajadores que no son de Dirección está afiliado al sindicato.”

La jueza siguió: “Señor abogado, y señor Augusto. Voy a escuchar a ambas partes, pero si quiero dejar en claro que una práctica antisindical es muy grave para esta sala.”

Se expusieron los hechos según cada parte. La jueza pidió la presentación de pruebas que poseían las partes.

En ese momento Eduardo Seura pidió acercarse a la mesa de la jueza para que se preste especial atención a una prueba en particular.

La abogada de los demandantes, hija de Julio Mardones, interrumpió diciendo que seguro los *emails* eran falsos.

La jueza accedió y se acercaron a la mesa Eduardo Seura y la abogada que representaba a la Inspección de Trabajo.

Eduardo indicó: “Quiero poner énfasis en esta prueba que es de la misma Inspección de trabajo de La Serena, se trata del registro de atención a los trabajadores que se acercaron espontáneamente a consultar sobre sus opciones de afiliación, tengo un testigo que también puede dar fe de eso. Asimismo, quiero señalar que los *emails* han sido verificados por un perito certificado y en presencia de un notario.”

La jueza miró a la abogada de la Inspección del Trabajo y le indicó: “Tiene 30 minutos para volver a revisar la prueba y evaluar lo que indica el abogado de la Empresa.”

La jueza entonces pidió hablar con los representantes de la empresa. Se dirigió a Augusto: “Señor, le puedo brindar la oportunidad de reconocer su falta y zanjar el tema. ¿Quiere llegar a un acuerdo reconociendo que incurrió la empresa -por error- en práctica antisindical? Si llega a un acuerdo es un atenuante y lo consideraré una falta leve. Si esta sala llega a juzgar la existencia de práctica antisindical en el proceder de la empresa, la sanción será severa.”

Eduardo se acercó a Augusto: “Evalúalo, pero yo creo que quieren ver nuestra reacción. Puede que la jueza esté convencida o no. No hay práctica antisindical como tal. ¿Quieres pensarlo o consultarlo con la oficina de Santiago?”

Augusto respondió: “No hay mucho que pensar, tampoco necesitamos consultar a la oficina en Santiago. No voy a reconocer una práctica antisindical que no existió. Estamos dispuestos a llegar a un acuerdo, pero sin reconocer práctica antisindical.”

Eduardo Seura precisó a la jueza: “La empresa confirma que tiene disposición a un acuerdo solamente si la Inspección de Trabajo se desiste de la acusación.”

La jueza fijó un cuarto intermedio. La abogada de la Inspección de Trabajo estaba muy seria y atenta revisando los documentos. También se le vio consultando. Parecía segura de poder refutar las pruebas.

En la próxima hora habría definiciones.

CAPÍTULO 3. CORDEROS BLANCOS, CORDEROS NEGROS (C)- EL JUICIO

La abogada de la Inspección de Trabajo revisó nuevamente las pruebas y le pidió a la abogada de los demandantes, la hija de Julio Mardones, que se acercara a conversar con ella. Se podía notar que había algo en que no estaban de acuerdo.

La abogada de la Inspección de Trabajo pidió permiso para salir un momento de la sala y poder así hacer una llamada, tenía un documento en la mano. Después de veinte minutos regresó a la sala, se acercó al representante del Sindicato e intercambiaron comentarios. El representante del Sindicato decidió, luego de aquello, sentarse en la última fila de la sala.

Por el lado de las pruebas de la Inspección del Trabajo, estaban los siguientes documentos:

- El acta de la declaración de Augusto ante el inspector.
- Una carta del sindicato indicando la posición de práctica antisindical.
- Una declaración de un testigo refiriendo los dichos de Sergio con la frase corderos blancos y corderos negros.
- Un documento de varias hojas con una declaración de Julio Mardones acerca de cómo se había sentido maltratado.
- Una copia de la solicitud de desafiliación del sindicato de los trabajadores antes afiliados.

Al finalizar el tiempo, la abogada de la Inspección de Trabajo le pidió a la jueza hacerle un comentario. Luego, ambas invitaron a Eduardo Seura a reunirse con ellas.

La Jueza dijo a Eduardo: “La Inspección quiere llegar a un acuerdo.”

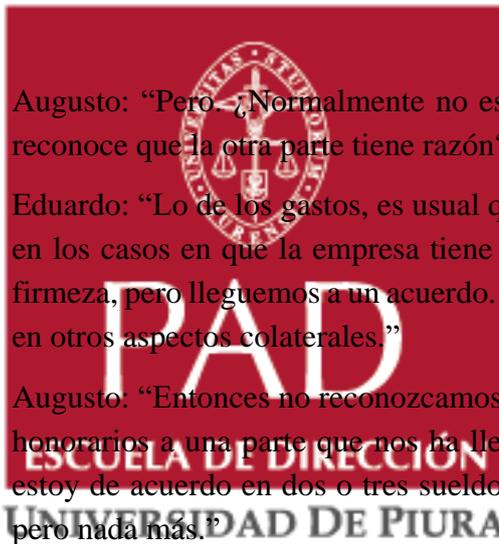
Eduardo respondió: “Quiero comprender bien en qué términos.”

La jueza indicó que la Inspección de Trabajo estaba dispuesta a desistir de la acusación si se ofrecía un paquete especial de indemnización de seis sueldos adicionales a lo establecido por ley.

La abogada de la Inspección pidió eso, más los gastos asociados a la abogada de los trabajadores.

Eduardo pidió cinco minutos para hablar con Augusto.

Eduardo: “Augusto, yo creo que la Inspección se ha dado cuenta que fue inducida al error o que al menos no tienen un caso sólido. Quiere llegar a un acuerdo. Si bien aún no reconoce un error, tácitamente lo está aceptando. Desistirían. Quieren un paquete especial más los gastos.”



Augusto: “Pero, ¿Normalmente no es que se pagan los gastos si se pierde o se reconoce que la otra parte tiene razón? ¿conviene el acuerdo?”

Eduardo: “Lo de los gastos, es usual que la empresa lo asuma, es cierto que se da en los casos en que la empresa tiene responsabilidad. Yo sugiero actuemos con firmeza, pero lleguemos a un acuerdo. Prefiero evitar recomendaciones de la jueza en otros aspectos colaterales.”

Augusto: “Entonces no reconocamos los gastos. Me parece excesivo pagarle los honorarios a una parte que nos ha llevado a esto de forma forzada. Para cerrar, estoy de acuerdo en dos o tres sueldos adicionales solamente a los trabajadores, pero nada más.”

Eduardo: “De acuerdo. Vamos a ser firmes, pero no perdamos la oportunidad de llegar a un acuerdo.”

Eduardo regresó y planteó lo conversado con Augusto. La Abogada de la Inspección pidió a la jueza que se acerque Augusto a fin de cerrar un acuerdo.

Les dijo a Eduardo y Augusto: “La Inspección de Trabajo desiste, pero si no le van a reconocer los gastos, por lo menos deben darles tres o cuatro sueldos.”

Eduardo había sido duro, aún no le había ofrecido nada adicional.

Eduardo interrumpe: “Augusto, no es lo que tenemos pensado, pero está en tu decisión.”

6. Augusto: “Confío en la buena fe de la Inspección del Trabajo. Si la Inspección desiste y retira la acusación, estamos de acuerdo en pagar a cada uno de los trabajadores despedidos, un adicional de tres sueldos base mensuales y seis meses de seguro complementario de salud para cerrar con todos los trabajadores afectados en mutuo acuerdo. Con todo respeto, no vamos a ofrecer más su señoría, ese es nuestro paquete con incentivos”. Terminó Augusto, dirigiéndose a la jueza.

La abogada de la Inspección del Trabajo miró a la jueza y le dijo en voz alta: “La Inspección del Trabajo se desiste de la acusación de práctica antisindical contra Minera Denver Chile y declara ante usted Señora Jueza que a partir del último planteamiento de la empresa hemos llegado a un acuerdo para cerrar la indemnización de los trabajadores.”

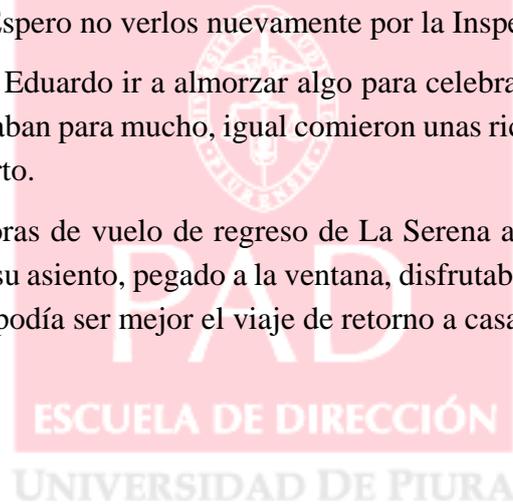
La jueza admitió el acuerdo, pero además dispuso que la empresa coordine con la Inspección del Trabajo para que ésta haga charlas para los trabajadores de Denver Chile sobre derechos laborales básicos.

La hija de Julio Mardones buscó al representante del sindicato. Ya no estaba. Al parecer se había retirado. Se dio cuenta entonces que se había quedado sola en su posición.

Luego de firmar los documentos, Eduardo no se quedó con la duda. Le consultó a la abogada de la Inspección del Trabajo qué la había hecho cambiar de parecer. Ella le respondió: "...Corroboré la atención de servicio en la Inspección de La Serena, llamé y efectivamente hablé con quien atendió a los trabajadores. Me dijo que recordaba que los trabajadores le dijeron que habían ido porque que el Gerente de la empresa les había sugerido que para cualquier duda acudan a la Inspección. Alguien que hace eso no es alguien que está contra los sindicatos. Otro tema, me habían dicho que los *emails* eran falsos, pero con la validación de un perito certificado y el ofrecimiento de testigo, todo era muy convincente. Además, el registro de llamada de la empresa de telefonía es oficial, no se puede falsificar y coincide con los tiempos. Por otro lado, ustedes no cedieron en la primera fórmula de negociación propuesta por la jueza y el Gerente de la empresa no dudó en rechazarla. He visto otros abogados y gerentes que inmediatamente quieren negociar un arreglo porque saben que tienen culpa. Eso habla bien de usted y su representado. Finalmente, pudieron ser más duros en la negociación de la indemnización, pero parecen justos. Espero no verlos nuevamente por la Inspección por estos temas."

Augusto le propuso a Eduardo ir a almorzar algo para celebrar, pero los tiempos para el vuelo de regreso no daban para mucho, igual comieron unas ricas empanadas de mariscos antes de ir al aeropuerto.

Esa noche, las dos horas de vuelo de regreso de La Serena a Santiago, fueron distintas para Augusto. Desde su asiento, pegado a la ventana, disfrutaba del reflejo del mar en una noche despejada. No podía ser mejor el viaje de retorno a casa.



ANEXOS

Anexo 1. De Havilland Canada DHC-6 Twin Otter



Fuente: Ramírez, A. (4 de marzo de 2006)

Reseña Histórica:

El De Havilland Canada DHC-6 "Twin Otter" es un robusto Avión utilitario con capacidad para 20 pasajeros, aterrizajes en terrenos no preparados y STOL (Short Take Off and Landing - Despegue y Aterrizaje Corto). Más de 800 Twin Otters fueron construidos y no pocas veces se le ha llamado "el Avión más exitoso construido en Canadá"

El programa de construcción del Twin Otter data a 1964, teniendo su primer vuelo en mayo 1965, de inmediato atrajo la atención de los compradores debido a sus motores, que ofrecían más rendimiento y confiabilidad comparados con el único motor que tenía el modelo "Single Otter" también de De Havilland que estaba volando desde 1951.

El primer modelo fue el DHC-6-100, en 1968 vino el modelo DHC-6-200 con una nariz alargada y un compartimento de carga con una nueva configuración que permitía contar con una mayor área para el equipaje. El último modelo es el DHC-6-300, con la misma nariz alargada del DHC-6-200 pero con nuevos motores que permitieron acomodar hasta 20 pasajeros y tener un máximo peso extra al despegue de 450 kg con respecto de los otros modelos.

La línea de producción fue cerrada en 1988, sin embargo, el Twin Otter es un Avión muy popular en Aerolíneas pequeñas que operan en lugares poco preparados, muchos tienen *skies* y flotadores, es un Avión muy confiable y muy robusto. En 2010 la producción

comenzó de nuevo de manos de Viking Aerospace, que ha sacado la versión -400 que contempla entre los cambios más importantes nuevos motores y nueva aviónica.

Fuente: Ramírez (4 de marzo de 2006)



Anexo 2. Principales artículos del Código del trabajo de Chile referidos a las organizaciones sindicales

LIBRO III

DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES

817 818 819 820

817

Capítulo I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 212. Reconócese a los trabajadores del sector privado y de las empresas del Estado, cualquiera sea su naturaleza jurídica, el derecho de constituir, sin autorización previa, las organizaciones sindicales que estimen convenientes, con la sola condición de sujetarse a la ley y a los estatutos de las mismas. 824 825

Art. 213. Las organizaciones sindicales tienen el derecho de constituir federaciones, confederaciones y centrales y afiliarse y desafiliarse de ellas.

Asimismo, todas las organizaciones sindicales indicadas en el inciso precedente, tienen el derecho de constituir organizaciones internacionales de trabajadores, afiliarse y desafiliarse de ellas en la forma que prescriban los respectivos estatutos y las normas, usos y prácticas del derecho internacional.

Art. 214. Los menores no necesitarán autorización alguna para afiliarse a un sindicato, ni para intervenir en su administración y dirección.

La afiliación a un sindicato es voluntaria, personal e indelegable.

Nadie puede ser obligado a afiliarse a una organización sindical para desempeñar un empleo o desarrollar una actividad. Tampoco podrá impedirse su desafiliación.

Un trabajador no puede pertenecer a más de un sindicato, simultáneamente, en función de un mismo empleo. Las organizaciones sindicales no podrán pertenecer a más de una organización de grado superior de un mismo nivel.

En caso de contravención a las normas del inciso precedente, la afiliación posterior producirá la caducidad de cualquiera otra anterior y, si los actos de afiliación fueren simultáneos, o si no pudiere determinarse cuál es el último, todas ellas quedarán sin efecto. 826

Art. 215. No se podrá condicionar el empleo de un trabajador a la afiliación o desafiliación a una organización sindical. Del mismo modo, se prohíbe impedir o dificultar su afiliación, despedirlo o perjudicarlo, en cualquier forma por causa de su afiliación sindical o de su participación en actividades sindicales.

Fuente: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Chile (2011)

El Dictamen N° 1.714/44, 21.04.17, rectifica y complementa al Dictamen N° 1.306/31, 22.03.17, que informa respecto al sentido y alcance de la Ley N°20.940, en particular, en lo referido a las disposiciones con perspectiva de género, y su implicancia en los procedimientos para la integración del directorio sindical y de la comisión negociadora. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Chile, 2011).

CAPÍTULO 4. TEACHING NOTE

4.1. Objetivo del caso

Este caso busca poner en práctica conocimientos adquiridos en Gobierno de Personas, Antropología y Ética. Desde la perspectiva de la dinámica de un proyecto, descubriremos un área particular dentro de una empresa. Aparentemente todo iba bien hasta que surgen los problemas de reducción de personal. Eso despierta reacciones equívocas del gerente del área quien cree haber construido una lealtad a prueba de todo. Sin embargo, olvida que las personas en su ser interno tienen sentimientos y necesidades, que defienden y tratan de proteger.

Por otro lado, está la gestión de agentes que rodean esta área. La empresa propiamente y el sindicato. Ambos con roles distintos pero que necesariamente interactúan. Hay un carácter tutelar del sindicato y por otro lado también un cálculo estratégico.

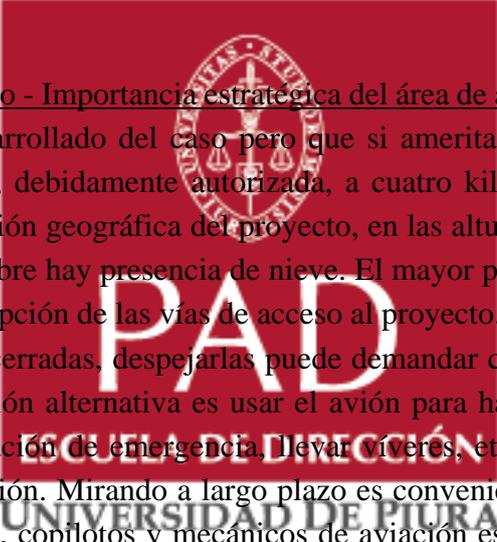
El caso invita un análisis profundo, para poder abordar los verdaderos motivos y motivaciones de las partes y evaluar las decisiones que han tomado y que se despliegan en las partes A y B del caso relatado líneas arriba. La parte C del caso, describe a modo de corolario, cómo terminan las cosas.

4.2. Información del entorno

4.2.1. Entorno externo

Minería en Chile: Es la actividad económica más importante del país, principalmente por la minería del cobre. La minería aurífera no es la principal, sin embargo, en el mercado minero eso no se distingue. En el mundo laboral, los sindicatos mineros son importantes. Hay tres negociaciones colectivas que marcan la pauta: Minera Escondida (operada por BHP), las principales operaciones de CODELCO (Chuquibambilla, RT y El Teniente) y Collahuasi. Las demás operaciones se alinean de acuerdo a su respectiva dimensión siguiendo lo que consiguen estos sindicatos. El sindicato de Minera Denver Chile, al ser un proyecto, todavía no tiene una fuerza de exigencia porque no hay ingresos que dimensionen un beneficio sobre el que se pueda pedir participación. Sin embargo, como todo sindicato quiere marcar una pauta y prepararse para ser más fuerte en el futuro.

Aviación en Chile: El mercado de aviación, para época del caso, tiene un operador dominante (90% del mercado) que es Lan (luego conocido como LATAM), el otro operador con mucha menor participación, es la aerolínea SKY. Para aviones como los Twin Otter hay actividad en el sur de Chile. Existen empresas salmoneras que demandan este tipo de servicio, pero con remuneraciones muy inferiores a las que paga el mercado aerocomercial y el corporativo.



Entorno - Importancia estratégica del área de aviación: este es un aspecto no abordado en el desarrollado del caso pero que si amerita analizarse. El avión aterriza en una pista propia, debidamente autorizada, a cuatro kilómetros del acceso a la operación. Por la ubicación geográfica del proyecto, en las alturas de Copiapó, entre los meses de mayo a setiembre hay presencia de nieve. El mayor problema que puede ocasionar la nieve es la interrupción de las vías de acceso al proyecto. Si luego de un temporal las vías de acceso están cerradas, despejarlas puede demandar cuatro o cinco días. En estas circunstancias la opción alternativa es usar el avión para hacer cambios de guardia del personal, una evacuación de emergencia, llevar viveres, etc. El sindicato conoce estos detalles de la operación. Mirando a largo plazo es conveniente, para la organización sindical, que los pilotos, copilotos y mecánicos de aviación estén afiliados. En el futuro, una medida de fuerza con ellos en el Sindicato, les daría un mayor poder de negociación.

Estructura formal: se aprecia claramente que hay una ruptura de confianza en Recursos Humanos entre la gestión corporativa y la del proyecto. Andrade y Vargas no tienen una relación de buena comunicación. Vargas varias veces le ha ocultado información o le había informado sobre algunas cosas “a medias”.

Por otro lado, el área de Aviación por ser bastante “no minera” se había gestionado siempre aparte. Tenía reporte al corporativo de Santiago y a Denver antes que al proyecto.

Estructura formal - El sindicato: es mayoritario en las áreas de futura operación del proyecto: Mina, Mantenimiento y Procesos. Esas son las áreas principales. Tienen el 85% de afiliados.

Autoridad informal: Sergio Tapia, aunque se le ve como un directivo con estilos poco adecuados, es, sin embargo, respetado por la mayoría del equipo de aviación. Es un gerente hecho de la base. Empezó como el primer piloto y tuvo el mérito de organizar toda el área, gestionar los permisos para operar, la autorización de la pista cercana al proyecto, etc. Siempre ha sido el referente del área. Habitualmente hace una cena de fin de año en su casa. Los trabajadores de aviación están invitados al evento de fin de año de la empresa, pueden ir o no ir; pero la cena de fin de año es infaltable, es una tradición.

Preguntas para el caso A:

1. ¿Debería Augusto seguir adelante o debería desistirse de participar porque está comprendido en la acusación? ¿por qué?
2. Desde un punto de vista de liderazgo, poder y autoridad ¿cómo evalúa el comportamiento de Sergio Tapia? ¿debería la empresa despedir a Sergio? ¿qué debería hacer la alta dirección?
3. Evalúe los pasos dados por los representantes del Sindicato, ¿Qué le parece su proceder?

Respuestas a las preguntas

1. ¿Debería Augusto seguir adelante o debería desistirse de participar porque está comprendido en la acusación? ¿por qué?

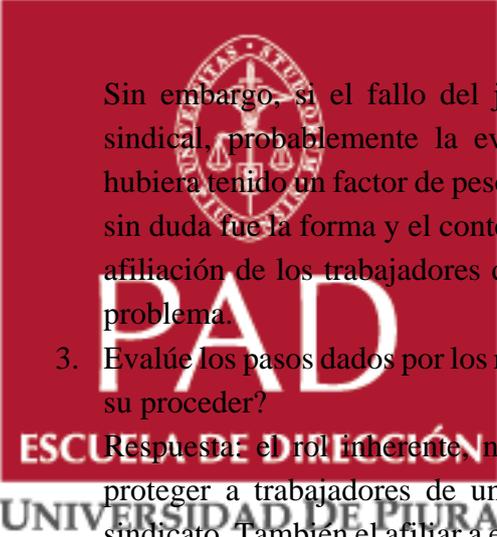
Respuesta: esta pregunta tiene un componente de análisis ético-profesional. Puede confundirse que al haber sido incluido en la acusación no debería involucrarse. Eso podría llevar a la respuesta que debe inhibirse de seguir participando. Sin embargo, eso sería un error. Justamente es lo que hubiera preferido el sindicato, que Augusto no participara, porque así probablemente tendría que participar Vargas y ellos se sentían cómodos tratando con él. Tiempo después Augusto supo que esa fue la estrategia del sindicato, tratar de sacarlo y desconcentrarlo. Incluso llegaron a inventar un rumor sobre un supuesto riesgo de expulsión del país si se sentenciaba la práctica anti-sindical.

En ese sentido, lo correcto es seguir adelante, porque él sabe que no hay ninguna intención de práctica anti-sindical de su parte. Además, tuvo la prudencia de anticipar esto al área Legal y actuar de acuerdo a lo indicado por los abogados de la compañía y el asesor externo. Si la alta dirección le había encargado el problema a él, era justamente porque lo consideraban la persona indicada.

2. Desde un punto de vista de liderazgo, poder y autoridad ¿cómo evalúa el comportamiento de Sergio Tapia? ¿debería la empresa despedir a Sergio? ¿qué debería hacer la alta dirección?

Respuesta: Tapia ha construido una autoridad muy ligada a lo operacional y a la asistencia en casos personales. Sergio es como un directivo confiable para muchas cosas, casi paternalista. Cuando descubre que hay una situación que él identifica como negativa según su parecer, no recurre a su autoridad, se olvida de eso y actúa usando el poder que le otorga su cargo. Es prácticamente una amenaza lo que hace. Por lo tanto, debe mejorar sus competencias de liderazgo. Para los momentos buenos logra conducirse creyendo en la autoridad, pero en momentos críticos y de presión aflora su mal uso del poder y un no reconocimiento del error. Por tanto, había cosas que mejorar.

Por ser la primera vez que se tuvo conocimiento de un hecho como este, no se llegó a despedir a Sergio Tapia. Se condujo una investigación interna y fueron más quienes calificaron como un evento aislado sus comentarios y más bien resaltaron el hecho que prefirió comunicar antes las desvinculaciones a fin de no permitir que pilotos y copilotos volaran con incertidumbre sobre su futuro laboral, lo que generaba un riesgo para tripulantes y pasajeros.



Sin embargo, si el fallo del juicio hubiese indicado una práctica anti-sindical, probablemente la evaluación y decisión de la alta dirección hubiera tenido un factor de peso diferente que poner en evaluación, porque sin duda fue la forma y el contenido de como Sergio se refirió a la posible afiliación de los trabajadores de Aviación al Sindicato, lo que originó el problema.

3. Evalúe los pasos dados por los representantes del Sindicato, ¿Qué le parece su proceder?

Respuesta: el rol inherente, natural y lógico del sindicato es procurar proteger a trabajadores de un posible despido. Es el típico actuar del sindicato. También el afiliar a estos trabajadores o intentar afiliarlos. Hasta ahí es un proceder correcto de acuerdo a la ley y a su rol. La acusación de la práctica anti-sindical es un recurso que sin duda tenía otras intenciones. Si bien Aviación era la primera área que sufría los efectos de la reducción de personal, todo indica que quisieron marcar una pauta a la empresa y a la vez neutralizar al Gerente corporativo de Recursos Humanos. En ese sentido, su intención va más allá del corto plazo, del despido de personal de Aviación. Querían tomar una posición más dura para poder afrontar los otros posibles despidos. Si ganaban una causa así, iban a estar fortalecidos, aunque a un precio muy alto, porque igual iban a perjudicar su propio centro de trabajo intentando sostener a una situación que no era real. Aunque el caso no lo indica, es conveniente señalar que eran dirigentes nuevos, con poca experiencia. Probablemente es podía ser la razón de su imprudente proceder.

Finalmente, el Sindicato luego de la reunión con los trabajadores y Augusto, quedaron en esperar la investigación, pero procedieron de otra manera. Dejando patente su falta de consistencia en el cumplimiento de acuerdos, aunque sean estos informales. La honorabilidad y la generación de confianza no perdonan este tipo de proceder.

Preguntas para el caso B:

1. ¿Ha existido en su opinión un proceder ético y correcto de parte de Augusto y la Empresa? Si o No. Sustente su respuesta. ¿qué errores comete Augusto?
2. ¿Debió seguirse con la desvinculación de personal de Aviación o debió postergarse para otro momento?
3. Ante el ofrecimiento de la jueza de llegar a un acuerdo reconociendo como lo sucedido como falta leve, ¿Augusto debió aceptar?
4. ¿Cuál podría ser la decisión de la jueza? ¿Por qué? ¿Ha cometido Augusto o el abogado Seura algún error?

Respuestas a las preguntas

1. ¿Ha existido en su opinión un proceder ético y correcto de parte de Augusto y la Empresa? Si o No. Sustente su respuesta. ¿qué errores comete Augusto?

Respuesta: Sí, Augusto se condujo de forma ética, por tanto, correcta. Cada paso que da lo hace asesorado del área indicada e informando previamente a quien corresponde. Por otro lado, el acude al llamado de los trabajadores y lo hace sin involucrar a Sergio. Lo que demuestra querer escuchar con imparcialidad.

El mayor error de Augusto es no documentarse más acerca de la dinámica del área de Aviación y de no anticiparse a lo que pretendía el sindicato, dada su experiencia profesional. Augusto creyó que la primera reunión era para que ellos transmitieran su queja, pero en verdad era para conocer su posición y saber si iban a ceder o no en lo relativo a frenar los despidos. No tuvo una lectura correcta de la reunión. Por eso creyó que el Sindicato iba a entender y esperar la investigación, sin embargo, quedaba latente el tema del despido.

2. ¿Debió seguirse con la desvinculación de personal de Aviación o debió postergarse para otro momento?

Respuesta: sin duda esta es una de las situaciones más complejas del caso y que ameritan un análisis amplio en clase. El proceder de Augusto y de la alta dirección fue sin duda influenciado por el conocimiento de tener los fundamentos para hacer las cosas. Probablemente, es a la vez el mayor error del sindicato, porque si bien tácitamente, trata de vincular la afiliación con los despidos, no hacen de esto su eje principal del caso. En ese sentido, seguir adelante con los despidos es más consistente. Si no procedía, cómo quedaban los pilotos, copilotos y mecánicos que sabían que iban a salir; y cómo quedaba el equipo. Ambas posibles decisiones afectaban la eficacia, pero sobre todo la unidad de la organización. Seguir adelante de alguna manera hace legítimo el hecho de que la decisión se basa en un análisis previo y que la alta dirección, por tanto, no duda de la necesidad de hacerlo por ser lo conveniente para la organización. Por otro lado, posiciona la acusación en el lugar correcto desde la perspectiva de la empresa: como una causa sin fundamento.

Haber procedido distinto, es decir, postergando o cancelando los despidos, hubiera podido interpretarse como que en el fondo la denuncia tenía un sustento. El sindicato hubiera sido erróneamente fortalecido, y para despidos posteriores en otras áreas hubiera sido un elemento de apoyo en contra para cualquier intento de negociación de un paquete de salida.



Finalmente, se ha reforzado el principio de autoridad y la actual gestión de la empresa con una clara demostración de saberse haciendo lo correcto. De no haber seguido adelante, todos los factores antes mencionados hubieran sido cuestionados o puestos en duda.

3. Ante el ofrecimiento de la jueza de llegar a un acuerdo reconociendo como lo sucedido como falta leve, ¿Augusto debió aceptar?

Respuesta: hubiera significado admitir algo que no era cierto. Si bien brindaba una salida y ya no había el mismo riesgo de..., igual se hubiera sabido que hubo un reconocimiento de práctica anti-sindical quizá aún como error involuntario. Eso en la relación empresa-sindicato y en el posicionamiento con los trabajadores afectaba notoriamente la unidad de la organización. Augusto hizo bien en no aceptar.

4. ¿Cuál podría ser la decisión de la jueza? ¿Por qué? ¿Ha cometido Augusto o el abogado Seura algún error?

Respuesta: esta es una pregunta de concepto y estrategia también. Los hechos tal y como finalmente ocurren de formal real se describen en la parte C del caso.

Es interesante abrir la discusión desde el punto de vista de hasta dónde las convicciones pueden llevar al momento de cerrar un acuerdo. También hay una parte de procedimiento que no describe el caso. Las pruebas de los emails se tuvieron siempre, sin embargo, el abogado Seura prefirió no usarlas en la sustentación ante la inspección del trabajo sin tenerlas analizadas por un perito, porque podrían haber sido cuestionadas en esa instancia. Si bien no hubieran podido ser rechazadas, tenía cautela de no exponer su prueba principal con anticipación y sin antes ser certificadas como auténticas.

Otro tema importante es que el caso no se apoya en la parte de indemnización económica o paquete de salida. Se procura aislar esa variable porque casi siempre puede ser la salida fácil entre una empresa grande y un trabajador, sobre todo en el marco de la legislación laboral de Chile, que incluso establece penalidades económicas cuando aspectos de fondo no se cumplen en la invocación de la causal de despido. Por eso, el énfasis está en otros aspectos más organizacionales que impactan la unidad de la organización en el corto y largo plazo.

Finalmente, la justicia laboral en Chile es muy diligente en los plazos, los casos como este no se dilatan, tampoco hay mayores instancias de apelación. Un caso de esta naturaleza es siempre sensible y es de destacar que los jueces laborales son cuidadosos en poder sustentar una verdadera práctica anti-sindical por las mismas repercusiones reputacionales y de multa económica que tienen para las empresas.

Preguntas para el caso C:

1. ¿Modificaría algo en el proceder de Augusto?

Respuestas a la pregunta:

1. ¿Modificaría algo en el proceder de Augusto?

Respuesta. Los hechos descritos son reales y la parte C describe de forma resumida cómo terminó el caso. Desde la perspectiva del autor, que estuvo inmerso en estos hechos, es complejo ver otros cursos de acción. Sin embargo, la pregunta abre una discusión interesante para la clase, porque sin duda desde una dinámica de grupo y participativa se pueden abordar otros escenarios donde se pueden ensayar otros cursos de acción tratando de analizar impactos en los aprendizajes de los diferentes actores y su repercusión en la mejor o peor marcha de la organización.

Cabe anotar, que, si bien en el tramo final del juicio Augusto y Eduardo se sienten seguros porque les estaban dando la razón, tenían cautela de lo que determinara la jueza respecto al Gerente de Aviación. Por eso prefirieron el acuerdo.

Información adicional de utilidad

- Sergio Tapia recibió una amonestación escrita como resultado de la investigación, un re-entrenamiento en la política de derechos humanos de la empresa, capacitación en temas básicos de derecho laboral para supervisores y un programa de coaching. Sigue trabajando en la empresa.
- John Vargas fue desvinculado por mutuo acuerdo algunos meses después de culminado el caso.
- El área de aviación continuó con un solo avión y un equipo reducido. Sigue siendo un ejemplo de operación segura y eficiente.

CONCLUSIONES

Uno de los principales aprendizajes que se pueden obtener del caso es sobre los motivos y las motivaciones. Sin duda las razones de queja de los pilotos afectados no es la misma que la del Sindicato, y a su vez la motivación de la hija del piloto García es, seguro más profunda en emotividad, pero a la vez material. Interesante reflexión porque detrás de una demanda de esta naturaleza las motivaciones son distintas. Sin duda, la complejidad de los problemas de nosotros, las personas, relacionados a los negocios y organizaciones son de esa complejidad, como se ha analizado en la Maestría y este caso es un ejemplo claro de ello.

Motivo	Quién	Meta
Extrínseco	Trabajadores / abogada de trabajadores (hija de García)	Mejorar su indemnización
Intrínseco	Sindicato	Tener más poder afiliando al personal del aviación y logrando un triunfo sobre la empresa
Trascendente	Inspección de Trabajo	Hacer, actuar con justicia

La demanda de los trabajadores busca solucionar un problema concreto pero que tiene aristas complejas que pueden generar precedentes:

1. Paralizar operaciones y no tomar acción sobre las posiciones que se tienen que eliminar. Esto podría extrapolarse después a áreas más grandes con efectos que podrían hacer inviable el proyecto y perjudicar con la pérdida de empleo al resto de trabajadores.
2. Sustentabilidad de tener un área de Aviación. Si el área queda con más pilotos, copilotos y mantenedores que los que necesita no es sustentable en el tiempo, reduce el fondo de incentivos y puede terminar perjudicando a los demás trabajadores.
3. La indemnización. Si fuera más alta que un estándar razonable, tal vez hubiera permitido solucionar el problema de corto plazo, pero se generaría un precedente que dificultaría seriamente gestionar este tipo de situaciones en el futuro, por los aprendizajes negativos que se pueden hacer presentes



en los actores y el impacto también negativo en las dimensiones de la organización.

La integridad como valor en el negocio. Una de las claves de este caso es el actuar con integridad y transparencia. Augusto da pasos comunicados, consensuados y consultados previamente. Los riesgos reputacionales que se enfrentan son grandes, pero haber tenido una preparación y comunicación previa al interno de la organización, le permite poder llegar con la base suficiente para la parte final del juicio, con la solidez suficiente para poder mantener su posición. Augusto cuando recibió la consulta de las personas que querían orientación sobre cómo negociar pudo haber optado por otras opciones. Sin embargo, haberlos orientado a ir a la autoridad de trabajo, fue después la mejor prueba de no tener intención alguna de práctica anti-sindical. Este es un ejemplo que resume cómo el hacer las cosas bien y con transparencia desde el principio, resulta eficaz, eficiente y consistente a largo plazo.

La importancia de la autoridad sobre el poder. El Gerente de Aviación pensaba ser un líder realmente respetado, pero no era tal. Este caso demuestra cómo el ser amigo o cercano no es necesariamente requisito suficiente para tener autoridad, y también, cómo en situaciones críticas la forma cómo se comunican las cosas y abordan los problemas delicados pueden marcar la diferencia en el gobierno de personas. Un grupo que se creía una familia no resulta ser necesariamente tal y el supuesto líder recurre al uso solamente del poder al lanzar una amenaza. La conclusión más importante es que el líder se evalúa en los momentos y situaciones más críticas si realmente goza del reconocimiento de autoridad otorgado por su equipo.

La importancia de la estrategia en la solución de los conflictos organizacionales. Si bien hay un tema legal detrás, es importante como Augusto y el abogado preparan la audiencia en el juzgado, estructurando los sustentos de manera tal que sean a prueba de objeciones y que apoyen una estrategia concluyente. A veces los directivos consideran que la relación con las personas debe ser más espontánea, pero suele ser un error. En situaciones críticas no puede faltar un enfoque estratégico, pero basado en el conocimiento de las personas, sus motivaciones y motivos que originan los problemas o situaciones a resolver.

BIBLIOGRAFÍA

- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2014). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Chile. (2011). *Código del Trabajo*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.
- Ramírez, A. (4 de marzo de 2006). De Havilland Canadá DHC-6 Twin Otter. *El Portal de la Aviación*. Recuperado de <https://www.aviacol.net/aviones-civiles/de-havilland-canada-dhc-6-twin-otter.html?cv=1>

