



Informe sobre Gestión Sindical en Latinoamérica





Informe sobre Gestión Sindical en Latinoamérica

EJ 01-2014

Agosto 2014

Autores

Este documento fue preparado a solicitud de ARPEL y su Comité de Talento Humano y Gestión del Conocimiento, por el Equipo de Proyecto de Gestión Sindical, integrado por:

<ul style="list-style-type: none"> • Hubert Arbildi (ANCAP) • Claudia Marín (ENAP) • Juan Pablo Castrillón (OCENSA) (Líder del Equipo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Henry Rodriguez (OCENSA) • Jorge Vicens (SCHLUMBERGER) • Jesús Jiménez (WEATHERFORD)
---	--

Comité de Talento Humano y Gestión del Conocimiento:

<ul style="list-style-type: none"> • Andrés I. González (ACCENTURE) • Alfredo Alcarraz Fernandez (ANCAP) • Hubert Arbildi Lopez (ANCAP) • Oscar Javier Guerra Perdomo (ECOPETROL) • Pablo Velozo Alcaide (ENAP) • Claudia Marin E. (ENAP) • Jaime Roa Marchant (ENAP) • Sandra Bethzabe Hormaza Valencia (EP-PETROECUADOR-PETROEINDUSTRIAL) • Xavier Garcia de la Torre (Equion Energia Limited) • Maria Margarita Esguerra Roa (Equion Energia Limited) • Renata Ribeiro (IBP) • Patricia Scott (IBP) • Claudia Sanches Santos (IHS) • Rafael López Tinajero (IMP) • Juan Pablo Castrillon (OCENSA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Henry Rodriguez (OCENSA) • Danny del Valle (PETROAMAZONAS EP) • Simone Porto Loureiro (PETROBRAS) - Vicepresidente • Beatriz Hallak (PETROBRAS) • Liliana Castañeda (PETROPERU) - Vicepresidente • Paul Petters Merino (PETROPERU) • Mariana Cukier (PLUSPETROL S.A.) - Vicepresidente • Maria Jesús Blasco (REPSOL) - Presidente • Gustavo Ceriani (REPSOL) • Jorge Vicens (SCHLUMBERGER BRASIL) • Hector F.Tamanini (TECPETROL) • Julieta Vieytes (TECPETROL) • Jaume Nosas (TEMA) • Jesús Jiménez (WEATHERFORD) • Noe J. Estrada (WEATHERFORD INTERNATIONAL) • Anabel Andrea Perrone (YPF) • Luis Alberto Sánchez Fernández (YPFB)
---	---

Derechos de autor

Los derechos de autor de este documento, ya sea en su versión impresa o digital son propiedad de la Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas, y Biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL). Cualquier copia de este trabajo protegido deberá incluir esta nota sobre los derechos de autor.

Exoneración de responsabilidad:

A pesar de haberse realizado esfuerzos para garantizar la exactitud de la información contenida en este documento, ni ARPEL, ni ninguno de sus socios, autores o revisores, ni las empresas e instituciones que ellos representan, asumen responsabilidad alguna por cualquier uso que se haga del mismo. Ninguna referencia a nombres o marcas registradas de fabricantes de equipos y/o procesos representa un endoso de parte de los autores, ARPEL o cualesquier de sus socios.



TABLA DE CONTENIDO

1. CONTEXTO	1
2. OBJETIVO	1
3. ALCANCE	2
4. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	2
5. DESARROLLO DEL ESTUDIO	2
5.1. Aspectos Generales.....	3
5.2. Información Específica	6
5.3. Retos y Oportunidades	8
5.4. Estrategias de Relacionamiento	9
6. MEJORES PRÁCTICAS.....	10
6.1. Diálogo	10
6.2. Capacitación	10
7. CONCLUSIONES.....	10



Informe sobre Gestión Sindical en Latinoamérica

1. CONTEXTO

Durante la Asamblea Anual de Representantes de ARPEL del año 2013, se planteó la necesidad y la importancia de que ARPEL como Asociación de Empresas de Petróleo y Gas que operan en la región de América Latina y el Caribe, liderara la realización de un estudio sobre la forma en que se estaba gestionando el aspecto sindical en las empresas, con el fin de poder abordar estrategias comunes que contribuyan a un relacionamiento armónico con los sindicatos en la región.

Es así que el Comité de Talento Humano y Gestión del Conocimiento de ARPEL, creó un equipo de proyecto conformado por delegados de ANCAP, ENAP, OCENSA, SCHLUMBERGER y WEATHERFORD con el fin de realizar dicho diagnóstico y analizar iniciativas y estrategias sobre relacionamiento sindical.

Con este compromiso hacia la Asociación y teniendo en cuenta que el tema sindical tiene un alto grado de importancia dentro de las compañías del sector, se llevó a cabo una encuesta que permitió detectar los temas más relevantes; las tendencias y posibles planes de acción para enfrentar los desafíos que implica el desarrollo de la industria, la gestión adecuada de su fuerza de trabajo y de sus talentos y un buen relacionamiento con los sindicatos que representan a dicha fuerza de trabajo.

El presente documento muestra los resultados obtenidos en dicho diagnóstico y una propuesta de estrategias a seguir que faciliten el proceso de un relacionamiento efectivo y equilibrado de las empresas con sus sindicatos.

2. OBJETIVO

Cada día somos testigos del aumento en la formación de gremios en distintos países y de prácticas laborales en los países vecinos, donde determinadas situaciones han ido incrementando el costo laboral y el traspaso de beneficios que puedan incluso estar contemplados dentro de otros rubros, mientras que en la industria de hidrocarburos se maneja uno a uno las negociaciones sindicales e incluso en ocasiones depende de los resultados de las negociaciones paritarias donde no existe una representación de nuestra cámara de comercio, o algunas de nuestras empresas no pertenecemos a dicha cámara.

La realidad sindical en los países latinoamericanos está para quedarse y de hecho se ha afianzado en los últimos años, por lo que pensamos pertinente entender cuántos sindicatos existen en la industria, cómo son sus métodos de negociación, intervalos entre acuerdos colectivos y formas de comunicación entre las partes.

El objetivo de este estudio realizado por el Comité de Talento Humano y Gestión del Conocimiento de ARPEL, es integrar información del Área en lo referente a las prácticas normales y habituales de la relación entre los sindicatos y las empresas de la industria.



La identificación de las mejores prácticas y recomendaciones de casos específicos al igual que el reconocimiento en las demandas más comunes con los diferentes sindicatos de la región es uno de los objetivos primordiales de este trabajo.

3. ALCANCE

El alcance que tiene el estudio es el de la región geográfica que cubre ARPEL así como también la Industria de Hidrocarburos, limitándose a las empresas que contestaron la encuesta elaborada.

A futuro se estima que sería conveniente crear cámaras a nivel país donde las empresas participantes puedan beneficiarse de la constante comunicación y poder de negociación dentro de las paritarias.

4. METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología utilizada consistió en elaborar, desarrollar y consolidar los resultados de una encuesta que fue aplicada durante el mes de junio del 2013 a varias empresas de la región, obteniendo una buena muestra que permitió elaborar conclusiones bastante robustas.

La encuesta fue aplicada en 16 empresas miembros de ARPEL que incluyen a 14 países de la Región: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Paraguay, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Se dividió en 4 grandes temáticas que conformaron 25 preguntas semi-abiertas:

1. Aspectos generales con 5 preguntas
2. Retos y oportunidades con 5 preguntas
3. Estrategias de relacionamiento con 3 preguntas
4. Información específica con 12 preguntas

Las empresas participantes fueron las siguientes: Ancap, Ecopetrol, ENAP, EP Petroecuador, Ocesa, Petrobras, Petropar, Petroperú, Petrotrin, Pluspetrol, Recope, Refidomsa, Schlumberger, Tecpetrol y Weatherford.

5. DESARROLLO DEL ESTUDIO

En la actualidad el mundo sindical es un entorno clave en el Diálogo Social de los diferentes países Latinoamericanos, principalmente considerando los importantes roles que deben cumplir y cumplen los sindicatos frente a las condiciones laborales de los trabajadores. Entre ellos, su participación central en las negociaciones colectivas con sus empleadores, la interlocución permanente con las autoridades del Estado y su preocupación por el progreso global de la comunidad.

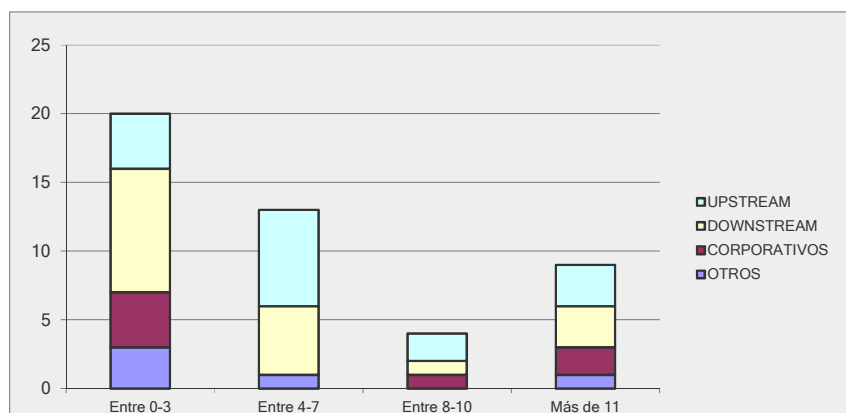
Por lo anterior, debemos propender por generar escenarios de valor que en conjunto de sindicatos y empresas logren alinear los intereses comunes apuntando al crecimiento y al logro de los resultados esperados para la sociedad.



Acorde a lo anterior, la información obtenida del estudio realizado con las empresas que componen el grupo de ARPEL, es la siguiente:

5.1. Aspectos Generales

Entendiendo que los sindicatos representan una forma de relacionamiento donde se busca la defensa de los derechos de los trabajadores, vemos que el alcance difiere en las diferentes zonas y países en Latinoamérica. Hemos encontrado que este estudio nos muestra diferentes formas y tipos de conformación de los sindicatos como lo muestra la siguiente gráfica:

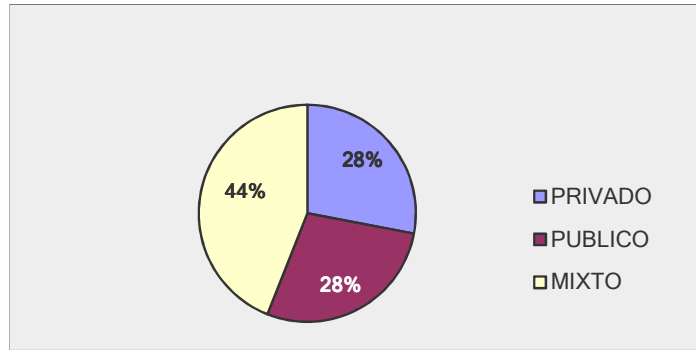


La información obtenida confirma la tendencia que hay de mayor cantidad de sindicatos dentro del sector petrolero, especialmente en las compañías dedicadas al Upstream.

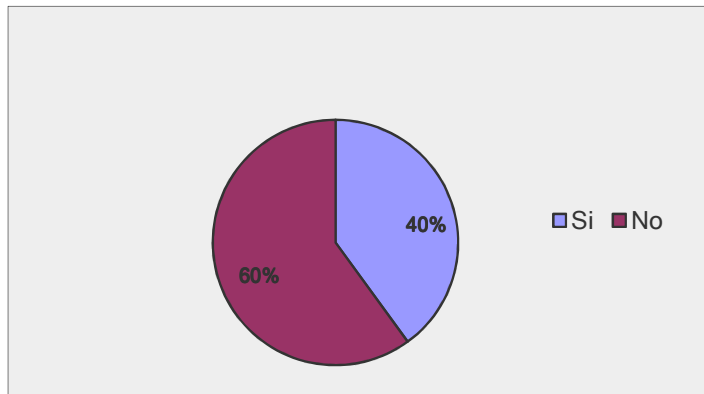
Es así como se identifica, que en cada país hay sindicatos en el sector en las diferentes líneas de negocio, con participaciones diferentes acorde a la región y el tipo de compañía.

Encontrando una mayor tendencia de ellos en países como Argentina, Brasil, y México, estando por encima de 11 sindicatos en cada uno de ellos.

En la Industria Petrolera y acorde al tipo de sector Industrial, se identifica que el 72% de los sindicatos están enfocados en compañías de tipo Público y Mixto, encontrando de igual forma que en compañías privadas tiene una tendencia no tan fuerte de presencia sindical.

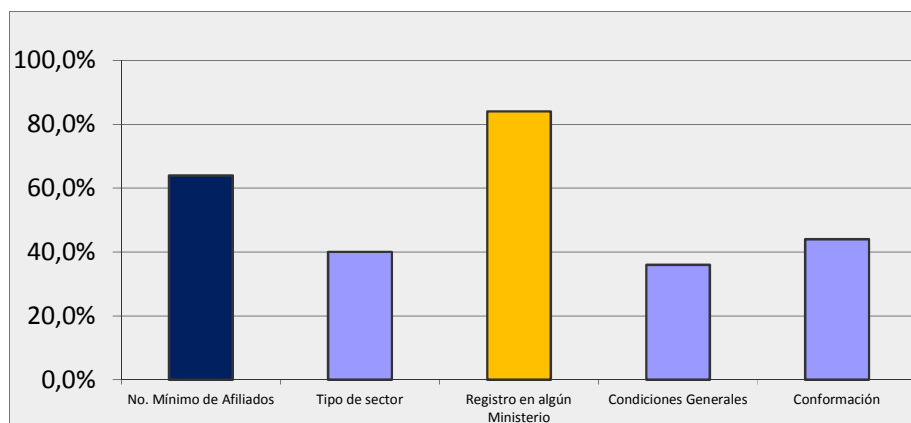


Solamente el 40% de la muestra, evidencia un relacionamiento con asociaciones o confederaciones sindicales internacionales, tales como la OIT, agrupaciones de trabajadores Latinoamericanos Sindicalizados, Asociación Continental Americana de Trabajadores, Central Obrera Panamericana, entre otras.



Teniendo la conformación de las organizaciones sindicales dentro del sector petrolero, identificamos que de los diferentes requisitos para su conformación predomina el número de afiliados y adicionalmente deben cumplir con un registro ante los ministerios de trabajo o el ministerio que los regule.

Parten de tener unos requisitos generales para la conformación, los cuales deben ser aprobados por un ente regulador, garantizando un número mínimo de afiliados.



Encontrando que en Brasil, Uruguay y Paraguay no existe un número mínimo de afiliación para la creación del sindicato.

Por otra parte, se observa que en la región hay diversidad de tipos de sindicatos con diferentes tipos de involucramiento e impactos en las diferentes compañías de la muestra.

Dentro de éstos, encontramos sindicatos de industria, de empresa, gremiales y mixtos. Encontrando por país la siguiente información predominante:

ARG	Sindicato de Personal de Base / Blue Collar / Sindicato de Personal Jerárquico / por gremio y actividad
BOL	Patronales / Gremiales / Mixtos o industriales de empresas
BRA	Los sindicatos se forman por categoría laboral y territorio. Existen las Uniones y las fuerzas sindicales que son centrales sindicales
CHI	Sindicatos y federaciones de sindicatos - de profesionales y de trabajadores
COL	De empresa / de industria / gremiales / de oficios varios / de base / de acuerdo con la naturaleza del empleador (trabajadores particulares, de empleados públicos, etc)
CRI	Solo 1
ECU	Sindicato / comité de empresa / asociación de empleados. Estos tipos aplican para todos los sectores
MEX	Todos los sectores
PAR	Energético, Salud, Maestros, Transporte, etc.
PER	Por empresa / por actividad / por gremio / por oficios varios
RDOM	Sindicato de transportadores de petróleo / zonas francas / portuario / marino mercantes / industria minera / refrescos / etc.
T&T	Minimum numbers
URU	de base / de rama (nucela un conjunto de sindicatos de base) / central única de trabajadores que nucela a todos
VEN	de nómina menor (personal no calificado) / de nómina mensual (calificados)



5.2. Información Específica

Frente a la información específica, encontramos diferentes empresas con múltiples convenios colectivos (entre 1 a 20 según región y condiciones), encontrándose fuertes tendencias como en Argentina y México con diferentes convenios en diferentes niveles y con múltiples alcances y beneficios.

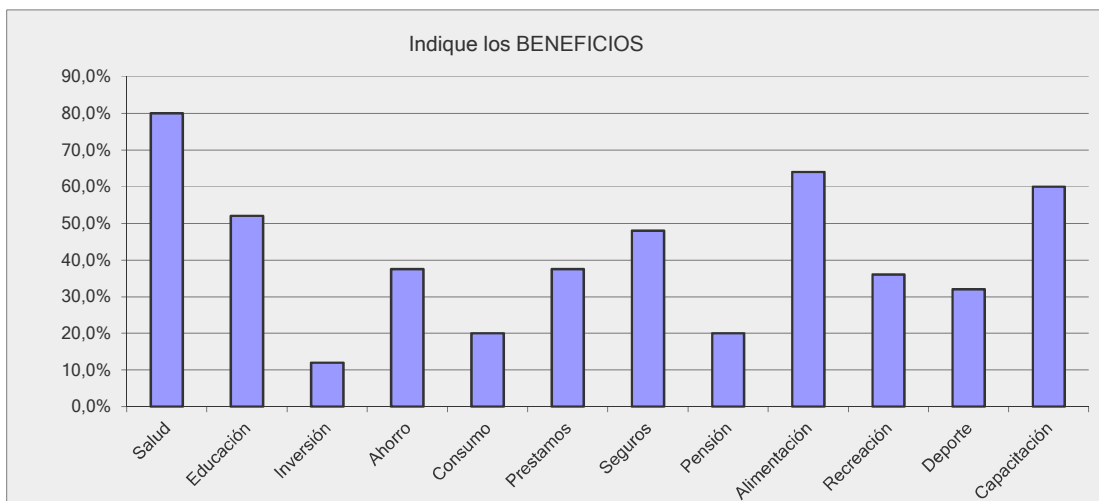
Así como, en otros países donde la práctica no es común o utilizada con pocos acuerdos frente a condiciones de beneficios a trabajadores en países como Ecuador, Perú, República Dominicana y Colombia donde predominan más las convenciones colectivas

Encontramos que aplican en Mayor tendencia a empleados activos y con menor fuerza a inactivos. Así mismo vemos que estos convenios se extienden a empresas operadoras y contratistas.

Claramente hay un mínimo acuerdos de niveles ejecutivos o administrativos Convenios aplicados a todos los cargos excepto a Ejecutivos y trabajadores de Confianza.

Es así como los sindicatos velan por asegurar el cumplimiento legal y la utilización de beneficios de mayor impacto en los trabajadores como programas de salud y capacitación. La mayoría de estos sindicatos abogan por coberturas en beneficios de salud y alimentación en un 80%, donde los planes de salud hacen referencia adicionalmente a servicios dentales con cobertura a familiares del trabajador. En cuanto a la alimentación se observan subsidios monetarios o a través de la prestación del servicio en un 65%, y en una menor proporción en temas de pensión e inversión.

En la gráfica siguiente podemos identificar los diferentes beneficios que los sindicatos promueven y defienden hacia sus afiliados:





En países como Colombia y Venezuela, se encontró una mayor tendencia a la implementación de todos los beneficios y en menor proporción en países como Bolivia, Perú, México y Trinidad & Tobago.

Frente a la tendencia natural de afiliación, estamos encontrando niveles de base como operativos, técnicos que hacen turnos y adicionalmente hacen parte de líneas de producción y mantenimiento.

GRUPO O NIVEL	PARTICIPACION EN PAISES ENCUESTADOS
Operativos	14
Técnicos	13
Turnos	13
Producción	13
Mantenimiento	12
Profesionales	10
Otros *	4
* Todos los trabajadores incluye directos y administrativos (dirección)	

Así mismo, encontramos en la generalidad del sector petrolero que la afiliación no es obligatoria. Sin embargo, se identifica que existen fuertes presiones para mantener alto índice de afiliación, existiendo plena libertad frente al derecho constitucional y gran variedad de participación de afiliación sindical acorde a cada país y compañía.

Principalmente en Argentina, a pesar de ser la afiliación sindical libre existen fuertes presiones, siendo en algunos casos obligatoria para entrar a pozos y por la directa conveniencia que un trabajador afiliado no puede ser despedido unilateralmente y siempre debe ser consensuado con el sindicato.

Por otra parte, todos los afiliados a los sindicatos realizan aportes los cuales oscilan entre el 1% y el 5% del salario o cuotas fijas mensuales entre US\$3.5 y US\$20 para los trabajadores. Mientras que las compañías, no tienen una obligatoriedad de aporte, fuera de lo que se pacte en convención colectiva, las cuales tienen por objeto de apalancamiento administrativo de los sindicatos.

Brasil por su parte, tiene una regulación de aporte económico dado por el Ministerio de Trabajo, frente al aporte que debe efectuar la compañía calculado por el número de trabajadores y el capital de la empresa.

En la generalidad, los afiliados son los trabajadores directos de las diferentes compañías, sin embargo encontramos una fuerte tendencia de cubrir a trabajadores contratistas y trabajadores de terceros que prestan servicios a empresas petroleras. Se refleja claramente en trabajadores directos y contratistas de países como Argentina y Colombia donde pueden afiliarse a sindicatos de industria, con el fin de acogerse a los beneficios acordados.



Los sindicatos dentro de su forma de operación otorga fueros y permisos a sus directivos, con el fin de promover las afiliaciones y hacer seguimiento o monitoreos de las condiciones que tienen sus afiliados. En este sentido hay permisos que pueden estar dentro del proceso de la convención colectiva como inmunidades de despido, permisos de 6 meses o protecciones especiales posteriores a procesos de negociación.

Por otra parte y con el fin de asegurar su influencia e impacto ante las organizaciones empresariales, en general los sindicatos tienen vínculos políticos de izquierda, federaciones y confederaciones o movimientos de justicia Social, que aseguran la ley y la protección al relacionamiento sindical. Por otro lado identificamos que en países como Bolivia y Uruguay, son estatutariamente independientes de todo sector político.

Así mismo, los sindicatos en las diferentes regiones y países, demandan gran cantidad de factores donde fuertemente se presentan en aumentos salariales y beneficios, ajustes en jornadas laborales, condiciones ocupacionales, de seguridad industrial, aseguramiento de derechos laborales y cumplimientos legales. En todos los países se reflejan claras demandas orientadas al cumplimiento de los derechos laborales, a la estabilidad laboral y de beneficios al trabajador y a la protección ocupacional y de seguridad industrial.

5.3. Retos y Oportunidades

Siendo consciente de las condiciones de relacionamiento sindical encontramos diferentes retos y oportunidades que de una o de otra forma es importante analizar y reflexionar, teniendo presente los tres retos principales que se identificaron y que enfrentan las empresas del sector petrolero con las organizaciones sindicales como:

- Alineación a los objetivos de la compañía
- Mejorar la participación con las organizaciones sindicales
- Buscar escenarios de perfeccionamiento en los mecanismos de comunicación
 - Basados en el respeto,
 - Propendiendo por armonizar las relaciones
 - Buscando un fin común con la posibilidad del trabajo conjunto

Si bien son retos que suenan utópicos para atender o abordar, hay tendencias de acercamiento de las empresas y los sindicatos en este sentido, compartiendo escenarios de planeación estrategia de la organización donde se identifica que estas situaciones no son imposibles de abordar y tratar.

Así mismo como hay retos, hay riesgos que las organizaciones deben afrontar con la presencia de sindicatos en el desempeño de las actividades operativas de la empresa, tales como el alto impacto por huelgas o paros, disminución de la productividad y eficiencia y el deterioro del clima organizacional frente a los objetivos organizacionales.



Los riesgos que las compañías no están monitoreando en esos relacionamientos, pueden generar impactos de alta magnitud, con lo cual tienen que estar revisando circunstancias para anticiparse a estos, tales como económicos, sociales, de imagen y reputación.

Por otro lado, se ha evidenciado que hay organizaciones que no están interesadas en cambiar su estrategia distante con los sindicatos, por el contrario hay una tendencia de organizaciones que sí ven claramente oportunidades para mejorar esas condiciones de relacionamiento sindical para alinearlos a las estrategias del negocio. Dentro de estas oportunidades las principales que se identificaron, reflejan que el diálogo permanente, la definición de objetivos comunes y la generación de espacios donde el sindicato es tomado en cuenta para la definición de las estrategias, son aspectos que mejoran las condiciones entre las partes.

Así mismo, se identifica la necesidad de introducir reformas laborales que propendan por el fortalecimiento de ambientes favorables de negociación. En este sentido se identifica que hay regulaciones muy amplias que no permiten establecer acuerdos dentro de un marco de equidad y acción, para las empresas que ayude a ajustar las fases de negociación. Adicionalmente, generación de acuerdos y pactos, alineados a los objetivos empresariales y sindicales es otra de las oportunidades que se pueden implementar dentro del nuevo esquema de relacionamiento sindical.

5.4. Estrategias de Relacionamiento

Propendiendo por buscar estrategias orientadas a la Negociación de Conflictos, se evidencian diferentes prácticas empresariales frente al relacionamiento sindical, primando la implementación de canales de comunicación efectivos los cuales aseguren escenarios abiertos y de diálogo fluido, buscando negociar preferiblemente a largo plazo con políticas de puertas abiertas, atención a reclamos, la generación de protocolos y la creación de equipos multidisciplinarios que aborden los temas de forma integral y con visión de equilibrio.

También encontramos diversas prácticas de negociación, que buscan alinear los objetivos empresariales con los intereses de los sindicatos, los cuales se fundamentan en la permanente comunicación entre líderes de la organización con los dirigentes sindicales. Así mismo, se definen prácticas de prevención, capacitación en negociación y manejo de conflicto donde logren como resultados estrategias de Ganar-Ganar y condiciones laborales salariales que no generen inequidad y desigualdad entre oficios y trabajadores.

Como resultado de lo anterior, se pudo evidenciar que un relacionamiento amigable y permanente de las empresas con los sindicatos orientan las acciones a minimizar los conflictos, optimiza los tiempos de negociación, genera confianza entre las partes, creando escenarios armoniosos basados en la ética y el respeto los cuales ayudan a alinear los intereses del sindicato con los empresariales. Mejorar las relaciones laborales con el sindicato de empleados, le permite a las empresas cumplir sus objetivos de eficiencia, como también crear un mejor ambiente de trabajo para los empleados y la gerencia. Seguir un plan cuando se intenta mejorar las relaciones de trabajo con un sindicato de empleados ayuda a alcanzar resultados favorables.



Es así como ARPEL, orientado a buscar buenas prácticas y escenarios de aprendizaje en el sector Petrolero en Latinoamérica, para el manejo de las relaciones sindicales ha desarrollado este informe con el fin de fortalecer los canales de comunicación que permitan una participación responsable y propender para que el conocimiento en estos temas sea mucho más amplio y participativo.

6. MEJORES PRÁCTICAS

En relación a las mejores prácticas detectadas en el estudio y que permitirían alinear los intereses comunes se encontró que todos convergen y resumen en que el Diálogo y la Facilitación de Capacitación llevará al logro del objetivo buscado.

Estos procesos pueden llevarse a cabo bajo los siguientes parámetros:

6.1. Diálogo

- Se manifiesta como necesario un diálogo franco y permanente que permita:
 - establecer una relación fluida con los niveles de decisión del sindicato
 - entender las motivaciones y origen de los reclamos;
 - hacer acuerdos y compromisos;
 - identificar problemas y atenderlos oportunamente;
 - tratar asuntos de intereses comunes como: régimen de trabajo o planes de salud, etc.;
 - hacerlos partícipes en situaciones conflictivas con los empleados (ej.: egresos)

6.2. Capacitación

- De los funcionarios y de dirigentes sindicales que permitan ampliar sus conocimientos y unificar criterios.
- De los profesionales que atienden las negociaciones por parte de la empresa.
- Conferencias con los dirigentes sindicales sobre temas corporativos como: plan estratégico, movimiento de empleados, promociones, etc. (este es un espacio idóneo para presentar los objetivos de la empresa y para comprometerlos en la participación para el cumplimiento de los mismos).

7. CONCLUSIONES

Con esta propuesta el Comité propone estrategias que contribuyan a un mejor relacionamiento con todos los actores involucrados alrededor de la industria, en especial con las personas que trabajan en la misma para lograr mejores resultados para la empresas, las naciones y sus poblaciones donde estas están ubicadas.

En particular este documento promueve estrategias que contribuyan a un relacionamiento equilibrado, armónico y efectivo con los sindicatos, federaciones y centrales sindicales de la región.

Este relacionamiento se debe basar en:



Diálogo en todas sus formas como parte del diálogo social promovido por OIT, diálogo que se debe basar en la construcción de credibilidad y confianza, tanto de los actores individuales como de las instituciones que representan.

Promover la **negociación**, que procure alcanzar acuerdos que regulen los principales temas de las agendas de los distintos actores. Los actores deben negociar de buena fe, con el espíritu de ganar-ganar, y no una negociación de suma cero (lo que gana yo, lo pierde el otro), y esta negociación debe terminar en acuerdos donde las partes sientan que la misma los coloca en un lugar superior al status quo.

Cooperación. Si bien hay tensiones emanadas de los objetivos, misiones y razón de ser y existir entre las empresas y los sindicatos, también hay que reconocer que existe un conjunto de temáticas de interés de ambos y que la preocupación es compartida, que hay espacio para un fin común con la posibilidad del trabajo conjunto. Como por ejemplo:

- Condiciones de trabajo, salud e higiene laboral.
- Capacitación, educación, aprendizaje y formación profesional, en lo relativo al diseño y la planificación.
- Organización del trabajo., para desarrollar con mayor efectividad las funciones asignadas a cada persona.
- Desarrollo personal con una visión integral y holística que visualice a la persona como un todo y como un ser único. Lograr espacios de desarrollo personal que se trabaje con alegría en un buen ambiente de trabajo, que posibilite la felicidad del trabajador, impactará en una mayor productividad, eficiencia en los logros de los principales resultados de la empresa.
- Asuntos sociales que van desde salud, vivienda, inversión, ahorro, préstamos, seguros, pensiones, recreación, deportes, etc.

Respeto. Respeto por las personas, respeto a los acuerdos asumidos entre las partes y respeto a los canales de negociación.

El marco de este relacionamiento se sugiere que se sustente:

- En un cambio de estilo de gestión en la **conducción de las personas**, que se puede sustentar en gestionar basándonos en un modelo de gestión participativa (ya sea un estilo participación representativa o de participación directa). Donde las personas con responsabilidad de conducción implementan las políticas de gestión de las personas que tiene la empresa, asignándole un rol central a la persona.
- Fomentar la **equidad** en todas sus dimensiones (género, edad, religión, etc.) donde también este punto sostiene un mejor ambiente de trabajo y contribuye al desarrollo competitivo de la empresa.
- Fomentar el desarrollo del máximo **potencial de las personas**, con el objetivo de su propio desarrollo como persona a la vez que se busca impactar para agregar valor, para obtener los resultados, para lograr los objetivos y para servir a los clientes internos y externos.
- Fomentar el desarrollo de las **relaciones laborales**.



- Promover la participación, alineación, involucramiento y el compromiso de las personas con la estrategia de la empresa sobre la base de un ganar-ganar.
- Promover la gestión, desarrollo y difusión del conocimiento junto a un modelo de competencias que atienda las conductas deseadas de la cultura organizacional, donde se cuente con el acceso a la información y se promueva en todas las direcciones la comunicación.

Estamos convencidos que esta estrategia esbozada en función de este informe está sostenida en una visión de relacionamiento moderna, de ganar-ganar y de desarrollo de las personas. Sin embargo señalamos que la misma traerá nuevas tensiones que se convertirán en nuevos desafíos como participación y toma de decisiones, como desarrollo de las personas y los resultados, como gestión y cogestión. Estos desafíos bienvenidos en post de contribuir al desarrollo de las personas, empresas y naciones.

Asociación Regional de Empresas del Sector Petróleo, Gas y Biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe

ARPEL es una Asociación sin fines de lucro que nuclea a empresas e instituciones del sector petróleo, gas y biocombustibles en Latinoamérica y el Caribe. Fue fundada en 1965 como un vehículo de cooperación y asistencia recíproca entre empresas del sector, con el propósito principal de coadyuvar activamente a la integración y crecimiento competitivo de la industria y al desarrollo energético sostenible en la región.

Misión

Promover la integración, crecimiento, excelencia operacional y eficaz desempeño socio-ambiental de la industria en la región, facilitando el diálogo, la colaboración y la construcción de sinergias entre actores, así como la creación compartida de valor a través del intercambio y ampliación del conocimiento de sus socios.

Visión

Ser un referente en la consolidación de la industria de petróleo y gas como proveedora de energía confiable y segura, que satisfaga el crecimiento de la demanda energética regional en forma sostenible.

Agosto 2014



Javier de Viana 1018 - 11200 Montevideo, Uruguay
Tel.: +598 - 2410 6993 - Fax: +598 - 2410 9207
E-mail: info@arpel.org.uy
Sitio web: <http://www.arpel.org>