

TRABAJO DE GRADO

**El diálogo social en la construcción de la
convención colectiva única en Cementos Argos**

**Análisis desde una perspectiva
compleja de la organización**

Pablo Antonio Múnera Uribe

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL	1
PRIMERA PARTE: OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO	4
UNO: OBJETIVOS	5
1.1 Objetivo general	5
1.2 Objetivos específicos	5
DOS: METODOLOGÍA	6
2.1 Principales fundamentos metodológicos	6
2.2 El desarrollo metodológico en el caso analizado	12
TRES: EL TRABAJO DE CAMPO	17
SEGUNDA PARTE. MARCO CONCEPTUAL: HACIA UNA CONCEPCIÓN COMPLEJA E INTERDISCIPLINARIA DE ORGANIZACIÓN	28
UNO: ACEPTACIONES BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN	29
1.1 La organización: mucho más que una empresa	29
1.2 Definiciones etimológica y de la Real Academia Española (RAE)	29
1.3 Acercamiento epistemológico: la organización como objeto de estudio de la administración	30
DOS: ONTOLOGÍA Y TELEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN (ESENCIA Y FINES)	35
2.1 Ontología: la organización es un medio y una institución	35
2.2 Teleología: la organización es un medio para resolver necesidades sociales	39
• El “Desarrollo a escala humana”	42
• Límites y posibilidades de las organizaciones	48
TRES: AXIOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN (VALORES)	53
3.1 Marco axiológico de la organización ordenada e ideal de la administración tradicional	53
3.2 Hacia una axiología de organización ideal, pero posible	65
CUATRO: ADMINISTRACIÓN Y GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES	76
CINCO: OTRAS DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN	82
5.1 Hacia una mirada compleja, interdisciplinaria, y comprensiva	82
5.2 La dimensión estética de la organización: una mirada superadora de las visiones tradicionales	83

TERCERA PARTE: POLÍTICAS PARA EL DIÁLOGO SOCIAL EN EL TRABAJO, DERIVADAS DESDE UNA PERSPECTIVA COMPLEJA DE LA ORGANIZACIÓN	90
UNO: DIAGNÓSTICO. ENTRE PREJUCIOS Y REALIDADES	92
DOS: PROPUESTA DE CAMBIO PARADIGMÁTICO (CREATIVIDAD)	97
CUARTA PARTE: LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CASO. EL DIÁLOGO SOCIAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA CONVENCION COLECTIVA EN CEMENTOS ARGOS	108
UNO: CONTEXTUALIZACIÓN	109
1.1 Cementos Argos	109
1.2 La realidad laboral al anunciarse la fusión	110
1.3 Del anuncio de la fusión a la creación de la mesa de conversación	117
DOS: LA MESA NACIONAL DE CONVERSACIÓN	121
2.1 Metodología de la mesa	121
2.2 Acompañantes del proceso	121
TRES: EL MODELO DE LA MESA DE CONVERSACIÓN	123
3.1 Los valores	124
3.2 El método	127
3.3 Los intereses comunes empresa-trabajadores	130
CUATRO: LA CONVENCION COLECTIVA	131
4.1 Características	131
4.2 Contenido	133
QUINTA PARTE: CONCLUSIONES	140
UNO: LOGROS DE LA CONVENCION Y DE LA MESA	145
DOS: ALGUNAS REFLEXIONES PARA INTERPRETAR EL PROCESO	148
TRES: TESTIMONIOS SOBRE EL PROCESO	156
Fuentes consultadas	159
Anexos	163

INTRODUCCIÓN GENERAL

Como en todo trabajo de grado, siempre existirá la tensión entre la ruta que uno como investigador quiere seguir y las circunstancias que, producto de los indicios que el camino le va mostrando, lo conducen por otros vericuetos, no necesariamente disfuncionales. Es más, casi siempre son descubrimientos que enriquecen los trabajos. Éste no fue la excepción.

Mi intención inicial era hacer un trabajo sobre cómo las organizaciones procesan y reaccionan ante el disentir de los empleados, prejuiciado por la experiencia de que en la mayoría de las que conocía tenían una concepción bastante peyorativa del disenso, y ponían, implícita o explícitamente, a sus empleados ante el dilema de disentir o mentir; de decir lo que la organización quería oír o simplemente atenerse a entrar en la fila de los que padecen la sentencia que un conocido tango recuerda: “si le gusta bien y si no se van”. Siempre he pensando que en la mayoría de organizaciones es más importante ser sumiso, dócil y obediente que eficiente y productivo. Y eso que, sobre todo de las privadas, de las empresas, se dicen organizaciones con un énfasis en lo económico –racionalidad ligada a la eficiencia y a la productividad, más que a la obediencia y la sumisión, que son un asunto más político–. Pero con las líneas anteriores quiero señalar que las organizaciones son tanto o más escenarios políticos que económicos, en donde la amenaza identitaria prima sobre las pulsiones y racionalidades justificadoras que de ellas se derivan.

Pues bien, una de las primeras organizaciones de la muestra escogida para realizar el trabajo de campo, me llamó poderosamente la atención, por todo lo contrario: el disentir, el conflicto y las diferencias eran vistas en un proceso específico de la organización, el de relaciones laborales, y más concretamente de la construcción de la convención colectiva única, de manera positiva. Atraído por este fenómeno, me detuve en este proceso y terminé quedándome sólo en él como estudio de caso, con la aceptación de Argos. Es más, no solo me permitieron hacer el trabajo allí, sino que, con la empresa que oriento, COMUNICACIÓN S.A., fuimos contratados como consultores¹ de esa organización en dicho proceso posteriormente llamado “El diálogo

¹ Se entiende aquí por consultor, en este caso empresarial, a la persona, que a título personal o en representación de una empresa emite conceptos sobre los temas que la empresa contratante lo requiera. Esta definición es

social en la construcción de la convención colectiva en Cementos Argos”. Y ahí encontré un nuevo obstáculo epistemológico que se sumaba al anterior del prejuicio que tenía con este tema: debía asumir a la vez el rol de investigador y de consultor. Ser arte y parte. Por fortuna creo que el respeto de la Empresa por mi trabajo y mi independencia me permitió cumplir ambos roles sin mayores contratiempos como lo explico luego, y, como creo, puede constatarse en mi versión de los hechos.

La otra gran variación metodológica fue que al tiempo que construía un marco conceptual sobre el disentir en las organizaciones, escribía un libro sobre la idea de organización desde una perspectiva compleja e interdisciplinaria, y avanzado el trabajo de campo y la escritura del libro, encontré grandes compatibilidades entre uno y otro trabajo, pues dado que la complejidad es ante todo un método, una estrategia de pensamiento, es aplicable al análisis general de la organización, pero también a una parte de ella, o, como en este caso, a un proceso que involucrara directa o indirectamente una buena parte de la población laboral. Asimismo, considero que una idea amplia pero eficaz de organización, que es por lo que propende la complejidad y lo dejo así explicitado en el marco conceptual, tiene que estar, como intentaré demostrarlo, inexorablemente ligada al diálogo social –con la implícita idea dialéctica que trae consigo la palabra diálogo–. Así pues, el disentir en las organizaciones es una variante aplicada del diálogo social y éste debe ser el eje, por lo menos desde una perspectiva institucional –allende de la acepción económica de esta palabra– de las organizaciones, definidas estas últimas como redes de conversaciones por algunos autores (Humberto Maturana, Fernando Flores, entre otros).

Dados estos dos hechos, la concentración del trabajo de campo en el caso de Argos, reconocido en el medio laboral en Colombia, como un ejemplo positivo del disentir, y la compatibilidad de mi texto sobre la idea de organización con el marco conceptual que exige una concepción de organización que admita el diálogo social en ella, fueron las razones por las cuales decidí articular estos dos trabajos. Podrá haber algunas discontinuidades propias de una metodología, que como casi todas, se fue armando

consonante con las acepciones primera y tercera del diccionario de la RAE en su décima segunda edición. Aunque siguiendo esa definición, en plano empresarial –que no en el académico–, para esa labor fundamentalmente nos contrató Argos a COMUNICACIÓN S.A., como podrá constatarse más adelante. Aun así, es importante señalar que por recelo profesional había algunas personas en el mismo Argos que les disgustaba que se nos nombrara como tales. Un indicio para advertir que nuestro trabajo, y el mío en particular como coordinador del grupo, aunque muy satisfactorio, no tuvo pocos obstáculos.

sobre la marcha, pero no serán obstáculo para entender la gran interacción que existe entre la primera parte, referida al marco conceptual, y la segunda, dedicada al trabajo de campo. Para facilitar el enlace, he construido un capítulo de eslabón al final del marco conceptual que contiene algunas derivaciones generales y conceptuales básicas, pero también prácticas de una idea compleja de organización que pueden ser aplicadas a un caso de diálogo social en la construcción de una convención colectiva única.

PRIMERA PARTE

- UNO. OBJETIVOS
- DOS. METODOLOGIA
- TRES. EL TRABAJO DE CAMPO

UNO OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar, desde una perspectiva compleja de organización, el proceso de la construcción de la convención colectiva única en Cementos Argos en el periodo 2005-2007, desarrollado bajo un método de diálogo social y dado como producto del proceso de fusión de dicha empresa.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.2.1 Construir una perspectiva compleja de organización que ponga en diálogo la perspectiva tradicional mecanicista con un deber y poder ser que relacione de manera complementaria y antagónica a la vez otras perspectivas y lógicas, así como la teoría y la práctica, y lo existente y lo necesario.
- 1.2.2 Describir el proceso de construcción de la convención colectiva única en Cementos Argos en el periodo 2005-2007, desarrollada bajo un método de diálogo social.
- 1.2.3 Inferir los principales conceptos, criterios y políticas que desde una perspectiva compleja e interdisciplinaria de la organización, como la desarrollada en la primera parte de este trabajo, son aplicables a las relaciones laborales y específicamente a un caso-proceso como el de la construcción de la convención colectiva única en Cementos Argos y a su método de diálogo social en el trabajo.
- 1.2.4 Interpretar e inferir hasta dónde el caso-proceso de Argos que se ha analizado responde a una perspectiva compleja de organización.

DOS METODOLOGÍA

Para una mejor comprensión de este texto es necesario tener en cuenta algunas consideraciones previas, tendientes a ubicar al lector en las coordinadas temporales, políticas y metodológicas dentro de las cuales lo escribí. Aktouf² plantea que en el procedimiento de investigación cualitativo clásico de las organizaciones se entiende por metodología el estudio del buen uso de los métodos y de las técnicas. Es la coordinación o síntesis de la relación interdependiente entre el problema de investigación, la forma de plantearlo, el método adoptado y las técnicas seleccionadas. Por eso no es suficiente con conocerlos, sino, además, saberlos utilizar como se debe, es decir, saber cómo adaptarlos al objeto preciso de investigación y a los objetivos propuestos.

El planteamiento metodológico de este trabajo contempla en primer lugar los principales fundamentos metodológicos, esto es, los puntos de partida más generales y abstractos al respecto, con algunos indicios de cómo se aplicaron al trabajo; y, en segundo lugar, una descripción del desarrollo metodológico del caso analizado, escrito de un forma coloquial pero no por ello carente de rigurosidad.

2.1 PRINCIPALES FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS³

- **La combinación del modelo clásico cualitativo que es descriptivo con el humanista-comprensivo.** Ese trabajo combina el modelo de investigación cualitativo clásico, válido fundamentalmente para **describir**, con el modelo humanista, desarrollado por Aktouf en el texto citado en la primera nota al pie y más propio para **comprender**, que es lo que exige la condición humana y las relaciones sociales, incluyendo, por supuesto, las laborales. En los objetivos y el desarrollo del trabajo puede inferirse esta combinación.

² AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Universidad del Valle. Cali, 2001.

³ Este aparte está basado en el libro de AKTOUF, Omar, de la cita anterior, y en MUNERA, Pablo. La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva. COMUNICACIÓN S.A. Medellín, 2007.

- **El método básico: la complejidad.** Planteado desde el mismo título de este trabajo, es el de la complejidad, porque lo considero el método de la comprensión o hermenéutico por excelencia; como el más pertinente para dar cuenta de cualquier realidad y en especial la humana. Sé, no obstante, que es el método de la comprensión pero para incomprendidos, porque las mentes claras solo ven un “juego de palabras” aquí donde otros vemos una forma más pertinente de explicar la realidad. Por su carácter de ínter y transdisciplinario que le da amplitud, tal vez no posea la suficiente profundidad, en especial la demandada por las mentes educadas en el culto a las ideas totalmente claras con pretensiones dogmáticas. También advierto, con Morin, que “la complejidad no es una palabra (idea o método, agrego yo) solución, sino problema”, y como tal puede llegar a infundir temor. Asimismo, acepto que al ser una estrategia de pensamiento y a lo sumo de expresión, y no de acción y decisión (las cuales son simples y no complejas), puede parecer un método poco práctico, salvo para quienes reconocemos que pensamiento, palabra y acción tienen “naturalezas” diferentes, por lo cual no se debe desaprovechar la riqueza del pensamiento invocando lo simple que es y debe ser la acción. Un pensamiento pobre no conduce a acciones y decisiones simples sino simplistas, poco gratificantes, para quien actúa o decide.

No obstante lo anterior, opto por la complejidad como método para describir y explicar la organización, y la realidad en general, porque tiene, además, la humildad de saberse en movimiento, incompleto y abandonar la pretensión de totalidad. Porque permite ver grises y tonos del arco iris en la realidad, donde otros solo ven blancos y negros, sin negar la existencia de estos extremos; ver complementariedades donde algunos solo perciben antagonismos, y viceversa, antagonismos donde otros solo ven complementariedades, y advertir teoría en la práctica y práctica en la teoría.

- **La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad.** El método de la complejidad para describir y comprender los fenómenos implica la ínter y la transdisciplinariedad, y a veces –¿Por qué no atreverse a decirlo en el medio académico?, como lo prefiere Fernando Andach, de una “indisciplina”–. La proliferación actual de disciplinas académicas y no-académicas conducen a un crecimiento exponencial del saber que hace imposible, en sentido estricto, toda mirada global del ser humano. Al ser complementaria, multidimensional y

multirreferencial, encuentro en la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad una opción superadora de esta limitante.

La transdisciplinariedad “conciene, como lo indica el prefijo trans, a lo que simultáneamente es entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. Su finalidad es la comprensión del mundo presente, uno de cuyos imperativos es la unidad del conocimiento”⁴. Esta es la definición asumida en el Primer Congreso Mundial de la Transdisciplinariedad, realizado en Portugal en 1994, en donde los participantes escribieron y adoptaron la “Carta de la Transdisciplinariedad”. La condición transdisciplinar está imbricada con la **interdisciplinar**. En Francia, por ejemplo, se entiende como un proyecto interdisciplinar⁵ aquél que tiene por vocación articular fenómenos muy distintos, reuniendo métodos y herramientas provenientes de diversas disciplinas. Mientras la naturaleza interdisciplinaria del abordaje de las organizaciones da cuenta de la polifonía (muchas voces), proveniente de cada uno de los enfoques particulares, pues tiende a la apertura; la aspiración por la transdisciplinariedad, por su parte, constituye el sueño del sentido unívoco y universal, necesario en la pretensión de clausura. He aquí, como no podía ser de otra manera, una nueva tensión, entre la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad; o dicho en un idioma musical, entre la polifonía y la sinfonía.

No obstante lo anterior, **no se puede olvidar que el punto de partida de la ínter y la transdisciplinariedad es la disciplinariedad**, si no hay desarrollo disciplinar falta la materia prima de las anteriores. Por esto, el trabajo interdisciplinar debe respetar las características propias de cada disciplina, creando así procesos de construcción del conocimiento donde cada uno de los actores, desde su especificidad de formación, establece procesos de creación colectiva del conocimiento y atiende a la solución conjunta de los problemas de la sociedad. Con la interdisciplinariedad nos proponemos que las áreas y disciplinas de conocimiento puedan trabajar en apoyo conjunto para la construcción de la academia. La transdisciplinariedad implica la migración de conocimiento de unas áreas a otras para la construcción y desarrollo de las ciencias.

⁴ Cfr.: La transdisciplinariedad – Manifiesto, de Basarab Nicolescu, París, Ed. Du Rocher, 1999. (Traducción del francés de Consuelle Falla).

⁵ OLLIVIER, Bruno, Observer la Communication – Naissance d’une interdiscipline. Texto inédito.

- **El intento de superación del obstáculo epistemológico fundamental.** Siguiendo a Aktouf, el procedimiento de un posible enfoque del otro como persona existe y es el fenomenológico. Punto de partida para la superación del obstáculo epistemológico fundamental, el cual fue identificado, reconocido y sólidamente tratado por Jean Piaget (1972), y que reside en el hecho de que el hombre es, a la vez, e indisolublemente, objeto y sujeto, hecho que recoge la complejidad y está explicitado en el marco conceptual de este trabajo, por lo cual para mí era claro tal obstáculo y su intento de superación, siempre lo consideraré insuficiente.
- **La antropología y la observación participante como instrumento privilegiado.** Este trabajo sin duda es de corte antropológico, cuya ciencia debe ser presentada, según Georges Gusdorf (1967: 91), “como una teoría de conjuntos humanos, como una pedagogía de la unidad y de la universalidad opuesta a la pedagogía de la especialización, la única en la cual se piensa de ordinario”.

El enfoque antropológico de los estudios del hombre, tan afín a la complejidad, obliga a utilizar como instrumento privilegiado a la observación participante, subsidiado por la etnografía, método propio de la antropología, y que implica, si se siguen las enseñanzas de su fundador, Bronislaw Malinowski, ser un nativo entre los nativos y prestar especial interés a lo que sucede. A modo de definición, S.T. Bruyn (1966) plantea sus tres preceptos básicos de la observación participante: a) el observador participante comparte la vida, las actividades y los sentimientos de las personas en una relación cara a cara; b) es un elemento normal –no forzado, simulado o extranjero– en la cultura y la vida de las personas observadas; y c) es un reflejo en el seno del grupo observado, del proceso social de la vida del grupo en cuestión.

Conviene entonces aclarar con Bouchard que la investigación se presenta como un proceso netamente personal, en donde el etnógrafo se utiliza a sí mismo como herramienta principal de registro. De ahí que los investigadores seamos arte y parte del proceso, sujeto y objeto al tiempo, observador y observado, interesado e interesante, apasionados, emotivos, etc., por lo cual estoy con Sartre cuando plantea que no es posible pensar en una neutralidad del investigador. Siempre estamos atrapados en nuestras propias sujeciones, pero no por ello debemos

renunciar a la lucha, primero por reconocerlas, y segundo, por, como lo sugiere Gadamer, vaciarnos un poco de nuestro propio aliento del que tan llenos estamos para poder tomar, pese a todo, algo de distancia como observadores. Esto lo aclaro para recordar con Becker (1958) que el problema de la validez en estos trabajos basados en la observación participante –y en el análisis cualitativo en general– no se ha resuelto: toda la base empírica del procedimiento y las conclusiones que ha permitido su generalización, generalmente no se presentan. Es así como el lector difícilmente puede evaluarlos y solo puede fiarse en el investigador. Por supuesto que esto es desde la perspectiva clásica. Por ello, prefiero recurrir al nuevo punto de partida que presenta Laing (1980:42) para analizar correctamente los hechos humanos de que “Toda teoría humana que no se fundamente en la naturaleza del hecho humano es una mentira y una traición al hombre. Una teoría humana conduce forzosamente a consecuencias inhumanas...” y en ese sentido, agrego, la complejidad como método de la comprensión pero también de la incompletud del ser humano, que reconoce la inhumanidad existente en toda humanidad para no caer en humanismos ingenuos ni en la matematización de todas las esferas de la vida, se presenta como una alternativa más propia para el estudio de las ciencias del hombre y de este tipo de casos.

Pese a todo, y especialmente a mi doble rol de consultor e investigador, creo que como lo plantea M.I. Hilger (1954), citado por Aktouf, logré en buena parte cumplir con las cuatro condiciones para la observación participante: a) verificar con preguntas o entrevistas los elementos observados personalmente; b) verificar, ubicándose en situación de observador no participante, lo que se ha anotado como observador participante; c) proceder a clasificar las versiones de varios informantes diferentes para verificar un mismo elemento; y d) asegurarse de que lo anotado sea nativo y no un hecho de proyecto o de abuso de interpretación por parte del investigador. Asimismo, realicé el esfuerzo particular para llegar a observar lo que sucede habitualmente, según preconizan Friederichs y Lüdke: a) definir el papel del observador teniendo cuidado de preservar que sea congruente con las actitudes y expectativas de los observados y con los atributos y las cualidades del observador; b) hacerse aceptar por las personas claves del grupo observado; facilita la integración, la confianza y anima a las personas a actuar como ellas siempre lo han hecho; c) controlar la intensidad de la participación

(pasivo-activo, interior-exterior, etc.) de tal manera que la influencia del observador no disminuya su capacidad de observación por demasiada participación o viceversa; d) controlar el grado de identificación de los observados por miedo a no ser capaz de efectuar realmente una observación por la adopción incondicional del punto de vista, los valores y normas nativas. La imparcialidad del investigador se encontraría ampliamente disminuida; y e) manejar de manera adecuada el conflicto del papel así creado con el observador.

Aun con todas las condiciones señaladas en este apartado para hablar de observación participante, considero que en este trabajo sí se dio, pues el objeto de estudio no era toda la organización sino un proceso particular de una (la construcción de la convención colectiva en Cementos Argos), y en dicho proceso cumplí con casi todos los requerimientos planteados por los autores citados para pretender afirmar que hice, en el rol de investigador, un proceso de observación participante.

- **Otros instrumentos utilizados.** El más utilizado, aparte de la observación participante, fue la **entrevista**, definida como una discusión oral orientada; un procedimiento de investigación que emplea un proceso de comunicación verbal para recolectar información en relación con los objetos y objetivos establecidos. Existen varios tipos de entrevistas. La más utilizada fue la entrevista en profundidad semi-estructurada (sin un guión muy definido, para dejarse llevar más por la conversación, eso sí, sin dejar perder el foco de la investigación), seguida por las entrevistas grupales que hicimos en los trabajos de diagnóstico encargados a COMUNICACIÓN S.A. Las entrevistas fueron muy bien valoradas en general por los entrevistados, hasta el punto de que muchos expresaron al final de las mismas la posibilidad de hacer catarsis con muchas inconformidades que tenían represadas o de tener la oportunidad de decir cosas que tradicionalmente nunca habían dicho, incluyendo muchas en las que ponderaban a la Empresa o a algunos directivos o compañeros en particular.

El otro instrumento utilizado fue el **análisis de contenido** de los principales medios de comunicación de la Empresa y de los sindicatos. Tradicionalmente se entiende por ello una técnica de estudio detallado de los contenidos de documentos y tiene por función extraer de ellos las significaciones, asociaciones e

intenciones no directamente perceptibles en su simple lectura. El término documento debe ser tomado en su sentido más amplio, que va desde el texto al microfilm, pasando por los medios magnéticos.

2.2 EL DESARROLLO METODOLÓGICO EN EL CASO ANALIZADO

2.2.1 Sobre el periodo de descripción y análisis del proceso

Sería difícil precisar con las directivas de la Empresa y de los sindicatos acerca de la hora cero en la construcción de la convención colectiva única en Cementos Argos. Este tipo de mojones a veces ni les interesan, porque se diluyen en la labor del día a día y pierden relevancia frente a los resultados concretos, además de algunas sensibilidades de tipo micro político que es preferible omitir, además porque no tiene ningún aporte significativo a este trabajo. Aspectos tan elementales como ubicar estas coordenadas, es lo que le da valor a este tipo de investigaciones. En los casos, publicados con el ánimo de constituirse en referencia, la acotación histórica no debe, por tanto, obviarse. Por el interés de ubicar al lector, me permitiré situar el inicio de este proceso en el Primer Encuentro de Relaciones Laborales del Grupo Argos, realizado en Bogotá el 25 de abril de 2005, cuando aún no había fusión de empresas, sino únicamente integración administrativa. El cierre correspondería al acto de firma de la Convención, el 10 de noviembre de 2006 en Medellín. En consecuencia, y salvo excepciones que justificaré, los hechos narrados y comentados se desarrollaron en este periodo de 18 meses. Advierto, no obstante, que entre la actividad del 25 de abril de 2005, a la que fui invitado como veedor académico, y mi participación directa en el proceso, desde el 22 de noviembre de 2005, primer día de la segunda reunión de la Mesa Nacional de Conversación –estrategia metodológica utilizada para construir la Convención, y sobre la que hablaré en extenso más adelante–, no tengo elementos de juicio porque es poca la información que poseo. Tampoco es mucha la que hay en los archivos de la Empresa, dado un relativo limbo de ejecución, que, por lo menos para este proceso, existió entre el anuncio de la fusión de sociedades y el comienzo de la Mesa. Como describiré más adelante, es comprensible que en los albores de una fusión de esta naturaleza, la planeación y organización de otros “temas centrales” del negocio absorban gran parte de la atención del trabajo.

2.2.2 Desde dónde hablo: mi rol en el proceso^{6 7}

La descripción e interpretación de los hechos aquí consignados no tienen la óptica típica de un investigador pero tampoco la de un observador externo o la de un consultor. Desde noviembre de 2005 la empresa Comunicación S.A., se vinculó al proceso como consultor, y yo como coordinador de ese proyecto⁸. Por tanto, esta versión de los hechos puede estar matizada por las naturales limitaciones que se tiene un consultor, por más que no sea un simple predicador de lo que la empresa contratante quiera escuchar. Sin embargo, ser consultor no ha sido una limitante mayor para tratar de presentar una visión aguda y objetiva de los hechos –aunque la objetividad en campos sociales es, a lo sumo, un acuerdo intersubjetivo, que exige un gran esfuerzo interpretativo y comprensivo–. Coherentes con el proceso mismo de la convención, los directivos de Cementos Argos han sido totalmente respetuosos de nuestro trabajo e ideas, el cual hemos desarrollado con la **independencia política**⁹

⁶ Aunque en varias partes de este trabajo yo describo el trabajo de consultoría, en la función de interpretación y comprensión, y en la misma redacción, se puede comprobar que también cumplí el rol de investigador, y que, gracias en mucha parte al respeto que tuvo Argos y sus sindicatos por mi trabajo y el de COMUNICACIÓN en general, no fueron incompatibles los dos roles.

⁷ Un agradecimiento en mayúsculas a mis compañeros y compañeras de COMUNICACIÓN S.A. por sus aportes en todo el proceso, así como en la comprensión del mismo y en la construcción, correcciones y sugerencias a este texto. Por ser la consultoría que hicimos en Argos un trabajo colectivo, pero coordinado y en muchos casos muy centrado en mi labor, es que a veces uso el *Nosotros* (cuando el trabajo involucraba a más personas de COMUNICACIÓN fuera de mí) y a veces la primera persona, sobre todo cuando de asumir el rol de investigador se trataba.

⁸ La consultoría inicial era en “Comunicación para las relaciones laborales”, pero gracias a nuestro conocimiento en otros temas conexos, y a que las relaciones laborales, y el diálogo social en particular, tienen como base esencial a la comunicación, es podemos decir sin pretensiones que fue una consultoría en relaciones laborales y diálogo social, con salvedades en algunos temas, como los jurídicos, que no eran nuestro fuerte, aunque hasta de ello llegamos a emitir conceptos. También podemos decir tal cosa, porque dentro de las políticas de consultoría de COMUNICACIÓN en materia de comunicaciones, la principal es pensar y gestionar las organizaciones desde la comunicación, entre otras ópticas, y no simplemente en utilizar la comunicación como un asunto meramente instrumental cuando no cosmético y al servicio de la manipulación.

⁹ Esta exigencia se puede constatar en el documento. *Propuesta de asesoría al proceso de comunicación en las relaciones laborales en la fusión de Cementos Argos. Propuesta primera fase*. Punto 3.1. Políticas para el diagnóstico: “Es necesario que el equipo asesor tenga independencia política”. Cuando se presentó la propuesta ante directivos de la compañía, este punto llamó la atención un alto dirigente, quien pidió que se explicara bien, con cierta prevención, me pareció advertir, a qué hacíamos referencia con el término “independencia política”. La respuesta fue que “nosotros no nos matriculábamos de antemano con ninguna posición, ni de la empresa ni de los trabajadores; que teníamos y asumíamos posición cuando fuera necesario y según el tema y los argumentos; que nuestro verdadero compromiso era con el proceso mismo y con la organización en general, y que si nos preguntamos ¿quién es la organización?, concluiremos que, en calidad y de asesores y comunicadores, hay que defender el interés general”. La respuesta no tuvo ninguna objeción y hasta hoy ha sido totalmente respetada por

que pedimos desde la primera propuesta de trabajo que presentamos a la Compañía en noviembre de 2005 y que la Empresa ha aceptado hasta hoy, cuando todavía continuamos acompañando el desarrollo de este proceso. Argos ha entendido que esa mirada crítica de los hechos es el mejor aporte que en nuestra calidad de consultores les podemos hacer. Por supuesto que considero que este caso de Argos es ejemplarizante en nuestro medio, pero no soy el único que lo percibe así, como podrá comprobarse a lo largo del texto y sobre todo con los testimonios al final recopilados, provenientes de fuentes tan diversas.

De otra parte, y no obstante el “limbo” señalado en el punto anterior, la principal información sobre el proceso y las relaciones laborales que se generó durante ese lapso, se quedó en el terreno de lo oral, pero en parte soy conocedor de la misma, a través de mis largas conversaciones al respecto con el doctor Gilberto Cardozo González, Gerente Nacional de Relaciones Laborales, para mí y para muchas personas, gestor y “cerebro” del proceso, y con quien producto del trabajo durante este tiempo –pues antes apenas nos conocíamos de saludo– fui estableciendo progresivamente una relación personal –no obstante su personalidad algo hermética para darle entrada a las personas en su vida privada–. Algunos de los hechos comentados en las citadas conversaciones los puedo relatar, y otros simplemente prefiero callarlos porque eran pensamientos en borrador y en voz alta, pero quedan consignados indicios sutiles en este trabajo. El carácter oral de las conversaciones no obstó para que en medio de ellas, y con su aquiescencia, así como en casi todos los momentos del proceso yo estuviera tomando notas sobre lo que veía e interpretaba con el objetivo de recuperarlas para cumplir mi doble rol de consultor e investigador.

Considero, que a pesar de tener algunas diferencias políticas, unas de forma y otras de fondo, y estar en el lado opuesto, en la “contraparte” el otro que también logró interpretar la línea del doctor Cardozo, fue su tocayo Gilberto Pareja González, asesor de SUTIMAC (sindicato de industria mayoritario en Argos) y los demás miembros del equipo sindical que participó en la mesa. Infortunadamente, y es parte de la debilidad –cuando no fragilidad– del proceso como explicitaré en las conclusiones, que ni de parte de la sindicatos ni menos de la Empresa hubo más quien lograra interpretar bien el espíritu –así suene pretenciosa la palabra– de dicho proceso.

la Compañía. Dicho documento reposa en los archivos de la Gerencia de Relaciones Laborales de Argos y de COMUNICACIÓN S.A.

Aun hoy, cuando estoy escribiendo sobre las sugerencias que les lectores le hicieron a este trabajo de grado, y con el doctor Cardozo ya jubilado de la Empresa (desde octubre de 2008) mantengo una gran amistad con él, siendo el tema político, de las relaciones laborales y del mismo caso Argos, no solo el más recurrente, sino también el tema imantador sobre el que suele articularse dicha amistad, con la ya citada sensibilidad y resonancia que tenemos con el tema, pese a que, gracias en buena parte a sus enseñanzas, hoy debatimos acaloradamente pero con respeto y tolerancia sobre dichos temas, pero sin perder yo la perspectiva de alumno que para mí significa alguien que ha sido un maestro en el tema, además de la valiosa amistad que me une a él.

2.2.3 Sobre el nivel discursivo, la estructura del texto y la temporalidad de los hechos

La forma y estructura del texto se convirtieron para mí en un dilema. Si lo hacía con un estilo y bajo una estructura afín al de los tradicionales estudios de caso, corría el riesgo de despojar al proceso de la elementalidad formal que siempre se le quiso dar –tanto por la convicción del doctor Cardozo, como por la forma de expresión de los obreros–, y que parecía contrastar con su complejidad esencial, demandante de una conceptualización igualmente compleja. Opté, entonces, por seguir, hasta donde fuera posible, una estructura afín a la definida y desarrollada durante el proceso de la Mesa de Conversación, salvo en aquellos aspectos que son de interpretación y/o construcción totalmente autónoma, identificados más adelante. Sobre el nivel discursivo, propongo, tanto en el plano descriptivo como el interpretativo, un punto medio entre académicos y administradores, estos últimos, normalmente, sin suficiente tiempo, y a veces ni actitud, para la reflexión sobre estos temas, de manera que pueda estar al alcance de unos y otros. Por ende, los lectores avezados en el tema encontrarán algunos conceptos como muy básicos y generales, pero para alguien sin cultura política y laboral suficiente, estas cuestiones de forma son indispensables para la comprensión de algunos hechos. Espero que el nivel discursivo sea útil para académicos ávidos de encontrar un discurso simple –más no simplista– para poner algunos conceptos naturalmente abstractos al alcance de las personas que ejercen la administración de las relaciones laborales, sin llegar a feriarlos. Pero hablo también para administradores y gobernantes de oficio o profesión que por sus múltiples

ocupaciones no tienen tiempo para leer ni digerir textos más amplios, profundos y quizás mejor fundamentados que éste.

Finalmente, sobre la temporalidad de los hechos, prefiero adoptar una mirada diacrónica o de película que sincrónica o de foto. Es decir, trato de explicitar los movimientos en las ideas, hechos y decisiones que en materia de relaciones laborales generó la construcción de la convención colectiva única en Cementos Argos y de mostrar el proceso como algo inacabado, incluso apenas incubado, pero ya con significativos resultados y transformaciones.

TRES

EL TRABAJO DE CAMPO

Aunque el trabajo de campo hace parte de la metodología, por la dimensión del tema y la extensión con la que lo abordo, prefiero dedicarle un capítulo aparte. Tal como se precisó en el “Periodo de descripción y análisis del proceso”, el trabajo de campo mío comenzó el 25 de abril de 2005, cuando fui invitado por el doctor Cardozo como veedor académico Primer Encuentro de Relaciones Laborales del Grupo Argos. Infiero que tal invitación se debió a la referencia de un conocido común que le comentó al doctor Cardozo de nuestra sensibilidad por el tema y nuestra postura crítica pero propositiva ante las organizaciones.

Este evento no puede pasar desapercibido en el trabajo de campo por motivos que sintetizaré a continuación. El 25 de abril fue lunes, y el viernes 22 de abril se le notificó la salida de la empresa al Vicepresidente Administrativo de Argos en el ámbito corporativo, que en ese momento, recuérdese, estaba en proceso de integración administrativa con miras a la fusión, el doctor Germán Botero. Este hecho tiene especial relevancia si se considera que el doctor Botero era el anterior Presidente de Cementos El Cairo, una de las empresas en vía a la fusión, la misma en donde el doctor Cardozo era, previo a la integración administrativa de Argos, el Director de Relaciones Laborales, y en donde, a pesar de tener diferencias ideológicas significativas que en un principio generaron desconfianza entre ellos, con el paso del tiempo pasaron a un segundo plano, y gracias a que tenían una gran comunión en su talante humanístico, esto es, en el respeto por la dignidad humana, se generó entre ellos una relación de amistad, aun más allá del trabajo, hasta el punto de que todavía continúa, y una confianza fundamental del primero en el segundo tal que en la integración administrativa, y con ocho directores de relaciones laborales en igual número de empresas integradas y luego fusionadas, el doctor Cardozo fue el elegido para el cargo de Gerente Nacional del área, dependiente de la Vicepresidencia Administrativa, que ocupada el doctor Botero, y con quien había logrado tanto acuerdo en lo fundamental de las relaciones laborales, que el doctor Cardozo más que pedir autorización solía informar sobre sus decisiones. En El Cairo se dio el germen y el laboratorio de este proceso de Argos en general, y eso hay que decirlo, aunque tal afirmación le cause incomodidad a algunas personas de Argos.

Para una mejor comprensión de lo que lograron estas dos personas en materia de diálogo social, articulado con los otros dos grandes pilares de unas buenas relaciones laborales como son el desarrollo sostenible y el trabajo decente, basta recordar que en la historia del País es un episodio negro la masacre que a manos del ejército tuvo lugar el 23 de febrero de 1963 en Santa Bárbara, derivada de un conflicto laboral en El Cairo, y que terminó involucrando a la población del Municipio, y dejando 11 muertos entre trabajadores y pobladores municipales, incluida una niña que nada tenía que ver directamente con el tema. De donde puede inferirse la conflictividad laboral que siguió a ese episodio. Sin embargo, a la llegada del doctor Cardozo a comienzos de los 90, y posteriormente del doctor Botero a la Presidencia de Cementos El Cairo, pocos años más tarde, y cuando ya se había generado confianza entre ellos, el modelo de diálogo social dio tanto frutos, que teniendo el 100% de obreros sindicalizados a 2004, en un país cuyo índice de sindicalización está y estaba por niveles que oscilan entre el 5,0 y el 4,5%, la negociación de las tres últimas convenciones colectivas entre la presentación del pliego y la firma no duró más de un día, producto de algunas políticas referenciadas y de que ambos están convencidos que el tema de las relaciones laborales no es un asunto reductible a la convención ni a lo legal, sino que es cuestión de 365 días al año, 24 horas al día y un asunto supralaboral, sin menoscabar ni la libertad, ni la autonomía sindical, y menos la de sus dirigentes; sin negar el conflicto de clases (capital vs. trabajo) en las organizaciones, y tratando de avanzar no a pesar de él sino con él, pues sabían que no tiene sentido tratar de eliminarlo.

Dado que la salida del doctor Botero, infiero, no fue de mutuo acuerdo entre él y la Empresa, –mas nunca por cuestionamiento ético alguno– se llegó hasta presagiar en Argos la salida de su principal coequipero, el doctor Cardozo. Sin embargo, éste fue confirmado en el cargo por el doctor Jorge Acevedo, nuevo Vicepresidente Administrativo, proveniente del mismo grupo económico de Argos, pero de una empresa financiera. Confirmación que, no obstante, y el doctor Acevedo tuvo la entereza de decírselo, era en condición de una especie de periodo de prueba, debido a las diferencias que en principio parecían tener sobre el tema de las relaciones laborales y más precisamente sindicales; diferencias que por extensión también existían entre el doctor Cardozo y el doctor José Alberto Vélez, Presidente del Grupo Argos. Pero sobre eso volveremos algunos párrafos más adelante.

Ahora retomemos, para relativizarlo un poco, el caso del llamado líneas atrás limbo que hubo entre este encuentro de finales de abril y el inicio de la Mesa de Conversación, estrategia central del proceso para garantizar el diálogo social como método y fin en sí mismo. Posteriormente, desde el 25 de abril y hasta noviembre de 2005, tuve muy poco contacto con la Empresa, salvo esporádicas reuniones con el doctor Cardozo para la eventualidad de un acompañamiento al proceso, invitación hecha, además de la referencia que él tenía de nuestra empresa y particularmente mía por interpuesta persona, como se cita en el párrafo inicial de este trabajo, además –y eso sí es una suposición, porque del tema nunca hemos conversado– porque nuestra empresa, COMUNICACIÓN S.A. realizó del 18 al 20 de mayo de ese 2005 el Congreso Internacional de Comunicación para la Acción, al que asistieron 840 personas, entre ellas varios obreros de Argos, que, según me informaron, transmitieron su complacencia por el contenido crítico-propositivo del evento y por el trato indiscriminado que recibieron en la parte organizativa por el personal de nuestra empresa. En esas intermitentes y relativamente informales –lo digo así por su cautela para comprometerse en algo con nosotros (COMUNICACIÓN S.A.) y porque normalmente eran en horas y espacios extralaborales, como domingo a medio día en alguna charcutería de la ciudad por ejemplo – el doctor Cardozo como que también nos estaba conociendo bien, antes de hacernos una invitación oficial a participar del proceso, muestra más de lo cauto que es. Para nosotros, era la oportunidad de conocer más sobre sus ideas y el incipiente proceso. Dos hechos, según mi interpretación, desencadenaron la invitación oficial: una primera propuesta formal de trabajo que nos pidió, inicialmente en comunicaciones, como expliqué en la nota 1 **(Anexo 1)** y que no pasó de una página, la cual partiendo de la mera extensión le llamó la atención, pues sé que él hoy piensa que aun contando con la complejidad de estos procesos, si se comprenden, deben ser explicitados de la manera más simple posible, y más para tratar con obreros no proclives a leer textos largos provenientes del discurso oficial de la empresa, y con directivos empresariales normalmente displicentes e iletrados en materia político-laboral. La segunda fue que en la primera participación en la Mesa Nacional de Conversación, el 22 de noviembre de 2005, primer día de la segunda reunión de la Mesa, se me pidió una charla sobre comunicación para las relaciones laborales, y hubo un buen grado de satisfacción tanto de los asistentes a la Mesa como del doctor Cardozo.

Sin embargo, la vinculación de nosotros como acompañantes y consultores del proceso no fue tan fácil como podría concluirse del párrafo anterior. El camino fue más empedrado de lo previsto. Una persona asistente al referenciado congreso de Comunicación para la Acción, y cuyo nombre me reservo, pero conocida mía desde hacía buen tiempo, escuchó mi conferencia, titulada “Indicadores de gestión en Comunicación Corporativa”, en la cual desarrollé la idea de que estos se mueven entre una herramienta de gobierno y un dispositivo de dominación, y en la cual opiné y argumenté, en contexto con la conferencia, mi desacuerdo con el aún presidente de Colombia. Dicha funcionaria, al saber de mi posible vinculación a Argos en el proceso, y que por demás nunca pudo tener alguna comunión en términos de criterio profesional con el doctor Cardozo, encendió las alarmas en la alta dirección de la Vicepresidencia Administrativa sobre mis tendencias ideológicas disonantes con la Empresa, según ella misma, en un “gesto de honestidad” (¿a posteriori de comentarlo internamente?) me lo comentó luego. Tal inquietud, y más con el doctor Cardozo todavía en “periodo de prueba” con el nuevo Vicepresidente, como él mismo dijo sentirse, le fue expresada directamente las reservas sobre mí, y él sugirió que indagaran por mi pasado político y laboral para que tuvieran la tranquilidad a la hora de tomar la decisión de contratarme a mí y/o mi empresa. Y efectivamente lo hicieron, de manera más acuciosa de lo previsto, con el ánimo de evitar una “infiltración de izquierda”, y todos los datos que recibieron iban en contra de los prejuicios infundados por la mentada funcionaria. Finalmente por esas evidencias objetivas el Vicepresidente Administrativo optó por contratarnos aun con reservas y prevenciones, pero sin pruebas de nada, y al contrario con buenas referencias e indicios de que, como es efectivamente, ni yo ni nadie en COMUNICACIÓN hemos tenido militancia política alguna. El primer trabajo fue puntual, un diagnóstico de relaciones laborales en las ocho cementeras que ya estaban protocolizando la fusión, anunciada desde junio de 2005 pero hecha efectiva legalmente solo el 28 de diciembre de ese mismo año. Y fue precisamente en diciembre cuando empezamos el diagnóstico, al tiempo que se nos invitó a seguir participando en la Mesa Nacional de Conversación, tanto en calidad de observadores críticos, como de consultores en algunos temas y apoyo en lo académico-logístico. Dicho diagnóstico se entregó el 23 de febrero de 2006 e incluyó varios instrumentos como la observación simple –que se fue convirtiendo en participante– el análisis de contenido de medios de la empresa y los sindicatos, pero el instrumento privilegiado fue la entrevista, para lo cual no tuvimos ninguna censura de parte de la Empresa; pudimos entrevistar a quienes queríamos y como queríamos.

Obviamente, primero preguntamos si teníamos alguna limitación, y la respuesta fue que no. En total fueron 121 personas entrevistadas en todas las plantas del país, 48 entrevistadas en profundidad y las restantes 73 en entrevistas grupales, con grupos no superiores a cinco personas. Tenemos 152 horas de grabación, pero vale aclarar que, por decisión de los informantes en unos casos, o de los investigadores en otros, no todas las entrevistas fueron grabadas. El esquema final de presentación del diagnóstico fue el siguiente:

1. REFERENTES CONCEPTUALES DE COMUNICACIÓN

2. DIAGNÓSTICO

2.1 Aspectos generales positivos

2.2 Aspectos generales por mejorar

2.3 Aspectos específicos por planta

3. PLAN DE ACCIÓN

3.1 Recomendaciones generales

3.2 Acciones centrales

3.3 Otras acciones puntuales

3.4 Algunos resultados esperados con la intervención

ANEXOS

- Fichas técnicas de las visitas
- Fuentes consultadas

Este diagnóstico como producto descriptivo e interpretativo de las relaciones laborales tuvo muy buena acogida, entre otras cosas, porque aunque era crítico, también fue propositivo y calificado de “ecuanime e imparcial” por el Vicepresidente Administrativo, el doctor Jorge Acevedo, quien consideró que era un tema que debía ser presentado ante el Comité de Presidencia, que mensualmente se realiza, y que está conformado por el presidente y los nueve vicepresidentes que para entonces tenía Cementos Argos. Y así se hizo, con ninguna objeción por parte de ellos, y al contrario, recibió comentarios elogiosos, que no fueron simples cumplidos, pues de la misma reunión el Presidente, doctor Vélez, y el doctor Acevedo, propusieron hacer el mismo trabajo en el negocio de los concretos, diagnóstico que también se desarrolló, pero que no es objeto de este trabajo comentarlo. Posterior a la presentación en el Comité de Presidencia, el diagnóstico con las cementeras también se presentó en una de las reuniones mensuales de la Mesa Nacional de Conversación y tanto los representantes

sindicales como de la Empresa tuvieron calificativos afines a ecuánime e imparcial. Eso nos dejó muy satisfechos, pues nos sentíamos, a pesar de estar pagados por Argos, un agente legítimo ante las partes, con independencia política, pero con posturas claras, para el caso, concretas y explícitas –aun estando errados– según el tema y el caso de análisis.

Es importante deducir las consecuencias derivadas de lo narrado en el párrafo anterior, pues así desde noviembre ya participáramos en la Mesa Nacional de Conversación, mi postura ahí era relativamente tímida y pasiva, pero a partir del primer diagnóstico, las reservas que se tenía frente a nuestro trabajo y postura ideológica se fueron transformado en confianza y se nos involucró del todo en el proceso como consultores de la empresa a través de COMUNICACIÓN S.A., que además tuvo otras personas acompañado el proceso, pero en papeles menos participativos en el proceso, sobre todo en lo relativo a la consultoría, porque sí hubo una participación muy activa en la preparación académica y logística de la Mesa. Así, con algunos miembros del equipo de la Gerencia Nacional de Relaciones Laborales, pero especialmente con el doctor Cardozo, y atendiendo mucho las inquietudes de los sindicatos, nos encargábamos de preparar las reuniones mensuales de la Mesa, **cuya metodología está descrita en el capítulo 2.1 de la cuarta parte** de este trabajo, pero que, grosso modo, comprendió: **conferencias especializadas** en temas de cultura política laboral, no necesaria ni principalmente convencionales (los incluidos en una convención); **trabajo independiente de las partes** (representantes de la Empresa y representantes de los trabajadores, que se reunían a definir autónomamente las propuestas y posiciones que colectivamente presentarían en la Mesa); **plenarias**, que eran espacios en los cuales se encontraban todos los integrantes de la Mesa para evaluar y planear el trabajo, compartir información y debatir los temas que en la agenda del momento había; y, posteriormente, cuando ya había más insumos conceptuales para trabajar los posibles capítulos de la convención, se crearon **comisiones temáticas**, para hacer más operativo el trabajo y para aprovechar las fortalezas de los integrantes de la Mesa en cada uno de los temas. En dichas comisiones normalmente había como redactor del acta un representante de COMUNICACIÓN S.A. por lo cual teníamos acceso directo a información privilegiada. La mayoría de ella grabada con autorización de ambas partes para hacer las actas. De ahí que del proceso tengamos casi tanta información que la misma Empresa y los sindicatos, y su vez no exagere cuando digo que hubo

observación participante. Consecuencia de ello es que se nos haya autorizado a escribir del caso desde una postura independiente. De hecho este es el documento más estructurado y extenso que existe sobre el proceso.

En el interludio entre las reuniones mensuales de la Mesa, yo participaba en la mayoría de reuniones que la Vicepresidencia Administrativa y la Gerencia de Relaciones Laborales hacían para discutir el tema, analizar lo sucedido y determinar políticas a seguir. Reuniones que eran reiterativas porque esta Vicepresidencia dedicó buena parte de sus esfuerzos durante un año a este proceso, pues se sabía que se corrían grandes riesgos si se fracasaba en él, ya que era una apuesta arriesgada si se considera la resistencia que en general el empresariado antioqueño le tiene al sindicalismo y las relaciones con el mismo –y viceversa: el sindicalismo tradicional al empresariado–, incluido el denominado Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), al que pertenece Argos, y a la que no eran ajenos ni su Vicepresidente Administrativo ni su Presidente, pero quienes a medida que avanzaba el proceso y no tenía tropiezos tuvieron la sensatez de actuar sobre los hechos objetivos. Pero esto no es gratuito, pues no hubo ningún tropiezo significativo, si se considera que el objetivo central era tener relaciones laborales sanas, independiente de la existencia o no de sindicatos, como llegó a convencerlos el doctor Cardozo, y sobre todo, repito, los hechos mismos. Al tiempo, y mientras más confianza en lo personal iba ganando con el doctor Cardozo, más reiterativas se volvieron las reuniones informales, pero extralaborales por horario y espacio, pero dedicadas a analizar el tema, algunas veces con invitados externos que nos ayudaran a dilucidar al tema, unos directivos de Argos, otras pocas veces con los mismos sindicalistas o con personas totalmente ajenas a la Empresa y por tanto descontaminadas de nuestra posición en el proceso.

Para hacerse a una idea del rol que llegué a tener en el proceso, quiero citar una anécdota, y así hubo otras similares, pero que me quedo con esta para no patinar en la casuística. En una reunión ampliada de la Vicepresidencia Administrativa (con gerentes y directores de ella en todo el País) realizada durante toda una mañana de mayo de 2006 se estaba discutiendo un tema bastante álgido sobre la posición que debía asumir la empresa ante un movimiento previsible de los sindicatos. Yo había estado callado toda la jornada y en actitud de escucha. Cuando finalizando el tema, y después de varias participaciones con posturas encontradas sobre el asunto en cuestión, el doctor Acevedo, Vicepresidente Administrativo, me preguntó sobre mi

posición al respecto. Yo la expresé y era diferente a todas las expuestas anteriormente, incluyendo la de él. Más que resaltar mi opinión, quiero destacar aquí el rol y sobre todo la humildad que tuvo este dirigente y su actitud frente a la transparencia y claridad del proceso, recordando sus palabras textuales. “Yo, como Jorge Acevedo, es decir, no desde mi cargo, estoy en desacuerdo, y más que ello no es de mi gusto, con lo que plantea Pablo; sin embargo, lo que dice me parece que es lo más coherente con lo que ha sido y debe ser el proceso, por lo cual, ya en calidad de Vicepresidente Administrativo, estoy de acuerdo con él por lo cual la instrucción para todos es adoptar y asumir la postura que él plantea. Cualquier actitud contraria será contraproducente para el proceso”

También cometí varios errores en el proceso, especialmente en el papel de consultor, pero que para los efectos de este trabajo también tienen interés. Quisiera centrarme en el más resonante, aclarando que una parte es descriptiva y otra obedece a mi interpretación de los hechos. Dentro de las actividades propuestas a partir del diagnóstico estaba una gira nacional para hacer talleres de comunicación para el diálogo social en el trabajo en las ocho plantas de la empresa –eran plantas y no empresas independientes, porque ya se había oficializado la fusión– con el fin de dar a conocer más el método del proceso en otras personas no vinculadas a la Mesa. La segunda ciudad que visité fue Cali, que tenía dos características especiales, relacionadas entre sí, que merecían especial atención y que yo obvié, en parte por ingenuidad –para nada útil y más bien enemiga en este tipo de procesos–, ignorancia y falta de información. La primera es que una parte de los sindicalizados de allí pertenecen al Partido Comunista Colombiano y tienen más cultura política que otras partes, pero, por disciplina del partido tienden a ser muy dogmáticos y doctrinarios –desde mi perspectiva, y como la de cualquier otro partido, respetable pero discutible en varios temas–, por lo cual suelen ver la realidad solo en opuestos, en blancos y negros, si se les dice algo en blanco, del que ellos se creen, pero con un 3% de negro, ellos lo interpretan como negro. Con este lenguaje figurado no los quiero culpar, suelen pensar y actuar así, al contrario, el ignorante fui yo que de entrada los quise mover algo.

La otra característica es que esta era la planta en los que la trabajadores tenían una mejor convención, producto de que gracias a su cultura política y a la fortaleza de carácter, sobre todo cuando actuaban con espíritu de cuerpo, habían logrado que la

Empresa –en ese entonces Cementos Valle– les cediera en muchos puntos, y por ello se ufanaban de que el de su planta era el mejor modelo de relaciones laborales, pese a que los conflictos sigan ahí latentes, porque utilizaban, además de los métodos tradicionales de negociación, una estrategia con los directivos de yo te “legítimo” y tú me “legítimas”, pero como los directivos no estaban bien formados políticamente, terminaban haciendo concesiones inconcebibles con tal de “hacernos pasito” y mostrar “relaciones laborales armónicas”. Esto, como puede advertirse, ya hace parte de mi interpretación, pero creo no estar equivocado. De otra parte, y para lo dogmáticos y doctrinarios que eran ellos, el modelo contrario era el de El Cairo, precisamente de donde provenía el doctor Cardozo, pues consideraban que la empresa era dura, cuando la realidad, por lo que pudimos indagar en el campo, es que por el gran conocimiento político que tiene el doctor Cardozo, sumando a su carácter para manejar el tema, éste ni abusaba de los trabajadores ni les permitía abusos. En consecuencia, Cardozo representaba una amenaza para sus intenciones de hacer prevalecer sus intereses, sin ceder mucho a cambio. Y esto para no entrar en otros detalles históricos, cuando ni el doctor Cardozo trabaja en El Cairo y que habían dejado heridas sin cicatrizar entre El Valle y el Cairo, sobre todo entre los mismos sindicatos. Pero para el momento de iniciar la Mesa, la confrontación Valle-Cairo puede resumirse en que era la del sindicato mejor preparado políticamente (El del Valle), aún con su dogmatismo, con el dirigente empresarial también mejor cultivado en lo político y sobre todo con una gran sensibilidad para no abusar de los trabajadores y un gran carácter para no dejar que estos abusen de la empresas. Como nota importante, estos temores se fueron diluyendo con el tiempo tanto por la sensatez del doctor Cardozo como por la que tuvo Gilberto Pareja, asesor de los trabajadores y jubilado de Argos, además de la legitimidad y el juego limpio que por lo menos en el ámbito corporativo siempre tuvo la Empresa en el proceso, y diría, que salvo algunos intentos particulares de uno que otro representante sindical, como colectivo también estuvieron a la altura.

Dadas estas dos características, obviadas por mí en los dos talleres que realicé con los trabajadores de la planta Valle, ya de por sí llegaba con un ambiente nada favorable, estimulado además por su visión negativa de la relación que sabían – porque lo averiguan todo– que yo ya tenía con el doctor Cardozo y en parte veían en mí una prolongación de él; a que por su doctrina –y tal vez por experiencia– creen que todos los conferencistas que vienen de parte de la Empresa tiene como misión

manipular; y a que “sospechosamente” no estuvieron en las reuniones ninguno de los trabajadores ni representantes de la Empresa que participaban en la Mesa Nacional de Conversación y que podrían dar fe de mi esfuerzo permanente de neutralidad. Fue así, como aun sin presentarme –porque nadie de la dirección de la Empresa me presentó– ya tenía una predisposición hostil. Y yo, ignorantemente, empecé con el pie izquierdo haciendo algunos comentarios de forma que de no ser por los motivos anteriores, tal vez hubieran pasado desapercibidos, pero que generaron una gran reacción por descontextualizados de parte mía, que no contaba, entre otras, con la capacidad de descontextualizar de los asistentes. Con un ambiente así, los talleres con los obreros se me salieron de las manos y me dediqué a responder, con altura eso sí, sus improperios, con la ingenuidad del que cree que en la política no se busca la verdad sino la legitimación de intereses, sin importar casi nunca las vías. Los “empleados” (así les dicen en casi todas las empresas a toda la gama de mandos medios, para diferenciarlos de los obreros) por su parte, expresaron su acuerdo en casi todo. Sin embargo, lo “sospechoso” de la situación es que prontamente, con gran y sospechosa eficiencia, llegó por correo electrónico a varios miembros de la dirigencia corporativa de Argos en Medellín una evaluación bastante negativa de mi participación en esos talleres, siendo la mayor sorpresa, la reacción de los empleados, contraria a la expresada en los talleres. Dos datos que no sé objetivamente hasta dónde tengan que ver, pero no dejan de ser elocuentes, es que la persona que en principio encendió las alarmas sobre mi entrada a Argos, provenía de Cementos del Valle, y que el grupo de subalternos del par del doctor Cardozo en Cementos Valle, cuando él estaba en el Cairo, y que aspiraba a su cargo cuando la fusión, fue el que más difundió la noticia de la mala evaluación del taller con detalles muy específicos. El sindicato del Valle, SUTIMAC, seccional Yumbo, también me sacó un artículo bastante panfletario, distorsionado y hasta implícitamente intimidante, pero esta reacción fue menos sorprendente, porque era consonante con la que de entrada manifestaron en los talleres. **(Anexo 2).**

Por fortuna para mí, los doctores Cardozo y Acevedo no sobredimensionaron la situación como pretendían quienes le hicieron tanta difusión, y al consultarme sobre mi versión al respecto, yo me limité a responder “yo no cometí un error, cometí varios”. Y es verdad, aunque fueran más de forma que de fondo, ahí entendí más, porque padecí en carne propia los errores, que en estos procesos forma y fondo son casi siempre indisolubles. Fue un gran aprendizaje personal, para Argos y para

COMUNICACIÓN. Y para bien del proceso, Gilberto Pareja, no solo asesor, sino un líder consolidado de los trabajadores, el día de la firma de la convención (10 de noviembre de 2005), reivindicó este hecho como a la larga positivo, sin negar los errores que cometí, pero centrándose en lo esencial, comentó en un espacio informal delante de trabajadores y los doctores Acevedo y Cardozo: “El rollo con Pablo en Cali a nosotros nos sirvió mucho, pues yo mismo convoqué a un foro sobre la tolerancia de la tolerancia, pues todo el mundo no nos tiene que decir lo que queremos oír”. Para la época del taller ya había avanzado mucho en la construcción de una relación de confianza con el señor Pareja, producto de él ver en las sesiones de trabajo de la mesa y en general en el trabajo de COMUNICACIÓN y mío, que no éramos unos idiotas útiles. Y él no es de los que les pasa cualquiera, es un sindicalista muy avezado, cofundador de la CUT y con mucha ascendencia en SUTIMAC, en el Partido Comunista Colombiano, y en general en el sindicalismo del sector extractivo.

Para cerrar con el trabajo de campo en el período de análisis definido aquí para el proceso, nuestra empresa realizó, con la coordinación mía, un documento denominado *Síntesis general del proceso*, entregado a las directivas de la Vicepresidencia Administrativa de Argos el 11 de diciembre de 2006, y expuesto en el último Comité de Presidencia de 2005, el día siguiente, 12 de diciembre. La presentación de esta síntesis en ese espacio, tan mitificado en Argos, al igual que la del diagnóstico de las cementeras, también fue bien recibida por parte del Comité y se nos invitó a seguir participando en el proceso, como efectivamente sucedió. La primera diapositiva de la presentación literalmente se presentó así: “Cementos Argos: síntesis de la negociación y contratación colectiva 2005-2006. Visión de un observador externo acompañante del proceso (COMUNICACIÓN S.A.)”, y su estructura fue muy simple, desglosada en tres puntos: 1) Resultados e indicadores del proceso; 2) reflexiones y sugerencias; y 3) Propuesta de acciones para el 2007.

SEGUNDA PARTE: MARCO CONCEPTUAL HACIA UNA CONCEPCIÓN COMPLEJA E INTERDISCIPLINARIA DE LA ORGANIZACIÓN

- UNO. ACEPCIONES BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN
 - DOS. ONTOLOGÍA Y TELEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN (ESENCIA Y FINES)
 - TRES. AXIOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN (VALORES)
- CUATRO. ADMINISTRACIÓN Y GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES
 - CINCO. OTRAS DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN

UNO

ACEPCIONES BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN

1.1 LA ORGANIZACIÓN: MUCHO MÁS QUE UNA EMPRESA

La idea de organización comprende una tipología más amplia que las empresas y, por tanto, los conceptos aquí planteados son, en las más de las veces, válidos para todas: organizaciones con ánimo de lucro (las empresas), sin ánimo de lucro (las fundaciones y los gremios, por ejemplo), no gubernamentales (las ONG), públicas, cooperativas, sindicales e incluso temporales (los proyectos). Pero en su especificidad, todas y cada una de ellas tienen elementos identitarios que no permiten reducirlas a un solo tipo; esas particularidades no serán abordadas en este texto. Sin embargo, el papel hegemónico que suele tener la economía en sociedades como las de Iberoamérica, y dentro de la economía, el que suelen tener las empresas, tiende a reducir la idea de organización a la de empresa, tanto en la teoría como en la práctica. Incluso a veces se prefiere hablar de negocios, palabra aún más mercantil. Una revisión de los nombres de las facultades y programas de pregrado y posgrado que imparten la disciplina administrativa corrobora esta versión: “Administración de Empresas”, “Administración de Negocios”, y el más común y vendido de todos, “Maestría en Administración de Negocios”, aunque se prefiere ofrecer como MBA, sigla de su original nombre en inglés *Máster Business Administration*. Finalmente, es pertinente aclarar que el tema de este texto no es la administración sino la organización. Siendo, como se verá, la organización el objeto de estudio de la administración, están tan imbricados uno y otro concepto que habrá momentos en que la confusión será inevitable, aunque se hagan esfuerzos para superarla. En cualquier caso, se espera que ayude a los administradores a mejorar su comprensión sobre la organización.

1.2 DEFINICIONES ETIMOLÓGICA Y DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE)

Aunque las palabras admiten resemantizaciones, dadas por el paso del tiempo y el cambio de lugar, dos fuentes casi obligadas para comprender y precisar el significado de un término son la etimología y, en el caso de los hispanohablantes, el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE), texto que da cuenta del acuerdo al que llegan los científicos, los filósofos y los lingüistas con el común de los hablantes

sobre el significado de las palabras. Etimológicamente, organización tiene su raíz en el vocablo griego *organon*, que significa **instrumento**, y que fue el nombre dado inicialmente por los comentaristas al conjunto de los tratados lógicos de Aristóteles. De acuerdo con el diccionario de la RAE¹⁰, organización es: “1. Acción y efecto de organizar u organizarse. [] 3. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Para lo que aquí interesa, el tema se ubica en esta tercera acepción, que es consonante con las más recurrentes en la bibliografía administrativa, cuya definición tipo podría ser esta: “un grupo de personas que se unen en torno a un fin y para lograrlo definen unas normas y un sistema de coordinación”. Pero este referente sólo es útil para ubicar el tema, pues como se verá en adelante, esta idea de organización resulta todavía muy reducida.

1.3 ACERCAMIENTO EPISTEMOLÓGICO¹¹: LA ORGANIZACIÓN COMO OBJETO DE ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

La epistemología tiene una doble connotación: es el estudio de las ciencias como modalidad y como tipo particular de conocimiento, diferente a las otras formas de conocer. En un sentido más amplio, la epistemología como doctrina del conocimiento científico se interesa tanto por la teoría de la ciencia en general –esto es, tiene por objeto tanto el estudio crítico de los principios, las leyes, los postulados e hipótesis científicas- como por el estudio de las ciencias en particular, consideradas como las realidades que se observan, describen y analizan. En este caso tiene que ver, entonces, con la formación y la transformación de las teorías científicas, con las metodologías y las técnicas de investigación, y con los procesos de creación del objeto científico de estudio de las ciencias. Así, y aunque la epistemología conserva esa doble connotación, en el lenguaje común tiende a diferenciarse de la gnoseología, considerada la teoría general del conocimiento, mientras a la epistemología se le deja

¹⁰ Diccionario de la RAE. p. 1631.

¹¹ En este texto se utilizan tres de las cuatro categorías filosóficas (la epistemología, la axiología y la ontología; falta la praxeología), propuestas por la doctora Renée Bédard, del grupo de investigación *Humanismo y gestión* de la Escuela de Altos Estudios Comerciales –HEC– de Montreal, en su modelo de análisis organizacional desarrollado en el ensayo *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas*. (Traducido del francés por Rodrigo Muñoz G., Universidad EAFIT, abril de 2001). En esta propuesta la profesora Bédard articula las ciencias humanas y la filosofía bajo una perspectiva interdisciplinaria como herramienta de análisis de la organización. Por trascender los propósitos de este texto no se expone detalladamente.

el estudio del conocimiento científico y de los conocimientos particulares (ciencias, disciplinas, campos).

De acuerdo con un artículo del doctor Francisco López, cuyo propósito es mostrar la organización y su especificidad como el objeto de estudio de la Administración¹², el término es aclarado por Friedrich Hayek en *Derecho, legislación y libertad*. Basado en el concepto de “orden social”, Hayek diferencia claramente dos tipos de agrupaciones humanas: una que responde al orden social espontáneo, informal o endógeno, propio de las comunidades, y que en griego clásico se denomina con el vocablo *Kosmos*, y otra que surge de un orden social creado, dirigido o exógeno, para el cual se usa en griego el vocablo *Taxis*, que es, según Hayek, especialmente apropiado para hablar de organizaciones. En resumen, **epistemológicamente la organización es el objeto de estudio de la Administración, y ésta se puede definir como una agrupación humana de tipo *Taxis***, o sea, creada con un propósito específico y explícito, y, además, es susceptible de gestión. La sociedad, por su parte, es una institución de tipo *Kosmos*; se ordena con leyes implícitas que nadie en particular ha creado. Las organizaciones, por el contrario, son creadas con una finalidad previamente establecida.

La distinción entre estos dos tipos de órdenes sociales tiene una importancia doble. En primer término porque el concepto de organización se usa indiscriminadamente, y de esta forma todo termina siendo una organización, y cuando algo es todo también puede ser nada. Siguiendo la distinción de Hayek, y para ilustrar la abstracción, un grupo de amigos de barrio no es una organización, ni aun si convienen espontáneamente ir a caminar semanalmente o a jugar fútbol callejero, pues las sanciones, si es que las hay, por una falta de asistencia o de disciplina suelen ser de tipo moral o cultural, no legal. Es más, pueden informalmente convenir en caminar o jugar al fútbol unas semanas sí y otras no, o que simplemente para el caso del encuentro de fútbol callejero, habrá días en que no haya quórum, y no pase nada diferente a que no haya partido. Hasta aquí se está hablando de comunidad, de una agrupación tipo *Kosmos*. Diferente es si ese mismo grupo de amigos decide conformar un equipo de fútbol para inscribirlo en un torneo, pues el propósito será claro (participar y/o competir), pero bajo unas reglas mínimas establecidas por un

¹² Francisco López. *La administración como sistema gnoseológico, En búsqueda de un objeto de estudio*. Revista Facultad de Administración de la Universidad del Valle.

orden social creado, en este caso tanto del campeonato en el que participan (días y horarios de los partidos, número de jugadores, especificaciones mínimas de uniforme, reglamento...), como internas del equipo (uniforme, director técnico, capitán, patrocinio o autofinanciación). Si cumple con estas características, este equipo sí es una organización, un orden taxativo, limitado. En suma, estos ejemplos sirven para subrayar que **agrupación no es sinónimo de organización**.

En segundo término, los órdenes y las agrupaciones de tipo *Taxis* tienen sentido cuando se agotan las posibilidades de los órdenes tipo *Kosmos* para resolver las necesidades e intereses de una comunidad, de una sociedad, porque sus miembros ya no comparten las mismas cosmogonías, la cuales se pueden entender como creencias (por tanto no necesitan racionalizarse) que les dan sentido a las acciones o decisiones, y que llevan a un colectivo a tener una comprensión similar del mundo o de una situación¹³. Para continuar con los mismos ejemplos, es posible que al grupo semanal de caminantes se hayan unido amigos de los amigos, pertenecientes a otros contextos o comunidades (ya no al barrio, sino al trabajo o al estudio), y por tanto con menos repertorios comunes de interpretación del mundo que los compartidos por los que iniciaron las caminatas en el barrio, y se haga necesario crear un club de caminantes con unas normas básicas (horario de salida, camisetas, horarios y zonas de alimentación, por citar algunas); o que los jugadores consuetudinarios del fútbol callejero se sientan tan sincronizados en su juego que quieran participar en un torneo, para medir sus fuerzas con otros barrios y comunidades y poner a prueba su identidad futbolística como grupo; entonces es cuando conforman un equipo. Estos dos son ejemplos del cambio en la cualidad de **las agrupaciones** (de *Kosmos* a *Taxis*).

El mensaje central de este segundo punto, es **el carácter institucionalizador que tienen los órdenes y las agrupaciones taxativas; éstas últimas son las organizaciones**. Si ante una limitación presente o previsible de las cosmogonías no aparece un orden y/o una agrupación taxativa se genera un vacío institucional que empieza a corroer la sociedad; igual efecto tiene la superposición, sin necesidad presente o previsible, de una agrupación y orden tipo *Taxis* sobre uno tipo *Kosmos*. De modo que el tipo de agrupación o de orden (*Kosmos* o *Taxis*) no es bueno o malo por sí mismo, sino en relación con el carácter institucional que tenga o, en otras

¹³ En sentido estricto una cosmogonía es “un relato mítico relativo a los orígenes del mundo”. Diccionario de la RAE, p. 673.

palabras, en relación con la cultura, pues **las instituciones son los productos básicos de la cultura.**

De otra parte, para los propósitos de este texto **hay una distinción significativa entre agrupación y orden social taxativo.** Cuando se hace referencia a agrupación social de tipo taxativo, se está más cerca a la idea de organización que aquí interesa y a la tercera definición de la RAE: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”, este es el caso, por ejemplo, de un departamento de tránsito ciudadano. Mientras que, por su parte, la idea de orden social taxativo se corresponde más con la primera definición de la Academia: “Acción y efecto de organizar u organizarse”, que aplica a casos como el de la semaforización. **Un orden social taxativo no es una organización.** Hay cosas que pueden hacerse de manera explícita de forma ordenada, como la fila de personas para esperar el metro; el que estén ordenadas no implica que esas personas conformen una organización, pues confluyen allí circunstancialmente y aceptan hacer la fila de forma ordenada, pero no porque se hayan puesto de acuerdo para estar ahí. Para que haya organización tiene que haber interacción e intención. Sin embargo, suele haber una estrecha relación entre agrupación y orden, pues son normalmente, y valga la tautología, las organizaciones las que organizan, o la necesidad de organizar la que demanda la creación de una organización. Recuérdese, además, que, como toda abstracción, estas separaciones entre lo *Kosmos* y lo *Taxis* no son tan sencillas ni tan tajantes en la cotidianidad como aquí se expresan. Sirve como instrumento de análisis y dependen de un contexto: no son taxativas o cosmogónicas siempre. Es más, cuando lo taxativo tiene sentido para una comunidad, tiende a volverse cosmogónico, natural, en otras palabras, parte de *su*¹⁴ cultura.

Y una consideración final para no caer en ingenuidades: los límites sociales de la condición humana, que hacen imposible la existencia de relaciones totalmente armónicas, así como las restricciones (sean estas culturales, conceptuales, estructurales o de recursos) que tienen las sociedades, implican que los órdenes y las

¹⁴ Se pone en cursivas el *su* para llamar la atención sobre la diferencia entre *la* cultura y *una* cultura. Mientras que en su acepción más amplia *la* cultura se entiende como todo aquello que no es natura, o sea, la gran creación de la especie humana como sociedad; *la* cultura es una idea más universal. Por su parte, *una* cultura es, grosso modo, el conjunto de hábitos, costumbres, creencias, producciones y símbolos que crea una comunidad, normalmente amplia, y que le da identidad o le permite identificarse en relación con otras culturas. *Una* cultura está determinada por un tiempo y un espacio.

agrupaciones taxativas casi nunca lleguen ni en el momento ni en las dosis exactas, por tanto, siempre quedará un resto de ambigüedad o un vacío institucional que se llena en no pocas ocasiones con diferentes formas de *atajismo*¹⁵ (corrupción institucionalizada, grupos al margen de la ley, narcotráfico, delincuencia común, etc.). El llamado de atención sobre este principio de realidad no puede ser excusa para que una organización rehúse a su compromiso misional de fortalecer las instituciones, o lo que es lo mismo, a evitar y reducir la desinstitucionalización.

¹⁵ Atajismo es un concepto muy difundido por Antanas Mockus, exalcalde de Bogotá, para referirse a los medios no institucionales o desinstitucionalizantes –no santos- de lograr los fines.

DOS

ONTOLOGÍA Y TELEOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN (ESENCIA Y FINES)

Este subtítulo evoca dos categorías filosóficas neurálgicas para pensar, estudiar y, más importante aún, para administrar la organización, pues es indudable la utilidad que en la acción cotidiana tiene la distinción entre los fines y los medios. Son ellas la **ontología**, que estudia el “ser” en general, su esencia, es decir, el ente como ente, con sus propiedades trascendentes; y la **teleología**, doctrina que se ocupa de los fines o de las causas finales de los entes. En efecto, hay una estrecha relación entre ellas, ya que todo abordaje ontológico indaga en algún momento por la finalidad de las cosas. Hay que recalcar cuantas veces sea necesario que desde la perspectiva metodológica de la complejidad, tales distinciones son tan artificiales (más mentales que prácticas) como situacionales (algo puede ser fin en unas situaciones y medio en otras). Sin embargo, la teleología y la ontología son útiles no porque pongan puntos finales, sino porque reducen las ambigüedades, acercando al dominio y a la comprensión de los seres y de los entes, pues, en definitiva, sí hay unos entes cuyo predominio es, por ejemplo, ser medio, y otros cuya naturaleza básica es ser fin.

2.1 ONTOLOGÍA: LA ORGANIZACIÓN ES UN MEDIO Y UNA INSTITUCIÓN

La ontología determina los principios generales fundadores y los grandes marcos de referencia que orientan el pensamiento y la acción. La ontología, conocida también como “metafísica”, o “filosofía primera” como la llamó Aristóteles, estudia el ser en general, o el ente como ente, independiente del tipo: personas, organizaciones, objetos, etc. Representa una tentativa de comprensión cualitativa de la realidad que se extiende a las grandes cuestiones que constituyen los núcleos de la problematización propia de la cultura occidental. A menudo no está formulada sino implícita detrás de las posiciones intelectuales teóricas adoptadas por las diversas disciplinas que subyacen a nuestras actividades. Para el caso, una ontología de la organización requeriría, previamente, de una ontología del ser humano, de las relaciones sociales y hasta del trabajo, pero por su extensión no se desarrollarán aquí en profundidad, pero si se aborda tanto en esta capítulo como en el dedicado a la

axiología de la organización, que devuelve, necesariamente a una aproximación ontológica al ser humano.

Los rasgos ontológicos más relevantes de **la organización** aluden a que esta **es, en esencia, un medio y una institución**. El carácter de medio puede inferirse del común denominador explícito o tácito de las definiciones traídas desde la etimología, el Diccionario de la RAE, y la epistemología. Etimológicamente *organon* refiere a instrumento; la Academia Española en su tercera definición, que es la más afín a la que aparece en los libros de administración, justifica la existencia de la organización “en función de determinados fines”, de donde se infiere que es un medio; finalmente, y desde el ángulo epistemológico, las organizaciones son medios que sirven para circunscribir o delimitar, para ponerle límite desde el exterior a la dinámica interior y natural del *Kosmos*.

Ahora bien, como es sabido y se ha advertido previamente, los medios, las normas o los instrumentos no son buenos o malos por sí mismos, pues no son sujetos, y, por extensión, no son morales. Los seres humanos precisan de medios o instrumentos para compensar sus limitaciones individuales o sociales, provengan dichas limitaciones de la naturaleza o sean adquiridas a través de su existencia, de su cultura. Los medios, los instrumentos y las herramientas son prolongaciones de los sujetos, y son éstos quienes, en su creación y utilización, los hacen buenos o malos. Una pistola puede ser de buena o mala calidad según la fabricación, pero si la categoría de buena o mala se toma no desde la calidad sino desde la ética, puede ser utilizada para mal (matar por ejemplo) o para bien (practicar tiro como deporte). Igual sucede con la organización, sus productos y servicios, cuando no se necesitan generan una perversión institucional, una desinstitucionalización, que no disminuye sino que aumenta los desgastes en las relaciones humanas y sociales, y por ende laborales, como se evidenciará luego. Recuérdese que la calidad de los medios sugiere, al mismo tiempo, la calidad de las limitaciones. La organización, en tanto medio, norma o instrumento, no es buena ni mala por sí misma, depende de la forma en que es creada, incluyendo su pertinencia social, así como de las acciones y las relaciones de los sujetos que la conforman.

A las tres referencias anteriores pueden agregarse otras dos que refuerzan el carácter mediador de las organizaciones. La primera es desde **el simbolismo**¹⁶, donde se considera a las organizaciones como construcciones sociales intersubjetivas, cuya importancia es permitir (o sea facilitar o mediar) la interpretación de experiencias y orientar decisiones colectivas. **La organización**, y esto no puede perderse de vista, **es, inicialmente y como toda creación del lenguaje, un artificio (de artificial)**; es la legitimidad cultural de los fines para los cuales fue creada, así como las acciones, producciones y decisiones cotidianas las que la llenan de sentido y determinan si marcha a favor o en contra de la sociedad.

La segunda referencia adicional se ubica en el campo de la cultura y hace a alusión al carácter institucional de las organizaciones. No se entrará ahora en la extensa e inconclusa discusión de si la organización es o no un tipo de institución, porque tal propósito desborda los intereses de este texto. Se asume, para poder avanzar, que la organización no solo es un tipo de institución, sino que a la vez está atravesada por otras instituciones como el lenguaje, la ley, etc., postura inferida desde los enfoques simbólico y epistemológico de la organización antes abordados, y que da cuenta del peso de las organizaciones en la cultura. De hecho, hoy es casi incuestionable tanto el lugar de privilegio que tiene el sistema económico en la mayoría de las sociedades actuales, como el que las multinacionales –directamente o a través de su influencia en los organismos multilaterales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio, entre otros- sean el eje de ese engranaje económico y hagan uso (y hasta abuso) de ese sitio para dictar medidas globales, muchas de ellas con alcances explícitamente supraeconómicos, pues bajo el pretexto de la “conveniencia económica de los países”, dichas medidas resultan definitivas en las elecciones presidenciales y en las reestructuraciones políticas de casi todas las naciones del globo, y eso para citar lo obvio y no entrar en detalles micropolíticos menos visibles, pero igualmente importantes y de similar alcance, como las formas de administración y gobierno de todo tipo de organizaciones. Piénsese, por ejemplo, en los mecanismos mundiales de normalización de todo tipo de organizaciones como las Normas ISO, más allá de los pros y los contras que puedan tener. **Se asiste**, en consecuencia, **ya no solo a la economización de la sociedad y de las organizaciones sino también, y en una dimensión más reducida aún, a su**

¹⁶ JO HATCH, Mary. Teoría de la organización: perspectiva simbólica, moderna y posmoderna. Traducción digitalizada.

empresarización, como lo plantea desde Navarra la profesora Ana Fernández¹⁷: “*De todos los organismos que forman la sociedad, la empresa ha pasado a ser la institución social por excelencia. Tanto las universidades como las instituciones educativas y culturales, el estado, los medios de comunicación, etc., tienden a organizarse con sistemas y métodos empresariales*”. Se podría agregar, incluso, las agrupaciones de trabajadores o sindicatos.

No son pues pocas las voces que claman no solo por la privatización de todas las organizaciones estatales, sino que les piden a sus dirigentes políticos que manejen el estado como una empresa, es decir que lo gerencien y no que lo gobiernen, exabrupto ontológico que desconoce en las entidades públicas su carácter básicamente político –como su nombre lo indica–, dominio que no le impide tener entre sus medios la búsqueda de la efectividad, de la que se ocupa la gerencia, pero nunca subyugarle la política y el gobierno a la lógica gerencial, porque sería una peligrosa confusión de fines con medios, lo cual conllevaría a medidas como vender los activos no productivos a corto plazo, como el Amazonas, por ejemplo. Más adelante se tratará con más amplitud el tema de las lógicas de la administración y el gobierno.

De forma que si se acepta la organización como un tipo de institución, es necesario continuar precisando este último concepto. En términos amplios, se entienden las instituciones como un conjunto de normas valor, o como diría Gregory Bateson, como un principio explicativo (de las culturas, agregó). Precisamente, la segunda referencia que refuerza el carácter mediador de la organización, adicional a la del simbolismo, tiene gran relación con el tema, pues proviene de la **teoría económica neoinstitucional**¹⁸, según la cual **las instituciones existen (o deben existir) para reducir los costos de transacción y de información**. Nuevamente está implícita la noción de la organización como medio, y en la economía la organización sigue fiel a su origen etimológico de instrumento.

En el desarrollo de este postulado, los economistas son avaros en la dimensión que les dan a las instituciones, con lo cual se puede caer en la tentación de someter la

¹⁷ Ana Fernández. *La empresa como realidad estética*. Cuadernos de Empresa y Humanismo, Cuaderno No. 68. Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, p. 3.

¹⁸ Para los interesados en ampliar el tema de las instituciones desde la economía, se sugiere dirigirse a autores como Ronald Coase y Douglass North, padres de la teoría neoinstitucional, y al profesor Salomón Kalmanovitz, autoridad en el tema, tanto en Colombia como en Latinoamérica.

cultura a la economía y corroer las mismas instituciones al ponerlas al servicio exclusivo de la acumulación del capital. De modo que si se continúa con esta línea de razonamientos, es más útil quedarse con la esencia del enunciado y extrapolarlo de la economía a la sociología para decir que **la organización en tanto institución tiene sentido y es viable si disminuye los desgastes en las relaciones humanas y sociales** -de todo tipo, no solo ni principalmente económicas- esto es, si como mediadora en las relaciones entre las personas y/o grupos son más sus aportes que sus perjuicios en términos de satisfacción de las necesidades.

“Esta cuestión de la confianza impacta no solo en el plano de las relaciones sociales, sino también, como lo ha señalado Francis Fukuyama, recientemente, en el de las relaciones económicas (Fukuyama, 1995). Cantidad de costos de transacción se origina simplemente en el hecho de que las partes no se tienen confianza y deben por ello cubrirse de eventuales riegos. (...) Es cierto que la organización está siempre en posición de restricción respecto de la libertad de los sujetos que la componen, pero cuando esta restricción se transforma en encierro por la falta de confianza y de credibilidad lo que emerge será la impostura. Será *como si* estuviéramos, *como si* coordináramos, *como si* convergiéramos. Una organización sin credibilidad es una organización de impostores”¹⁹.

La evidencia sobre el peso institucional y social de las organizaciones se convierte en el eslabón entre su ontología y su teleología, entre su esencia y sus fines, y pone de manifiesto, cuando de empresas u organizaciones privadas se trata, **la dimensión pública que necesariamente debe tener lo privado**, enunciado que debe ser el germen o principio de la **responsabilidad social empresarial**, tema que abre **la agenda política de las empresas**, hasta no hace mucho cerrada, pero no por ello inexistente. El Pacto Global de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), entre otros mecanismos de control de prácticas laborales, les exigen cada vez más transparencia y compromiso social a las organizaciones privadas de empleo.

2.2 TELEOLOGÍA: LA ORGANIZACIÓN ES UN MEDIO PARA RESOLVER NECESIDADES SOCIALES

Siguiendo a Shvarstein, “la teleología es la rama de la filosofía que estudia las causas finales de las cosas, lo cual es diferente de explicar las cosas por sus causas finales.

¹⁹ SCHVARSTEIN, Leonardo. Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas. Paidós. Buenos Aires, 2004, p. 372.

Un hospital está para curar, y el hecho de que en ocasiones no cure no significa que deje de ser un hospital. Similarmente, (es posible que) las escuelas produzcan ignorancia, los medios de comunicación no informen. Las organizaciones no pueden explicarse por sus causas finales y universales, porque dentro y fuera de ellas se les superponen intereses particulares que relativizan su validez”.²⁰

Hecha y sustentada la apuesta de la organización como un medio, surge de inmediato una cuestión fundamental, ¿un medio para qué? Las posibles respuestas desbordarían aparentemente el campo de la finitud. Sin embargo, la amplitud de la gama es un asunto más de forma que de esencia, y la diversidad de posturas se podría sintetizar en dos grandes perspectivas: la dominante -o tradicional²¹, cotidiana y seudopragmática-, que algunos llamarían realista, desde la cual se cree que el fin de la organización es la rentabilidad, a la cual se llamará aquí **perspectiva economicista**; la segunda es **la perspectiva integral e integradora**, que va en busca de la reivindicación del ser humano, con todas sus potenciales, limitaciones y defectos. La segunda se opone a la primera al tiempo que la contiene, pues considera legítimos –aunque no únicos- los intereses económicos del ser humano.

A la primera, a la cual se adscriben la mayoría de organizaciones del continente americano que practican el llamado capitalismo financiero²², se le llama economicista porque exagera y reduce el principio económico de la racionalización de recursos escasos a los resultados, como medida de todas las cosas. Su lógica y ética se pueden sintetizar en el silogismo ironizado de Le Mouël: “lo eficaz es verdadero, lo verdadero es justo, luego, lo eficaz es justo”²³. Este es el parámetro de justificación de cualquier práctica organizacional y la licencia para instrumentalizarlo todo, incluyendo a las personas, a quienes se siguen tomando en tantas ocasiones como simple recursos, aunque se derroche barniz verbal para disimularlo. Dicho silogismo no es

²⁰ *Ibíd.*, pp. 252 y 320.

²¹ Entendiendo como tal a la profesada y practicada en Estados Unidos y países que siguen sus modelos (mejor llamados modas administrativas como se ha visto), y cuya base es la lógica mecanicista de planeación-control derivada de los modelos taylorfayolistas.

²² Hay diversas formas y clasificaciones del capitalismo. Algunos autores plantean hasta siete. La categorización más elemental contiene dos tipos: el capitalismo financiero, propio de las economías neoliberales, que está basado en la especulación y manipulación financiera; y el capitalismo industrial, fundamentado en la productividad y una distribución más equitativa de los excedentes económicos de la producción. Una ampliación de estos dos modelos se pueden encontrar en *Capitalismo contra capitalismo*, de Michael Albert.

²³ LE MOUËL, Jacques. *Crítica a la eficacia*. Paidós. Buenos Aires, 1992.

más, entonces, que la versión refinada de “el fin justifica los medios”, que no admite cuestionamientos morales a los métodos utilizados para el logro de los resultados. Desde esta visión la validez de toda acción o decisión organizacional está determinada por los “fines de la organización”, término que *literalmente* no tiene sentido, ya que, como toda abstracción, la organización no tiene fines, porque no es un ente autónomo, es, un artificio y un medio, o, lo que es equivalente desde el simbolismo, una construcción social intersubjetiva, una red de acciones, relaciones, decisiones y producciones, cuya importancia es permitir la interpretación de experiencias y orientar decisiones colectivas. En efecto, cuando se utiliza el término “los fines o propósitos de la organización”, no es más que una *metáfora* para referirse a la integración de los fines de las personas que la componen. Éste es el deber ser, pero el problema aflora cuando esta línea de razonamientos obliga a la pregunta **¿quién es la organización?**, con lo cual es necesario replantear la cuestión inicial de este apartado para preguntarse **¿Es un medio para quién?**

Una respuesta que se corresponda con la realidad organizacional latinoamericana dejará sin piso la *metáfora* “organización igual a la integración de los fines de las personas a las que sirve (accionistas, empleados de todos los niveles, proveedores, clientes y, por extensión, la sociedad en general)”. Cuando la inmaterialidad de la metáfora o el símbolo no está soportada en una materialidad física, estructural o relacional, la palabra difícilmente conduce a la acción. Y así, infortunadamente, suele suceder. Se invocan tales fines con la intención de poner a trabajar a unos (operarios y otros empleados) para los intereses de unos pocos (accionistas y alta gerencia). La noción integradora se diluye, la metáfora pierde legitimidad y no conduce a la acción. Los empleados, por más que se les subestime su sentido crítico, saben si cuando se invoca a la organización se les incluye, con deberes y derechos, o si lo único colectivo son las obligaciones. Es lo más frecuente y por eso cuando no lo puedan expresar de palabra, disienten de acto: su compromiso, a la luz de los hechos, no es el mejor.

El juego de que unos ponen y otros sacan se hace insostenible en el tiempo. Una consecuencia obvia es la alta rotación de personal en muchas organizaciones, indicador que pocas veces se cuantifica, pese a que nadie podría objetar las pérdidas que el permanente cambio de personal genera. Esta situación suele atribuirse a la mala calidad de los trabajadores, y casi nunca hay autocrítica porque es posible también que sea el resultado de una deficiente dirección o de una organización

malsana, que ofrece pocas motivaciones –que no manipulaciones- para que los empleados puedan participar y hacer de la organización un proyecto también propio; o, aunque menos frecuente, al paternalismo que permite el abuso de los trabajadores con la consecuente reacción agresiva de quien por falta de carácter ha dejado que sus subalternos abusen. Algo similar sucede con los otros grupos de interés considerados por algunos dirigentes como más débiles. Entre ellos está el caso de los proveedores, a quienes en ocasiones se trata como si se les estuviera haciendo un favor, y no como un igual en un proceso de intercambio de bienes y servicios.

Con la convicción de que un escrito de estos no se puede quedar en la simple descripción sino que debe trascender al plano de la crítica constructiva y de las propuestas para llegar a un auténtico cambio paradigmático, y en consonancia con las ideas defendidas previamente en el texto, en especial con las referentes a la dimensión institucional de las organizaciones que se interesan por la legitimidad de las mismas, adhiero a la segunda perspectiva, según la cual **la organización es un medio para satisfacer las necesidades humanas**, como lo plantean, desde una enfoque complejo e interdependiente, varios autores como Ana Fernández para quien²⁴ *“El beneficio ha pasado a tener una utilidad social. Obtener beneficios supone haber satisfecho antes una necesidad ajena y una propia, mediante la oferta de un producto o servicio dentro de la vida social y del mercado. En primer lugar, en su tarea de armonizar las demandas de la sociedad, el empresario ha de crear y desarrollar los productos y servicios que den una respuesta apropiada a la estructura de las necesidades humanas”*. Con mayor amplitud lo argumentan Max-Neef, Elizalde y Hopenhyan en *Desarrollo a escala humana*. En las siguientes líneas, se resumirán las ideas centrales de este libro, abusando un poco de la copia textual con el objetivo de ser fiel a las ideas.

- **El “Desarrollo a escala humana”**²⁵

El postulado básico del Desarrollo a Escala Humana es que el desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. Dentro del paradigma tradicional, el desarrollo se

²⁴ Fernández, *op. cit.*, p. 4.

²⁵ Este aparte está basado, con mucha transcripción literal en MAX-NEEF, Manfred, ELIZALDE, Antonio, y HOPENHYAN, Martín. *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*. versión digitalizada del texto. No se ponen todas las citas textuales para no hacer pesada la lectura del texto.

mide con indicadores tales como el Producto Interno Bruto de un país (PIB) o de una región, que es un indicador del crecimiento cuantitativo de los objetos producidos en ese país o región. No obstante, para la personas, es necesario pensar el desarrollo en términos cualitativos, sin con ello descalificar los también necesarios cuantitativos. Así, el mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la calidad de vida de los seres humanos, lo cual dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer de manera adecuada –mas nunca plenamente- sus necesidades humanas fundamentales.

El típico error que se comete en los análisis acerca de las necesidades humanas es que no se explica la diferencia esencial entre las que son propiamente necesidades y lo que son los satisfactores de esas necesidades. Por ello es importante tener en cuenta dos postulados adicionales. Primero: las necesidades humanas fundamentales son pocas, delimitadas y clasificables. Segundo: las necesidades humanas fundamentales son básicamente las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Obvio que algo cambian, pero lo hacen con la misma lentitud a la que evoluciona la especie humana. Por estar imbricadas a la evolución de la especie, tienden a ser universales. Lo que cambia más rápido a través del tiempo y de las culturas es la manera de satisfacer las necesidades o los medios para hacerlo. Precisamente uno de los aspectos que define una cultura es su elección de satisfactores. Las necesidades humanas fundamentales de un individuo que pertenece a una sociedad consumista son las mismas del que pertenece a una sociedad ascética. Lo que cambia es la cantidad y calidad de los satisfactores elegidos, y/o las posibilidades de tener acceso a los satisfactores requeridos. El cambio cultural es consecuencia, entre otras cosas, de abandonar satisfactores tradicionales para reemplazarlos por otros nuevos y diferentes.

Así, las necesidades humanas pueden dividirse conforme a múltiples criterios, y las ciencias humanas ofrecen en este sentido una vasta y variada literatura. Max-Neef, Elizalde y Hopenhyan combinan dos criterios posibles de división: según categorías existenciales y según categorías axiológicas. Esta combinación permite reconocer, por una parte (categorías existenciales), las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar –creo, incluso que hoy en medio de lo que se ha llamado “posmodernidad” sería necesario introducir una nueva categoría aquí, que sería **parecer**–; y, por la otra (categorías axiológicas), las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto,

Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad. Ambas categorías de necesidades las combinan los autores del *Desarrollo a escala humana* en una matriz (**Ver matriz**) que, a diferencia de otros modelos teóricos sobre necesidades humanas, no tiene niveles jerárquicos ni privilegia la subsistencia por encima de las otras necesidades. Por ejemplo, alimentación y abrigo no deben considerarse como necesidades, sino como satisfactores de la necesidad fundamental de subsistencia. Del mismo modo, la educación (ya sea formal o informal), el estudio, la investigación, la estimulación precoz y la meditación son satisfactores de la necesidad de entendimiento. No existe, sin embargo, una correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores: un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades; y a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para estar satisfecha.

Matriz de necesidades y satisfactores

Necesidades según categorías existenciales				
Necesidades según categorías axiológicas	Ser	Tener	Hacer	Estar
SUBSISTENCIA	1/ Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad.	2/ Alimentación, abrigo, trabajo	3/ Alimentar, procrear, descansar, trabajar	4/ Entorno vital, entorno social
PROTECCIÓN	5/ Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	6/ Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo.	7/ Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	8/ Contorno vital, contorno social, morada
AFECTO	9/ Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	10/ Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines.	11/ Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar.	12/ Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.
ENTENDIMIENTO	13/ Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.	14/ Literatura, maestros, método, políticas educativas, políticas comunicacionales	15/ Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	16/ Ambitos de interacción formativa, escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
PARTICIPACIÓN	17/ Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor	18/ Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo.	19/ Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acortar, opinar	20/ Ambitos de interacción participativa, cooperativas, asociaciones, iglesias, comunidades,

				vecindarios, familia
OCIO	21/ Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	22/ Juegos, espectáculos, fiestas, calma	23/ Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	24/ Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
CREACIÓN	25/ Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	26/ Habilidades, destrezas, método, trabajo	27/ Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar	28/ Ambitos de producción y retroalimentación, talleres, ateneos, agrupaciones, audiencia, espacios de expresión, libertad temporal
IDENTIDAD	29/ Pertenencia, coherencia, diferencia, autoestima, asertividad	30/ Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	31/ Comprometerse, integrarse, confundirse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	32/ Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas
LIBERTAD	33/ Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	34/ Igualdad de derechos	35/ Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	36/ Plasticidad espacio-temporal

En los discursos económicos dominantes sobre el desarrollo, sustentados, por los menos aparentemente, en modelos como el de Maslow, se sobredimensiona la necesidad de subsistencia, en detrimento de otras necesidades, acabando por amenazar la propia subsistencia. Ésta se asocia normalmente a la conversión del trabajo en capital, a la formalización de las actividades económicas, a la incorporación indiscriminada de tecnologías de punta y, por supuesto, a la maximización de las tasas de crecimiento. El desarrollo consiste para muchos en alcanzar los niveles materiales de vida de los países más industrializados, para tener acceso a una gama creciente de bienes (artefectos) cada vez más diversificados. La búsqueda de una mejor calidad de vida es suplantada por la obsesión de incrementar la productividad de los medios. Se subestiman las necesidades diferentes a la subsistencia y los satisfactores de carácter simbólico, tanto o más importantes que los económicos, e incluso se descuida la dimensión simbólica de lo económico (un salario mínimo en una empresa en la que su presidente gana más de 100 millones, por ejemplo, ya es para mí indigno, pues puede interpretarse como que quien gana el mínimo es poco o nada lo que aporta a la organización), no pocas veces determinante de si una sociedad es o no incluyente. Es tal la velocidad de producción y diversificación de los artefactos, que las personas aumentan su dependencia y crece su alienación, a tal punto que es cada

vez más frecuente encontrar bienes económicos que ya no potencian la satisfacción de necesidad alguna, sino que se transforman en fines en sí mismos. **Es la perversa confusión entre fines y medios.**

Desde la concepción tradicional de desarrollo la noción de pobreza es, pues, muy limitada, ya que se refiere exclusivamente a la situación de aquellas personas que se hallan por debajo de un determinado nivel de ingreso. La noción es estrictamente economicista. Los autores sugieren, por tanto, **no hablar de pobreza, sino de pobrezas**. De hecho, cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza. Hay, por ejemplo, una pobreza de subsistencia, si la alimentación y el abrigo son insuficientes; pero también puede haber de afecto, debido al autoritarismo, a la opresión, a las relaciones de explotación con el medio ambiente natural; o de identidad, cuando se imponen valores extraños a las culturas locales y regionales, o se obliga a la emigración forzada, el exilio político, etc., y así sucesivamente. Se podrían seguir enumerando más casos, pero en todos ellos se encontrarían pruebas de que, junto a las motivaciones económicas -motivación extrínseca-, existen otras motivaciones, como el gusto por la labor realizada -motivación intrínseca- o el servicio prestado a los demás, por ejemplo. Pero las pobrezas no son sólo pobrezas, son mucho más que eso. Cada pobreza genera patologías individuales y sociales, toda vez que rebasa, por su intensidad o duración, ciertos límites críticos.

De este modo, la visión tradicional y reduccionista de las necesidades y los satisfactores lleva a confundir los satisfactores propiamente dichos, que operan en sentido positivo para las personas, con satisfactores violadores, destructores o inhibidores o con pseudosatisfactores²⁶. **Los violadores o destructores** son elementos de efecto paradójal, aplicados con la intención de satisfacer una determinada necesidad, pero no sólo destruyen por completo la posibilidad de satisfacerla en un plazo mediano, sino que imposibilitan, por sus efectos colaterales, la satisfacción adecuada de otras necesidades. Así, el armamentismo, supuestamente

²⁶ Los autores hablan de cinco tipos de satisfactores: destructores, pseudosatisfactores, inhibidores, singulares y sinérgicos. Aquí se juntan los violadores o destructores con los inhibidores, por no encontrar diferencias sustanciales entre ellos. Los sinérgicos y los singulares no se consideran perjudiciales para los seres humanos. Los sinérgicos se definen en el párrafo siguiente, mientras que los singulares son aquellos que apuntan a la satisfacción de una sola necesidad, siendo neutros con respecto a la satisfacción de otras (la medicina curativa es satisfactor singular de la necesidad de subsistencia).

destinado a satisfacer la necesidad de protección, en el fondo aniquila la subsistencia, el afecto, la participación y la libertad; o el paternalismo, que se propone la protección, inhibe el entendimiento, la participación, la libertad y la identidad. Estos elementos paradójicos parecen estar vinculados preferentemente con la necesidad de protección, la cual puede generar comportamientos humanos aberrantes, en la medida en que su insatisfacción va acompañada del miedo. El atributo que caracteriza a los satisfactores violadores es que siempre son impuestos. **Los pseudosatisfactores** son elementos que estimulan una falsa sensación de satisfacción de una necesidad determinada. Su atributo especial es que generalmente son inducidos mediante la propaganda, la publicidad y otros medios de persuasión; un ejemplo son los símbolos de estatus para la necesidad de identidad (como un vehículo costoso). La consecuencia perversa para una sociedad de suplantar los satisfactores con satisfactores destructores o con seudosatisfactores, es que estos se van incubando en las culturas hasta “institucionalizarse”, y generan, a largo plazo, el efecto contrario, la desinstitucionalización, pues carecen de legitimidad, base de cualquier fortalecimiento institucional.

El Desarrollo a Escala Humana no excluye metas convencionales como crecimiento económico para que todas las personas puedan tener un acceso digno a bienes y servicios. Sin embargo, la diferencia respecto de los estilos tradicionales radica en concentrar las metas del desarrollo en el proceso mismo del desarrollo. En otras palabras, que las necesidades humanas fundamentales pueden comenzar a realizarse desde el comienzo y durante todo el proceso de desarrollo; es decir, que la realización de las necesidades no sea la meta, sino el motor del desarrollo mismo. Un desarrollo no lineal ni acumulativo sino en espiral y cualitativo que refleje **la claridad entre fines y medios** por la que se propende. Ello se logra en la medida en que la estrategia de desarrollo sea capaz de estimular permanentemente la generación de satisfactores sinérgicos²⁷, que al satisfacer una necesidad determinada estimulan y contribuyen a la

²⁷ “Las necesidades revelan de la manera más apremiante el ser de las personas, ya que éste se hace palpable a través de ellas en su doble condición experimental: como carencia y como potencialidad. Comprendidas en un amplio sentido, y no limitadas a la mera subsistencia, las necesidades patentizan la tensión constante entre carencia y potencia, tan propia de los seres humanos. Concebir las necesidades tan sólo como carencias (por ej., tengo necesidad de alimento porque carezco de él, o tengo necesidad de afecto porque nadie me quiere) implica restringirlas a lo puramente fisiológico o subjetivo, que es precisamente el ámbito en que una necesidad asume con mayor fuerza y claridad la sensación de ‘falta de algo’. Sin embargo, en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidades y, más aún, pueden llegar a ser recursos. La necesidad de participar es potencial de participación, tal como la necesidad de afecto es potencial de

satisfacción simultánea de otras necesidades. Su principal atributo es el de ser contrahegemónicos –pertenecen a lo que Habermas llamaría la racionalidad emancipadora–, en el sentido de que revierten racionalidades dominantes tales como la competencia y la coacción.

De esta propuesta se infiere que la relación dialéctica necesidad-satisfacción es la que, a la larga, lleva a una persona a participar o interactuar con una organización, ya que ella configura el hilo argumental de su motivación hacia esta. Asimismo, se puede decir que la perspectiva de la organización como medio para satisfacer necesidades no se opone a la perspectiva económica: la contiene, pues entre las necesidades humanas hay unas cuya satisfacción es de orden predominantemente económico. Con lo que sí no es compatible la propuesta de Desarrollo a Escala Humana es con la visión economicista y econocrática de la organización por reducirla a la condición única de ente económico, en la que solo debe interesar la eficacia –se habla también de eficiencia, pero no se entiende ésta sino como la suma de pequeñas eficacias-. El trabajo no es *la* vida, pero es vida. Tan peligroso es considerar lo primero (el trabajo como la vida), como ignorar lo segundo (el trabajo es también la vida). No debería, por tanto, estar desarticulado del “hecho social total”, enfoque que permite pensar la sociedad como un todo, y no de manera fragmentada: cada sistema (productivo, cultural, político, etc.) separado de los demás. De lo contrario se mantendrá el acelerado proceso de escisión entre “sistema” (trabajo) y “mundo de la vida”²⁸, con consecuencias nefastas para la condición humana, pues esta ruptura genera alienación en el trabajo y deriva en una pérdida de sentido en lo que se hace.

- **Límites y posibilidades de las organizaciones**

recibir afecto pero también de darlo. Acceder al ser humano a través de las necesidades permite tender el puente entre una antropología filosófica y una opción política; tal parece ser la voluntad que animó los esfuerzos intelectuales de hombres como Karl Marx o Abraham Maslow, por mencionar sólo dos ejemplos. Comprender las necesidades como carencia y potencia previene contra toda reducción del ser humano a la categoría de existencia cerrada. Así, resulta impropio hablar de necesidades que se ‘satisfacen’ o se ‘colman’. En cuanto revelan un proceso dialéctico, constituyen un movimiento incesante. De allí que quizás sea más apropiado hablar de vivir y realizar las necesidades, y de vivirlas y realizarlas de manera continua y renovada”. MAX-NEEF, Manfred, ELIZALDE, Antonio, y HOPENHYAN, Martín. Op. Cit.

²⁸ La relación entre los conceptos de “sistema” y “mundo de la vida” es desarrollada por Jürgen Habermas en varias de sus obras.

Una crítica a la mirada tradicional de las organizaciones, tampoco puede conducir a una pérdida de las proporciones o a equivocar los roles sociales para pedirles a las organizaciones lo que no pueden dar, y en muchos casos ni hacer, porque así es como se llega a satanizarlas o a caer en humanismos organizacionales ingenuos. No se trata de hacer de abogado del diablo, porque cierto es que algunas se condenan solas, pero, por fortuna, no son todas. En mis trabajos de asesoría organizacional, en especial en los relacionados con “cultura y clima organizacional” hay un taller que en ocasiones aplico y que contribuye a poner las dificultades organizacionales en una banda racionalmente abordable. Consiste en preguntarles a los asistentes a la actividad, previa generación de condiciones de confianza y confidencialidad, ¿cuáles son los principales problemas de su organización? Las respuestas se trabajan por grupos, y una vez “socializadas” las de todos, paso a un segundo nivel en el que tomo el listado de “problemas” y les formulo dos nuevas preguntas: ¿cuáles creen que son problemáticas exclusivas de su organización? y ¿cuáles consideran que se dan en toda organización? Con las respuestas siempre se llega a la conclusión obvia de que es necesario distinguir y categorizar las problemáticas de la organización, para no pedirle a ésta más de lo que puede dar, ni que no afecte lo que por su naturaleza no puede dejar de afectar. Obviada que la falta de reflexión y conversación sobre el tema en las organizaciones no permite parecer como tal (“Lo obvio en la vida y en la organización es que nada es obvio”). Con la categorización más genérica posible, se puede llegar a decir, entonces, que:

- **existen problemáticas organizacionales que son inherentes a toda relación social.** Sea de amistad, amorosa, familiar... Son un subproducto de cierta “incapacidad para el diálogo”²⁹ que todo ser humano tiene (lo que varía de uno a otro es el grado de incapacidad), por estar tan lleno de su propio aliento. La dificultad de comunicación y para trabajar en equipo, los celos, las envidias, las ganas de poder, no se las ha inventado X ó Y organización en particular; están presentes en todas las relaciones sociales;
- **existen problemáticas organizacionales que son inherentes a toda organización.** Aparecen siempre y en todas las organizaciones. Entre otros, las dificultades de coordinación, de congraciar los intereses individuales y grupales

²⁹ Se sugiere leer a GADAMER, Hans Georg. *La incapacidad para el diálogo*. En: Verdad y método. Editorial Sígueme. Salamanca, 1992, pp. 203-210.

con los organizacionales, y, uno bien especial, la incomodidad que generan las relaciones de subordinación: para los dirigentes, porque su responsabilidad es casi imposible de entender por quienes él responde; y para los subalternos, porque el ideal de igualdad prometido en un mundo moderno (occidental por supuesto), parece no ser viable en el plano laboral, en donde, a lo máximo, se puede aspirar, como ha quedado dicho, a una *equidad diferencial*³⁰; y,

- **existen, sin duda, problemáticas organizacionales propias de cada organización en particular.** Sobre éstas, puede decirse coloquialmente que “cada organización es un mundo aparte”, por sus integrantes, su “cultura”, su estructura, sus procesos, en síntesis, por su singularidad.

Pueden crearse también categorías intermedias, por ejemplo, problemas propios del sector (no son iguales los del sector financiero a los del bananero), propios de las áreas (seguramente en la misma empresa varían muchas cosas de una vicepresidencia a otra), propios del momento (hay problemas propios de las fusiones, por citar algo, que no se presentan sino en esos casos). En fin, y así se podría seguir subcategorizando casi de modo indefinido. En cada empresa será particular. Pero retomando los tres tipos básicos de problemáticas que se han identificado, tal distinción es de gran utilidad pragmática, pues, además de contribuir a bajar la espuma que genera la sobredimensión de algunos problemas por falta de comprensión, lleva a generar estrategias para enfrentar esas problemáticas y convivir con ellas, si es del caso.

Para la categorización básica y frente a los dos primeros tipos de problemáticas, la estrategia más elemental y saludable que se ha encontrado, es reconocer y comprender dichas problemáticas, para no pervertirlas. Supóngase este caso como ilustración: si en todos los seres humanos existe en mayor o menor medida una pulsión identitaria que los empuja a querer dominar a sus congéneres y en especial a aquellos que más se les asemejen, para poder diferenciarse o identificarse de ellos, estimular en demasía la competencia individual en las organizaciones, con prácticas como la “elección del empleado del mes” y marcadas retribuciones variables ligadas a logros individuales, por citar solo algunas, se termina por exacerbar esa pulsión y

³⁰ Oxímoron que se utiliza frecuentemente en las organizaciones como eufemismo de la idea de justicia.

hasta por pervertirla, es decir, por convertirla en malsana para la organización. La definición de estrategias para enfrentar el tercer tipo de problemáticas si requeriría el diagnóstico de una realidad organizacional en particular, pero que en cualquier caso concluiría en que hay dificultades transformables y otras con las cuales en definitiva y pese a todo, se debe convivir.

Volviendo al tema del rol de las organizaciones en la sociedad, si lo que inicialmente une a las personas dentro de las organizaciones es el trabajo, los satisfactores que debe tratar de brindar la organización son los atinentes al sujeto-trabajador, así, en ese orden y con apellido, cuando se refiere a los empleados; al sujeto-cliente, cuando se refiere a un usuario o consumidor, y de igual manera con todos los grupos de interés, especialmente con los *stakeholders* (son los grupos de interés determinantes en la viabilidad de la organización). Aunque suene un poco duro, el sujeto en toda su amplitud no es del interés de la organización, es el sujeto limitado al rol pertinente. Para seguir con el ejemplo de los empleados, una organización no debería hacer actividades para mejorar la relación de éstos con sus parejas (esto es propio de corrientes como la “cultura organizacional”, la “gerencia por valores”, entre otras, generadas en el organicismo). No es su función promover ni eso ni lo contrario: las malas relaciones entre las parejas. Eso hace parte de la autonomía del sujeto, del ejercicio de su libertad. Debe, más bien, procurar pagarle un buen salario, para que el tema financiero no se convierta, por baja compensación, en un problema familiar; tratarlo bien, para que no llegue a su casa a querer que le “paguen los platos rotos”; y darle el reconocimiento que se merece como persona y trabajador, para que el trabajo sea parte de su autorrealización.

El inmenso papel protagónico que se le ha dado al trabajo en la sociedad ha generado la confusión de roles, pero por el bien de las personas, de las mismas organizaciones y de la sociedad en general, los administradores de hoy tienen el deber de restituirle el rol a las organizaciones y al trabajo para, ni abusar de los trabajadores, ni caer en los malsanos paternalismos. No se puede olvidar que en un entorno capitalista, un trabajador es legítimo cuando produce más de lo que gana. Y aunque es necesario ampliar simbólicamente los conceptos de producción y ganancia, para no quedarse en su versión economicista, así debe ser, porque de lo contrario, las organizaciones estarían orientadas a la pérdida. Un desarrollo capaz de conjugar la sinergia con la eficacia quizás no baste para dar cumplimiento cabal a lo deseado, pero sí es

suficiente para evitar la desesperanza y promover la legitimidad e *Inteligencia social de las organizaciones*³¹, como reza el título de un libro del profesor Leonardo Schvarstein, y para que al fin **la rentabilidad sea el premio que le da la sociedad a una organización por hacer buen uso de sus recursos.**

Estas ideas planteadas en los apartes de ontología y teleología, y las que siguen en el de axiología, deberían ser el inicio de cualquier curso de empresarismo o de creación de organizaciones, tema tan sonado hoy en las sociedades y universidades del Tercer Mundo, pero que sigue limitado a un cúmulo de instrucciones, necesarias pero no suficientes, para comprender la complejidad de las organizaciones y su importancia en el contexto social, pues de no ser así, se corre el riesgo de que estas marchen en contra de la sociedad y sigan siendo fuente de subdesarrollo económico, o, peor aún, de subdesarrollo moral.

³¹ Libro que se recomienda especialmente para aquellos que crean que es posible crear y desarrollar organizaciones socialmente responsables.

TRES

AXIOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN (VALORES)

La axiología es la ciencia que se ocupa del estudio de los valores, de la conciencia del bien y del mal. Por medio de la axiología se define aquello que es valedero, es decir, aceptable, admisible, bien fundado, digno de ser creído y ejecutado. De este modo, la axiología complementa a la epistemología -cuya preocupación es el criterio de validez- en su papel de vigilancia de las prácticas organizacionales, de acuerdo con el modelo de análisis organizacional propuesto por Bédard (ver nota a pie N°. 11). Mientras que una cosa es considerada válida cuando ha sido revestida de todas las formalidades necesarias en el momento presente, una cosa es valedera en sí misma con respecto al futuro y al efecto que de ella se derivará, por el hecho de ser admitida. La validez implica la idea de valor absoluto, mientras que lo valedero tiene un valor de hecho, relativo, porque conlleva la preferencia, no necesariamente racional y más bien ligada a los deseos y a las pulsiones.

La axiología está íntimamente ligada al proceso de institucionalización. Según Selznick, uno de los autores más representativos del institucionalismo norteamericano, la institucionalización es un proceso de instalación de valores, con lo que se entra en el campo de la axiología, y por lo tanto, de la moral y de la ética. De ahí que el sistema axiológico o de valores sea uno de los dispositivos reductores de la alta variedad que se encuentran en las organizaciones, pues pone los límites de lo que está permitido o no. Por eso, *“cuanto más arrastre la competencia de las marcas y cuanto más dominen las modas el consumo, más deben buscar las empresas los medios para promover sus valores y respetar sus reglas”*³².

3.1 MARCO AXIOLÓGICO DE LA ORGANIZACIÓN ORDENADA E IDEAL DE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL

Ahora bien, los valores organizacionales que se promueven en la bibliografía administrativa predominante tienen como base las ideas modernistas (nótese en ellos el *-ismo*) que epistemológica y moralmente predominaban en los albores de la “Administración científica” a comienzos del siglo XX, y que siguen estando presentes

³² Fernández, *op. cit.*, p. 5.

tanto en la definiciones primera y tercera de la RAE como en el imaginario de los administradores de profesión u oficio, que en su mayoría adhieren a la definición tipo de organización citada anteriormente: “un grupo de personas que se unen en torno a un fin y para lograrlo definen unas normas y un sistema de coordinación”.

Podría decirse, de modo general, que el supervalor de allí derivado es **el orden**, al que, basados en la primera definición de la RAE (acción y efecto de organizar u organizarse), se le considera como sinónimo máximo de organización, pues es el garante de la eficiencia y la eficacia de ésta. A él se adhieren, entre otros muchos afines, **la verdad y la objetividad**, como ejes de la ciencia moderna. Asimismo, otros adscritos a la modernidad, como **el racionalismo**, para meter a la organización en todo un sistema lógico coherente, que le cierre el paso a cualquier acción inexplicable en relación con los objetivos de la organización; **la especialización**, como forma de asegurar la responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización por lo que le compete; **la disciplina**, o el acatamiento de las leyes para no alterar lo instituido, y **la especificación**, para eliminar cualquier forma de ambigüedad. No menos relevante se considera un valor posmoderno ampliamente estimado en las organizaciones de hoy, **el consenso**, pues se cree que con éste se asegura la unidad en la diferencia.

El cuestionamiento que se le hace a esta perspectiva modernista de organización es que está centrada casi de manera exclusiva en la noción de orden. Nadie niega que el orden en la organización sea un imperativo ético y estético. Ético, porque pone en juego la responsabilidad individual, al enfrentar a las personas a un proceso constante de elecciones; y estético, en tanto preserva cierta armonía con el mundo y es un garante de la identidad de la organización. Pero debe ser un orden siempre dinámico, o como lo plantea Prigogyne, un “orden sacado del caos” El culto al orden surge de la confusión entre la primera y la tercera definición del Diccionario de la Academia, pues **lo que es sinónimo de orden es la acción y el efecto de organizar, y no las agrupaciones humanas**. Este culto conlleva al reduccionismo conceptual y hasta ontológico de igualar organización a orden. Es preciso recordar que cuando las ideas son reduccionistas, las acciones difícilmente serán mejores. Por eso, cuando se crea o utiliza un término, las personas definen, a la vez, su parámetro de actuación sobre él. En esa línea de razonamientos, se infiere que la precariedad en la gestión puede tener entre sus causas –y tal vez de las más importantes– el reduccionismo de su

definición, pues este ideal de organización está anclado en la noción de orden, desconociendo el desorden, tan consustancial a la organización como el primero.

Cuando se identifica la organización solo con el orden, se ven el desorden y las nociones afines como un ruido que hay que desterrar, como una interferencia con los propósitos organizacionales, debido a su capacidad anárquica de dispersar, generar conflicto, pérdidas, y hasta agresiones. Y esto es verdad. Lo que tampoco es menos cierto, aunque desde la perspectiva tradicional no se le toma como tal, es que el desorden es también fuente de creatividad, innovación, crecimiento y desarrollo, con lo cual impide el anquilosamiento y obsolescencia de la empresa; no se puede olvidar que toda evolución es producto de un desorden exitoso que genera una reorganización. **Por principio de realidad, el desorden no se puede eliminar. Por principio de utilidad, es también creativo-productivo.** La verdad, la objetividad, la disciplina, el racionalismo y el orden exacerbados tienden a eliminar la creatividad, la innovación, el cambio... valores imprescindibles para la supervivencia de la organización, porque le permiten adaptarse a su entorno y acomodarse a sus propias dinámicas internas. La especialización y la especificación como fines anulan el diálogo entre roles y departamentos organizacionales, entre disciplinas que soportan la teoría administrativa, y se vuelven contra ella, como lo advirtió el propio Einstein: *“La insistencia exagerada en el sistema competitivo y la especialización prematura en función de la utilidad inmediata matan el espíritu en que se basa toda vida cultural, incluido el conocimiento especializado”*³³.

Tal concepto de organización centrado en el orden tiene, de manera implícita y como punto de partida, una idea de hombre y de relaciones sociales –y por supuesto laborales– perfectibles, que para el caso significa ordenables, y encuentra en el mecanicismo organizacional, con su metáfora maquina (la organización como una máquina) el nirvana de su realización. Aunque tiene como premisa la idea de que “el estado de naturaleza del ser humano es el egoísmo y la maldad”, tal como lo preconizó Thomas Hobbes en *El Leviatán*³⁴, considera que con fórmulas administrativas redentoras y controladoras (planeación estratégica, normas ISO,

³³ EINSTEIN, Albert. Periódico New York Times, octubre 5 de 1952. Citado por: Omar Aktouf. *Administración y Pedagogía*. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín, 2000, p. 7.

³⁴ La idea de un ser humano cuyo “estado de naturaleza” es el egoísmo y la maldad, es desarrollada por Thomas Hobbes en *El Leviatán*. Una idea más comprensiva puede encontrarse en Pedro Laín Entralgo. *Idea del hombre*. Círculo de Lectores. Bogotá, 1995.

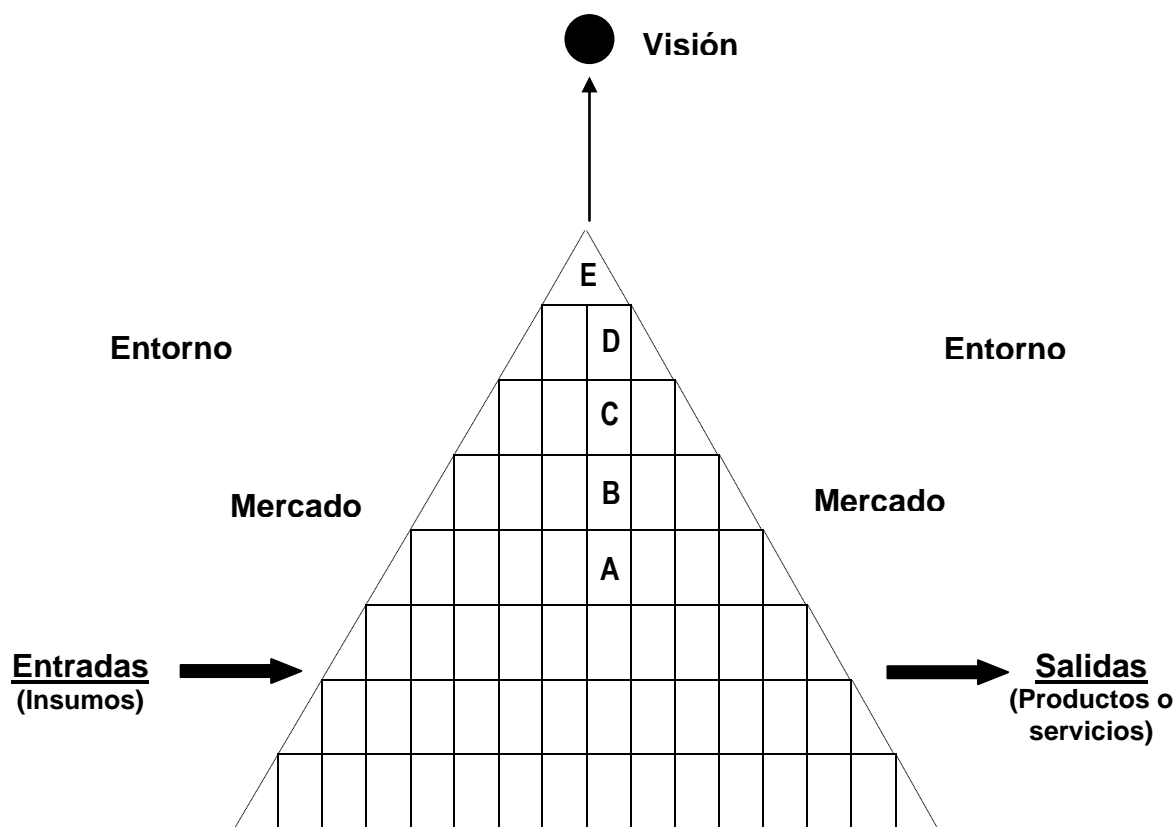
administración de la “cultura organizacional”, reingeniería, etc.), basadas en el racionalismo, el cientificismo, el tecnicismo y otros *ismos* familiares, es posible convertir al hombre en un ser totalmente bueno y a la organización, como puede observarse en la **figura 1 (La organización ordenada e ideal de la administración tradicional y dominante)**, en un todo coherente y ordenado al mejor estilo de las **máquinas triviales**³⁵, que son aquellas cuyo proceso de transformación es siempre igual –mientras la máquina no se dañe–; son máquinas predecibles o predictivas, es decir, que ante iguales insumos producen siempre los mismos resultados.

Basada en estos ideales, la administración tradicional se ha propuesto desafiar a la naturaleza misma, pues pregona bajo el eslogan del “mejoramiento continuo”, la ambición productiva de “hacer cada vez más con cada vez menos” y la codicia financiera de “ganar cada vez más con cada vez menos”. Ambiciones que se convierten en **delirios**³⁶, si se recuerda que, como lo ha demostrado la física, hay que considerar la cada vez mayor limitación de recursos. Si la que primera ley de la termodinámica (la conservación) es cierta –en términos coloquiales, esta ley plantea que la energía ni se crea ni se destruye sino que se transforma–, el silogismo lleva a concluir que la ilusión productiva y la codicia financiera son, además, falacias, que en vez de motivar a los integrantes de la organización, incrementan en exceso su angustia, pues en su nombre se formulan y reformulan constantemente metas tan inalcanzables, que en vez de estimular el rendimiento personal, generan desánimo, parálisis, competencia desleal y corrupción, como sucede en muchas organizaciones, entre ellas las entidades financieras, en donde son reiterativas las trampas que hacen los empleados encargados de la colocación de capitales para cumplir con “las metas del trimestre”. Al final termina “más caro el caldo que los huevos”, aunque no se haga una buena cuantificación del desgaste administrativo en controles internos y legales, en abogados y procedimientos judiciales a esos empleados que, atormentados porque del cumplimiento de las ventas depende su permanencia en la organización, terminan recurriendo a movimientos poco ortodoxos.

³⁵ Sobre los conceptos de máquina trivial y no trivial se sugiere consultar a VON FOERSTER, Heinz. *Sistémica elemental desde un punto de vista superior*. Fondo editorial Universidad EAFIT. Medellín, 1998.

³⁶ Al delirio se llega por exceso de angustia (temor opresivo sin causa precisa. Diccionario de la RAE, p. 156), y se define como una “3. *Psicol. Confusión mental caracterizada por alucinaciones, reiteración de pensamientos absurdos e incoherencia*” (Diccionario de la RAE). Es decir, el delirio conlleva la pérdida del sentido de la realidad.

Figura 1. La organización ordenada e ideal de la administración tradicional y dominante



Fuente: Pablo Múnera Uribe, 2007

Nota a la Figura 1. El triángulo representa la organización y los compartimentos internos pueden tomarse como departamentos, cargos, funciones, procesos, recursos, acciones o decisiones, según la categoría de análisis o diseño organizacional que se esté utilizando. No se deben mezclar, es decir, tomar un compartimento por departamento, otro por cargo, otro por función. Debe ser una sola categoría de análisis, cualquiera, pero una sola.

Según este ideal de organización propuesto por la administración tradicional, y basado en el orden:

- La organización debe tener una visión claramente definida, y es posible enrutarse exactamente hacia su logro. Además, supone o exige que esa visión sea totalmente compartida por todos y cada uno de sus miembros.

- Es deseable, y además necesario, que todos los departamentos, cargos, funciones, procesos y recursos en la organización estén totalmente definidos o especificados de manera que todo el mundo tenga absolutamente claro quién hace qué, por qué, cuándo, cómo, dónde, y, adicionalmente, cómo se controla que sea así. Es el delirio de la coherencia absoluta (este aspecto se ilustra a través de la continuidad y rectitud de las líneas).
- La incertidumbre, el ruido, la ambigüedad, las paradojas, los intereses, los deseos, los sentimientos, y todo lo que en general no sea sinónimo de orden o susceptible de ordenar, debe ser desterrado de la organización, porque representa una amenaza para su eficacia.
- Aunque acepta que la organización recibe información e insumos del entorno y del mercado (como se puede ver en las líneas punteadas que indican la idea de sistema abierto, o que procesa información del exterior), pretende permanecer imperturbable internamente, pues aunque en el discurso oficial la innovación, la creatividad, el disenso y la autonomía sean muy valoradas, en la administración del día a día se siguen priorizando, por encima de todo, la especificación y la normalización. Son los medios y las metodologías –ni siquiera el método– los que se convierten en fines. Una confusión poco eficiente y, mucho menos, eficaz.

Crear tales postulados, derivados de una idea de organización como sinónimo de orden, **es ignorar**, por interés o por falta de conocimiento, que:

- los seres humanos –y más aún las relaciones humanas– no son una máquina trivial, aunque en no pocas ocasiones se comporten como tal y sean predecibles. Ante el mismo estímulo o entrada de información, la respuesta puede ser variada, porque tienen la opción de elegir. Algo similar sucede con las organizaciones: tienen la capacidad de adaptarse, esto es, de comportarse como un sistema abierto, que es modificado y a la vez modifica su contexto en las interacciones con éste; pero también se puede comportar como un sistema cerrado, capaz de

preservar su autonomía e identidad ante los cambios externos e internos, gracias a mecanismos de autoorganización³⁷;

- un sistema (como una organización) es más confiable cuando no está compuesto por partes totalmente confiables o coherentes entre sí, porque le permite absorber la variedad y adaptarse a los cambios internos y del entorno. Cuando todos los componentes de un sistema son fiables y redundantes (como en las máquinas artificiales), éste, en su conjunto, es mucho más vulnerable que sus partes, pues el defecto en un componente suele implicar el fallo de todo el conjunto, debido a que la redundancia de las partes hace que se altere todo el sistema y en efecto todas y cada una de sus partes. En la Figura 1 se ilustra este concepto: un daño significativo en la parte *A* (sea un departamento, cargo, función, proceso, acción, decisión o recurso) hace que la parte *B* caiga y consecuentemente la *C* y la *D*, poniendo a tambalear, si no es que se cae, la parte *E*, que en este caso sería la que guía la organización (tómese ésta también como departamento, cargo, función, proceso, acción, decisión o recurso).

El dicho es sabio: “En donde todos piensan igual, nadie piensa”. Cuando los componentes son totalmente fiables³⁸, lo que tiene de común son sus partes fiables; en este caso, cuando algún componente falla, los errores se suman, porque los componentes son redundantes. La máquina no tolera el desorden ni lo crea, no tiene capacidad de autoorganización ni de reorganización, mientras que los cerebros y los seres vivos conviven con el desorden, permitiendo la creatividad y la adaptación. “*Queriendo optimizar las partes, hemos subutilizado el todo*”, plantea Morin;

- no es posible explicitar, planear y controlar todo en una organización, pues por más que se especifique siempre quedarán ambigüedades, tensiones y paradojas, propias del carácter simbólico y representativo del lenguaje, y de toda acción y decisión humana. En el ejercicio de su libertad, el actuar de una forma y no de

³⁷ Este tema se puede ampliar en Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio, op. cit.*

³⁸ La idea central de este párrafo está desarrollada en LLINÁS, Rodolfo. *El cerebro y el mito del yo: el papel de las neuronas en el pensamiento y el comportamiento humanos*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2003. Allí, apoyado en Warren McCulloch, y al tratar las diferencias entre los cerebros y los computadores, llama la atención sobre la ventaja de que los sistemas estén compuestos por partes no totalmente fiables entre sí.

otras, o decidir una cosa en vez de otras, implica asumir la responsabilidad no solo por lo hecho elegido sino también por lo que no se hizo o se descartó. Al respecto, Schvarstein, basado en Luhman y los aportes de las tres áreas de estudio de la semiótica, llama la atención sobre las tres improbabilidades de especificar todo en una organización,³⁹: **semántica** (relativa a los significados de los signos), **sintáctica** (referente a la relación entre los signos) y **pragmática** (alusiva a la relación de las personas con los signos, lo que implica los intereses humanos y, por extensión, los conflictos de poder, introduciéndole la dimensión política al lenguaje);

Con Schvarstein, se puede ampliar un poco la idea de las improbabilidades: la primera es la improbabilidad **semántica**: no es posible describir completamente, por ejemplo, todas las funciones y responsabilidades de un rol. La especificación es una simplificación, un modelo de la realidad, no es la realidad, porque ésta es siempre más compleja que su descripción. Además, cualquier especificación es estática (una fotografía), mientras que el desempeño de un rol es dinámico (una película), y, finalmente, siempre hay contingencias que tienden a modificar permanentemente lo representado. La segunda improbabilidad es **sintáctica**: si resulta dificultosa la especificación de un rol, mayor será la dificultad para especificar muchos roles y sus relaciones, sin que queden superposiciones no deseadas o espacios vacíos entre ellos. Por último, existe una improbabilidad **pragmática**: desde la perspectiva semiótica, estudia el uso estratégico del lenguaje, introduciendo el problema de la interpretación. Corresponde señalar aquí la naturaleza política del proceso de evaluar e interpretar, en el que se hacen manifiestas las relaciones de poder en la organización. La organización configura así un espacio de lucha por la asignación de significados, donde triunfan quienes tienen el poder de imponer los suyos por sobre los de los demás participantes.

- cuando de escenarios competitivos (no monopólicos) y empresariales se trata, la economía ha demostrado la improbabilidad de competencia perfecta y, “*si no existe en el entorno de la empresa competencia perfecta, no hay tampoco en la empresa decisiones correctas y por lo tanto óptimas*”⁴⁰. Los principios modernos de la economía clásica han postulado la existencia del *homo economicus*, aquel

³⁹ En: Schvarstein. *Op. cit.* p. 54.

⁴⁰ LUHMANN, Niklas. *Organización y decisión*. Editorial Anthropos. Barcelona, 1997. p. 6.

capaz de identificar claramente sus preferencias y otorgarles prioridad para la toma de sus decisiones. Pero los límites de esta racionalidad técnica los reconoce hasta un positivista como Herbert Simon, experto en el tema de las decisiones administrativas, y único representante de la Administración en ganar el Premio Nobel de Economía (en 1978). Su investigación, que fue pionera en el proceso de adopción de decisiones en las organizaciones económicas, introdujo la teoría de la racionalidad limitada (una idea posmoderna), en la que, modificando las ideas clásicas, planteó que las organizaciones nunca pueden ser completamente racionales ni en ellas se pueden tomar decisiones óptimas, ya que los hombres deciden: a) con base en una información incompleta tanto de acciones como de consecuencias; b) dentro de un número limitado de alternativas relacionadas con la decisión que van a tomar; y c) sin capacidad de aportar valores exactos a los resultados⁴¹; y, por último, creer los postulados de la organización ordenada...

- es ignorar que existen también “**los lados velados de la organización ordenada**”, entendidos como las restricciones y efectos negativos que junto a sus grandes bondades tiene el orden; pero también las posibilidades de desarrollo organizacional que, al lado de sus indudables consecuencias negativas, tiene el desorden, **como se muestra en el cuadro 1**. De hecho, los lados velados, favorables o desfavorables a los intereses de la organización, suelen ser más que los visibles, como sucede con los *icebergs*.

Cuadro 1. Valores e ideas de la concepción dicotómica y simplista de la organización en la administración tradicional

		IDEAS	
		Desorden	Orden
VALORACIÓN	Bueno	Desarrollo, creatividad, innovación, disenso, cambio, adaptación, variedad, catarsis.	Estabilidad, eficiencia, eficacia, planeación, productividad, tranquilidad, racionalización de recursos, continuidad, normalización, control, universalidad, consenso, certeza, racionalismo.
	Malo	Desperdicio, ineficiencia, inestabilidad,	Estancamiento, desadaptación,

⁴¹ Gareth Morgan, *op. cit.* p. 69.

	particularidad, conflicto, descontrol, improvisación, ruido, incertidumbre, irracionalidad.	ocultamiento, restricciones, desadaptación.
--	---	---

Fuente: Pablo Múnera Uribe, 2007

Notas al Cuadro 1.

- Tanto en este, como en los cuadros 2 y 3, las líneas punteadas se utilizan para expresar que ni en las categorías axiológicas (bueno y malo) son totalmente claros los límites y que, además, cada cuadrante es un sistema abierto que mantiene una relación dialógica con los otros: antagónica cuando se considera por partes, y complementaria al tomar la organización, o una de las líneas (horizontal o vertical), como el todo. Las ideas incluso pueden ser valoradas en algunos casos como buenas y en otras como malas (la individualidad, por ejemplo, estimula la superación personal, pero puede inhibir el trabajo en equipo), o asociadas al orden en unos casos y al desorden en otros (el ocultamiento de información puede preservar el orden en determinado momento, y en otro estimular el desorden).
- La flecha sirve para indicar la idea –acaso “ilusión” o “delirio”– de **organización perfectible**, propia de la administración tradicional, para la cual solo existe el lado malo del desorden y el lado bueno del orden, y para este tipo de administración, su misión es transformar el desorden en orden. No considera los otros dos cuadrantes, llamados velados, y que por ello se ilustran en fondo negro.
- Obviamente entre blancos y negros, aún los administradores menos flexibles, logran ver grises, pero ante el miedo a la incertidumbre, rápidamente, y sin mediar un proceso reflexivo, los traducen a blancos y negros para actuar y decidir, reduciendo a la vez la variedad y riqueza de las decisiones y acciones que de una idea se derivan.

Al revisar lo que se ha llamado aquí los lados velados de la organización ordenada, subyace como común denominador la negación de la muerte –incluso de la muerte, física, por supuesto, pero también las simbólicas, que implican duelos por pérdidas igualmente simbólicas y culturales–, característica tan propia de la educación occidental, aunque de dientes para afuera se predique otra cosa, especialmente cuando el dominio el ámbito o la lógica de la razón se mezcla con el de la religión. Esta negación lleva a la mayoría de las personas y organizaciones a no aceptar como natural lo inevitable, a negarse tozudamente el conflicto, a querer ser más y mejores siempre, a delirar con el crecimiento y el mejoramiento *ad infinitum*. Conlleva a no

querer saber que todo “gana-gana” lleva consigo un “pierde-pierde”, porque es imposible tomar decisiones totalmente óptimas en la que solo se gane y nunca se pierda, porque la decisión y la acción son, por esencia, reduccionistas, pues como toda elección implica no solo optar por una alternativa de actuación y decisión, sino desechar las otras posibles, y las ventajas que estas puedan traer, así sean menores que la elegida. Bien es cierto que el querer tener todo y no resignar nada es una característica, en general, de todo ser humano, pero es también indiscutible que la cultura occidental la ha exacerbado.

Por lo anterior, una forma más sana de tomar decisiones organizacionales -por ejemplo en la definición de metas- sería partir de la toma de conciencia de los límites –sin renunciar, claro está- a las utopía- y de lo que se está dispuesto a resignar para lograr lo que se quiere; de tomar conciencia de las ambigüedades y paradojas de toda realidad. Infortunadamente eso no es lo que suele suceder. En los procesos de toma de decisiones se evita hablar de pérdidas y contradicciones para no pecar de “negativos”, y porque suena más consolador para el espíritu hablar de lo aspiracional, aunque lo deseado sean paraísos inexistentes.

En la misma línea de razonamiento, y en un análisis más detenido de la definición prototípica de organización, parece de sentido común que si bien ésta es “un grupo de personas que se unen en torno a un objetivo común”, es, al tiempo, una suma de individualidades con objetivos singulares, y de pequeños grupos con fines particulares. Aunque estas personas actúan por momentos teniendo como paradigma de acción la noción abstracta de organización, en otros momentos es el interés propio el que predomina: *“Yo particularmente no adscribo a la idea de que **la relación individuo-organización es, o debe ser, una relación de carácter meramente complementario. Antes bien, la concibo como una relación de carácter complementario y antagónico al mismo tiempo. Presenta aspectos de complementariedad, en tanto no es posible lograr ciertos objetivos y la satisfacción de ciertas necesidades sin el esfuerzo conjunto de toda la organización; pero también existe antagonismo, porque la organización se ubica en una posición de restricción con respecto a los grados de libertad de las conductas de los sujetos que la componen. El sujeto debe remitirse al cumplimiento de las normas, las políticas y las***

*condiciones que le impone su organización, aún cuando no sean de su agrado*⁴². Por esa complementariedad entre individuos, y entre estos y la organización, puede decirse que **la organización es más que la suma de sus partes; pero**, al tiempo, **también es menos que la suma de sus partes**, pues al actuar y decidir, al elegir, también renuncia, aunque no lo quisiera, a buena parte del potencial de las personas que convoca. Y esta ambigüedad no es buena ni mala, simplemente es. No es posible superarla, es decir, eliminarla. La alternativa que se impone es, entonces, la de actuar y decidir evitando mutilar hasta donde sea posible:

“Hay gente que quiere resolver disputas sin ceder nada, a veces se pretende mayor participación y compromiso sin otorgar reconocimiento, se decide por la circulación no restringida de la información sin aceptar que se pierda en confidencialidad, se propone el aprendizaje a partir de la experiencia sin tener una disposición para tolerar los errores. Una definición de eficacia que no contemple lo que se pierde en el marco de lo que se gana, que no ponga de manifiesto lo malo de lo bueno, no sirve. Además, los partícipes deben saber, como sostiene el psicoanalista Jacques Lacan, que **el deseo nunca se colma**. La eficacia de una organización es entonces el producto emergente de la resolución dialéctica de las contradicciones por parte de los partícipes en busca de que ocurra lo deseable”⁴³.

La segunda parte de la definición de organización dice: “para lograrlo (el fin de la organización) definen unas normas y un sistema de coordinación”. Es innegable la necesidad de normas, valores y coordinación en la organización; permiten canalizar acciones y decisiones hacia ese propósito común. Pero también es incuestionable la existencia de cierto nivel de anarquía, solidaria de los intereses particulares, y de la creatividad, igualmente latentes en la organización. El intento de coartar la individualidad y la pluralidad por la vía de la normalización excesiva y “consenso”, produce respuestas indeseables, como actos violentos y acciones soterradas que, a la larga, son más nocivas para la propia organización y para el sujeto que, más allá de la necesaria y connatural restricción que le impone la organización, termina no pocas veces siendo abrumado y reprimido en su integridad, cuando se le exigen compromisos que buscan anularlo como individuo o sujeto, es decir, que le impiden ponerse en el centro de su propio universo. Por eso, Shvarstein afirma⁴⁴:

⁴² Schvarstein, *Op. cit.* p. 47

⁴³ *Ibíd.*, pp. 310 y 308.

⁴⁴ *Ibíd.*, pp. 298 y 389.

“El actor es siempre más que el personaje que desempeña en la organización. La organización puede prescribir las actividades de sus miembros únicamente en relación consigo misma; puede modelar el desempeño de un rol, pero nunca puede pretender moldear a una persona, imponiéndole sus valores o determinando sus conductas más allá de los límites de la propia organización. Algunas de las empresas (Etzioni, 1961) están demandando actualmente a sus miembros un consentimiento de tipo moral, es decir, que los integrantes adscriban, en general acríticamente, a todos los valores y las normas de la organización. “Hay que ponerse la camiseta”, “No hay límites en cuanto al trabajo”, “Lo más importante es la vocación de servicio”. Tal demanda es a mi juicio ilegítima, ya que solo es propia de las organizaciones que ejercen un poder normativo como pueden ser las religiosas, las políticas o las sindicales. Esto no es recto, más aún en el contexto de una sociedad donde el desempleo restringe enormemente las posibilidades de elegir el lugar donde uno quiere trabajar”.

3.2 HACIA UNA AXIOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN IDEAL, PERO POSIBLE (UNA IDEA)

No se pretende hacer una apología del desorden y un desprestigio del orden. Se busca es un marco axiológico más consulto con la esencia del ser humano y de la organización, así como con los fines de ésta última que han sido planteados en este texto. Se pretende, pues, ampliar el marco axiológico de la organización, para mantener la utopía de organizaciones vivibles y viables (este es el ideal), pero sin perder de vista el marco de lo posible.

Orden y desorden se oponen al tiempo que se necesitan: el matemático sin el poeta se anquilosa, el poeta sin el matemático se enloquece⁴⁵. La relación orden-desorden debe **pensarse** más allá de la **dialéctica**, desde donde se considerarían ideas opuestas, para concebirse no solo desde el antagonismo sino también desde la complementariedad, invitación que hace la **dialógica** –viene de diálogo e incluye a la dialéctica–. Se resalta la palabra pensarse porque la dialógica –propia de la complejidad– es una estrategia de pensamiento, mas no de acción. Si se piensa en lenguajes, no se puede olvidar que estos son representaciones de lo real, y ambos, lo real y el lenguaje, constituyen la realidad, que siempre es más compleja que su concepción y descripción. El mapa no es el territorio; el nombre no es la cosa nombrada. La acción y la decisión no pueden ser dialógicas, son, por naturaleza,

⁴⁵ El cuento *La carta robada* de Edgar Allan Poe muestra la necesaria coexistencia del pensamiento lógico y el analógico, personificados en el matemático y en el poeta respectivamente. Combinación necesaria si se quiere pensar de forma compleja e inteligente.

dialécticas y sintetizadoras. Ya lo decía Shakespeare: “Hay más cosas en el mundo que en toda nuestra filosofía”.

Los aportes de los doctores Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein contribuyen a tener mayor claridad al respecto. El primero apunta: *“Es cierto que para conducir con eficacia los directivos buscan certeza, y evitan situaciones riesgosas e inciertas. De manera que la lógica de la gerencia consiste en simplificar, no por ignorancia, sino para actuar sobre la realidad con alguna probabilidad de éxito. Pero también es cierto que los procesos de dirección se realizan en un entorno de cambio”*⁴⁶. En efecto, y a modo de conclusión, hay que unirse con el profesor Schvarstein para ejemplificar con una **meta-tensión ontológica de la organización (la relación individuo-organización)**, la utilidad de un pensamiento dialógico y una resolución dialéctica⁴⁷:

“El proceso de organizar está compuesto por los tres momentos de la dialéctica: la universalidad, la particularidad y la singularidad. La misión y la visión compartidas constituyen afirmaciones con pretensión de universalidad y perennidad. Valen para todos y valen para siempre. Frente a semejante afirmación, surge naturalmente su negación: no hay nada en una organización que valga para todos ni que valga para siempre. Habrá excepciones, desviaciones, rectificaciones. Es el momento de la prevalencia de los intereses particulares por sobre los del conjunto. Como es imposible operar desde esta prevalencia, la negación debe ser negada. Surge así el momento de la singularidad, de la búsqueda de los comunes denominadores, del acuerdo sobre metas parciales para las que los participantes puedan accionar juntos porque les conviene a casi todos... Es el momento de la negación de la negación, o de la singularidad, sin el cual ninguna acción coordinada es posible. Es el momento de la organización: debemos negar las particularidades para poder hacer algo, y en ello consiste la resolución de las tensiones”.

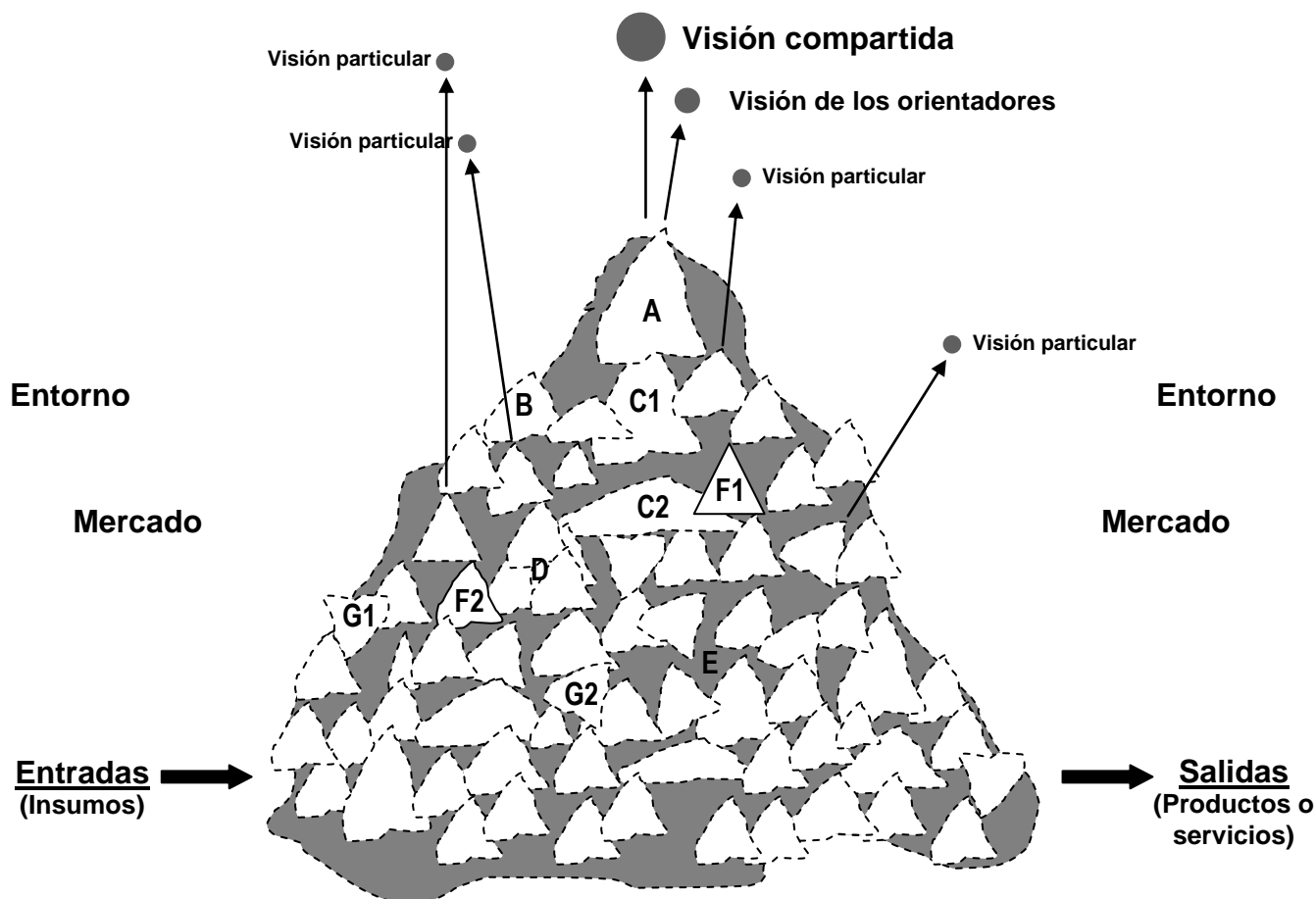
En consecuencia, y más allá de los gustos, la realidad de las organizaciones puede estar mejor representada en la **Figura 2** como organización genérica. Los matices estarán dados por múltiples variables, tales como el tipo de organización (no se les exige igual orden a un hospital o a una brigada militar que a un empresa de publicidad), las características propias de los procesos (no serán iguales de parametrizados los departamentos financieros que los de investigación y desarrollo, I&D), por el estilo de dirección (dentro de la misma empresa la formalidad de los

⁴⁶ ETKIN, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Pearson. Santiago de Chile, 2000, p. 43.

⁴⁷ SCHVARSTEIN, *Op. cit.* p. 46.

dirigentes es diversa), por la personalidad de los dirigidos (algunos sabrán hacer mejor uso de la autonomía y otros necesitarán más control), entre otras.

Figura 2.
Hacia una idea (no idealista) de organización más acorde con la realidad,
a partir de mi experiencia y reflexión al respecto.



Fuente: Pablo Múnera Uribe, 2007

Notas a la Figura 2.

- Seguramente los lectores de este texto, de forma atinada, y al igual que algunos amigos que leyeron la versión en borrador para darme sus aportes, considerarán esta imagen **muy saturada** y hasta poco clara. Sin embargo, más que seguir modificando la imagen, me quedo con la siguiente pregunta, que extiendo a los lectores: **¿lo confusa, ambigua, paradójica y saturada es solo la imagen o también lo es la organización?** Más simple, ¿Esta imagen es una representación más acorde con la realidad organizacional y con la organización posible que la expuesta en la Figura 1?
- A esta imagen podría sobreponerse una imagen de red, que articule todas las áreas, departamentos, cargos, funciones, procesos, recursos, acciones o decisiones, más acorde con la idea de complejidad, que, etimológicamente, sugiere la noción de red o de tejido. Se evita superponerla para, en este caso sí, no saturar la imagen.

Según este ideal de organización posible, y por ello seguramente más acorde con la realidad, hay que considerar que:

- La visión de las organizaciones no suele ser tan clara, como lo muestra el gris del 80% que la representa (esta cifra es tentativa y arbitraria, y simplemente sirve para expresar que entre el blanco y negro hay muchas escalas de grises en las organizaciones, y específicamente frente a este tema), siendo el negro, para este caso, el símbolo de la claridad total. Un comparativo de visiones de organizaciones del mismo sector de la economía, basado en el análisis de contenido, y con una muestra representativa, arrojaría, en las más de las veces, una similitud muy superior a los niveles normales de pertenecer al mismo sector, que cuestionaría seriamente la claridad de las visiones de cada empresa, pues sería difícil hallar la singularidad y la identidad de cada una.
- La organización no logra encarrilarse exactamente en su direccionamiento en pro del logro de esa visión, pues las ambigüedades propias de sus orientadores (marcados con **A**) –sean estos personas, departamentos, cargos, funciones, procesos, acciones, decisiones o recursos– hacen algo difuso el rumbo organizacional (en la figura se ve que en el vértice superior, el “triángulo” no está bien delineado, por lo cual no muestra un rumbo claro), y se marca una diferencia o brecha entre la dirección tendiente de los orientadores y los de la organización en general, ocasionada por diversas variables. Entre ellas:
 - Al tiempo que la organización se mueve, también lo hacen el mercado y el entorno. Hay una gran cantidad de eventos en estos (inestabilidad del precio del dólar o del mercado accionario, por ejemplo), muchos de ellos poco previsible desde la organización, y cuyos efectos sobre la misma hacen que la visión, aunque sea en general compartida por los miembros de la organización, tenga que cambiar. En la mayoría de las ocasiones, mercado y entorno no son cómplices de nuestro proyecto organizacional, porque, sobre todo el mercado, es el terreno de una competencia, a la que, en busca de sus propios destinos, nuestra organización la perturba, al tiempo que es perturbada por aquélla; pero en otras, quizás en muchas menos, los vientos del mercado y del entorno le son hasta favorables (un devaluación del dólar para los importadores, por citar

- un caso), y la terminan llevando a un puerto más ambicioso. Así, la visión está sujeta permanentemente a movimientos, afirmaciones o difuminaciones por cuenta de cambios no previstos ni previsibles en el mercado y el entorno.
- La improbabilidad de que los intereses o características de los orientadores sean idénticos a los de la organización en su conjunto. En ese caso, ¿para dónde jalonaría la organización? Dependerá del pulso de fuerzas, entre las representadas por los orientadores y las del resto de la organización.
 - La improbabilidad de que los orientadores comprendan y acepten la totalidad de visiones individuales y grupales, y sean capaces de sintetizarlas en una visión compartida.
 - La confrontación natural de fuerzas internas y las tensiones propias que se dan en ámbitos como individuos-grupos-organización, método-metodologías-técnicas, función-proceso-procedimientos, por referir solo algunos, que terminan por desviar la organización de su puerto deseado.
 - La visión de los orientadores suele ser de un plazo menos corto (de ahí que se grafique más cerca) que la de la organización total, pues esta última normalmente va más allá que la de cualquiera de sus miembros en particular. Esta noción se hace presente en ocasiones como los cambios de propiedad, por citar algún ejemplo.
- Los límites externos e internos de la organización no son tan claros. ¿Hasta dónde se puede decir que llega una organización, un departamento, un área, un proceso? Este interrogante se expresa tanto por medio de líneas punteadas o discontinuas, que ilustran, además, la noción de sistemas abiertos y no triviales (aquellos alterables por los cambios del entorno) de la gran mayoría de subsistemas, como por el desborde de los límites de la organización (**B**). Por más especificado que esté en el papel, siempre existirá una brecha con la cotidianidad de la organización. Un caso bien ilustrativo es el de aquellas empresas en las que el propietario es gerente, y su cónyuge o hijos no trabajan allí, pero cuando van a la misma, algunos, apelando a su condición de dueños, imparten mandatos e instrucciones y hacen uso de los recursos organizacionales, alterando los límites formales de la misma, y poniendo a los empleados “contra la espada y la pared”, pues si hacen caso de las instrucciones de esos dueños no empleados, corren el riesgo de recibir un llamado de atención por parte de los superiores y/o de no cumplir con sus tareas porque el cumplimiento de las nuevas asignaciones les

quita tiempo; y si no hacen caso, corren el riesgo de ser despedidos por desacatar las órdenes de esos dueños no empleados, aunque estas no aparezcan en ningún manual de funciones.

- Las relaciones y acciones cotidianas denotan una brecha, a veces exagerada, con lo que dice el organigrama, que se refiere a la estructura formal y oficial de la organización. Muchas áreas o departamentos son del mismo nivel solo de nombre: se encuentran grandes diferencias en su influencia sobre la organización, en recursos y hasta en los salarios de las personas de cargos afines. Algunas inconsistencias son comprensibles en relación con la naturaleza de los negocios. Por ejemplo, es lógico que en una empresa industrial las áreas de producción tengan un gran peso; pero otras diferencias están dadas por la capacidad que tienen algunas personas o grupos en particular de expandirse semánticamente hacia arriba o hacia los lados en la organización (**C1 y C2**), es decir, de hacer prevalecer sus significados sobre los de otras personas o grupos, logrando con ello un protagonismo que no se los ha conferido ni la naturaleza del negocio ni su estructura oficial.
- Es imposible lograr la especificación total y exacta de la organización, bien sea en relación con funciones, procesos, perfiles, cargos, salarios, etc. Las piezas del rompecabezas no cazan o quedan incompletas. Siempre quedarán, y no solo por falta de racionalidad o por ambigüedades (“¿a quién le corresponde x función o actividad?”), algunos ruidos (intervenciones no esperadas y muchas veces tampoco deseadas), tensiones (por luchas de poder) y paradojas (antagonismos inherentes que no pueden desaparecer), que generan traslajos, con sus consecuentes reprocesos, hasta el punto incluso de casi diluir algunas áreas o procesos, (como se grafica en el espacio marcado con **D**) y crean vacíos (ver los espacios en gris), que terminan siendo campo fértil para la ineficiencia, pero también para la creatividad y la innovación. Por tanto, estos vacíos no se consideran buenos o malos por sí mismos y en la figura se llenan con gris al 50% (**E**). Un caso de traslajos es cuando un empleado de un determinado rango gana menos que los de un rango inferior, por más bandas salariales bien concebidas que se tengan, pues siempre existirán excepciones, que puedan estar dadas por asuntos tales como una alta especialidad profesional, que conlleva escasas de oferta de personal para esos cargos. Un ejemplo de vacío se puede presentar con

los flujos de información en las estructuras matriciales: a cuál jefe se le debe reportar primero una situación: ¿al jefe del área o al coordinador del proceso? Y eso que estamos hablando de situaciones racionales. La complejidad aumenta al considerar intereses, deseos y gustos, siempre presentes en los seres humanos y en las relaciones sociales.

Algo parecido puede suceder con áreas, cargos o procesos específicos. En esta dimensión habría que advertir, sin embargo, que en unos pocos casos, técnicos sobre todo, la especificación total no solo es posible sino también necesaria, cuando no indispensable, como en las normas de asepsia de algunos procesos quirúrgicos o de máxima seguridad, o en la manipulación de productos químicos o en la custodia de armas nucleares, para ponerse en una situación extrema. Esta idea, cercana a los sistemas cerrados o triviales, se ilustra por medio de líneas continuas (**F1 y F2**).

- En la misma línea de razonamientos del punto anterior, es preciso reiterar que la naturaleza de sistema abierto y no trivial de personas, organizaciones y áreas, convive de forma antagónica y complementaria a la vez, con un instinto también de conservación –en el sentido de conservador–, propio de los sistemas cerrados y triviales, concedida por la necesidad de preservar su identidad, y por su versión complementaria de miedo al cambio.
- En la cotidianidad, la jerarquía en algunas áreas –y hasta en organizaciones enteras– no es clara. Hay inversiones de poder o hasta anarquías, determinadas por factores como la naturaleza de las áreas, el estilo de dirección, el carácter de los subordinados, entre otros factores. De ahí que algunas no se puedan graficar con un triángulo en el cual el nivel máximo de poder se ubica en su parte superior (**G1 y G2**), y de ahí también que no suene descabellado decir que **una organización puede ser más su sociograma** (figura que representa las relaciones sociales en el trabajo, independiente de su grado de especificación y formalidad) **que su organigrama**, que se restringe a la representación de las relaciones formales.

En suma, la idea de organización está subsidiada tanto por la noción de orden como por la de desorden. Lo demás son simplismos con los efectos nocivos que acarrearán.

El orden y el desorden producen la organización, la cual, a su vez, los produce y reproduce. La relación orden-desorden-organización se convierte así en un asunto no solo axiológico sino también ontológico y, como tal, hay que concebirlo, con dosis de una y otra cosa (orden y desorden) que dependen de la organización, del área, de las personas, del rol. Términos tales como individualidad, objetivos particulares, anarquía, anomia, y demás subsidiarios de desorden, con él incluido, son vistos por teóricos y gestores tradicionales de la administración como antagónicos a la noción misma de organización, asociada por esos gestores únicamente a la de orden. Es imposible eliminar el desorden de la organización. Normalizarlo es una lucha estéril; es ofrecer una respuesta de baja complejidad a un asunto de alta complejidad. En otras palabras, es complicar su complejidad. Si bien un exceso de desorden destruye hasta la misma libertad, un exceso de orden la impide. La libertad solo puede ejercerse en una situación que comporte a la vez orden y desorden.

Igualmente, podría decirse, de forma sintética, que la diferencia sustancial entre una y otra idea de organización, es que, al ser más consustancial con la realidad, la segunda idea es, de lejos y en el tiempo, más sana en lo personal, por ser menos angustiante para los sujetos que giran en torno a ella; más sana en lo organizacional, porque, a la larga, una actuación consonante con ella conlleva a la viabilidad de las empresas; y más sana socialmente, porque las dos razones anteriores hacen más vivibles las organizaciones. Una idea de una organización totalmente coherente, como la ilustrada en el primer triángulo, es una ilusión con la cual se pretende menguar la angustia producida por la incertidumbre, la ambigüedad, la contradicción. No obstante, en donde existan seres humanos, éstas estarán presentes, y la imposibilidad de desterrarlas de las relaciones sociales –entre ellas las laborales–, convierte en delirante esa concepción de las organizaciones. Irónicamente, el resultado final no puede ser otro que un incremento exponencial de la angustia, personal y organizacional. Mientras más acordes sean nuestras ideas con la realidad, más felicitantes serán nuestras acciones.

A modo de conclusión, y para enfatizar aún más la inconveniencia de igualar organización a orden, se trae a colación el caso de la British Rail, citado por Gareth Morgan en *Imágenes de la Organización*⁴⁸, en el que demuestra cómo las normas y

⁴⁸ MORGAN, Gareth. *Imágenes de la organización*. Alfaomega. México, 1998. Pp.151 y 152.

reglamentos suelen ser de doble filo. En la British Rail los empleados han descubierto el poder del trabajo a reglamento (“Eso no hace parte de mi trabajo”, o “No me pagan para hacer eso”). Mejor que ir a la huelga para conseguir una reivindicación o solucionar algún agravio, un proceso que demuestra ser costoso para los empleados debido a que pierden su sueldo, el sindicato suele declarar una “huelga de celo”, por lo que los empleados hacen exactamente lo que es requerido por los reglamentos desarrollados por las autoridades ferroviarias. El resultado es que casi ningún tren sale a tiempo, los horarios se descuadran y todo el sistema de ferrocarriles se ve rápidamente entorpecido, yendo a paso de tortuga, si es que no se paraliza. Las normas por supuesto fueron creadas para controlar a los empleados, para proteger la seguridad de los pasajeros y, lo que es igualmente importante, para proteger a las autoridades ferroviarias, y que en el caso de un accidente importante, una estructura clara de reglas y las responsabilidades pueden ayudar a localizar la culpa. El único problema es que hay demasiadas reglas que hacen al sistema ferroviario casi inoperable. El funcionamiento normal requiere, de esta manera, que los empleados disminuyan o al menos dinamicen los procedimientos.

La importancia de estas reglas para sus creadores está claramente ilustrada en las investigaciones públicas que siguen a los accidentes importantes, donde los investigadores comparan la evidencia de los acontecimientos con las normas descritas en la reglamentación formal para ver quién se equivocó. Algunas veces se encuentran lagunas en el reglamento. A veces se descubren enormes negligencias. Pero frecuentemente el accidente no es más que lo que Charles Perrow, de la Universidad de Yale, llama un “accidente normal”, en el sentido de que su probabilidad se incluye en la naturaleza del sistema. Las reglas incumplidas que acompañan al accidente suelen incumplirse miles de veces antes como parte de la práctica laboral formal, puesto que el trabajo normal es imposible sin el incumplimiento de las reglas. Los ferroviarios británicos, como otros que adoptan la práctica del “trabajo a reglamento”, han descubierto cómo usar un arma diseñada para controlarlos y posiblemente castigarlos para controlar y castigar a otros, para el caso, a quienes los castigan.

British Rail, desde luego, no es única en este caso. Muchas organizaciones tienen normas similares que, como muchos empleados saben, no se aplican rutinariamente. Tampoco es de la exclusividad de su sindicato o asociación protestar de esta forma.

En Colombia, por ejemplo, es bien conocida la “operación reglamento” de los pilotos de Avianca (la principal aerolínea del País) como forma de protesta. Consiste, como en el caso de la compañía británica, en trabajar “exactamente” conforme, tanto a los reglamentos del trabajo y la seguridad, como a lo que prescribe su convención colectiva. El resultado: un gran nivel de inoperancia. La paradoja está en que los valores y las conductas propios nos permiten, por un lado, organizar –y a su vez son el resultado del proceso de organizar–, pero, por el otro, obstaculizan los procesos de cambio.

La habilidad de aprovechar las normas en provecho propio es una fuente del poder organizacional. Como ha quedado dicho, la alternativa axiológica y hasta ontológica es no confundir organización con orden, para el caso, esto implicaría privilegiar en el trabajo las relaciones sociales sobre las mismas normas. Es, en últimas y para situaciones como la ejemplificada con los sindicatos de la British Rail y Avianca, darle una solución supralegal a un problema legal, dadas las contradicciones internas de la dimensión estrictamente normativa.

CUATRO

ADMINISTRACIÓN Y GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES

Como se expuso en la parte correspondiente a la epistemología, la disciplina que se ocupa del estudio de las organizaciones es la administración, cuya versión dominante no solo tiene una idea reduccionista de la organización, sino de sí misma como profesión. La acepción común en los libros de administración es la derivada del proceso fayoliano⁴⁹, y dice, palabras más palabras menos: “la administración es el proceso de planeación, organización, dirección y control de las organizaciones”. Pues bien, esto es una categorización –entre otras muchas posibles– de lo que hace un administrador; pero no **es** la administración, ni tan siquiera lo que **es** un administrador. La definición de una persona no se agota en lo que ésta hace, también hay que considerar lo que piensa, siente, dice, tiene, etc.

Desde esa lógica simplista y funcionalista de la definición tradicional, se considera la administración como el ejercicio económico en un ámbito más micro, el de las organizaciones, sobre todo de las privadas (empresas). La economía, como se sabe, es la “ciencia que se preocupa de los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo y racionalización de los recursos, normalmente escasos”.⁵⁰ En este contexto, las únicas dimensiones de humanidad valoradas en la organización son el *homo oeconomicus*, el *homo faber* y, a lo sumo, el *homo sapiens sapiens* (el hombre que sabe que sabe). No hay espacio para otras dimensiones: *demens*, *ludens*, *politicus*, *imaginarius*, *estheticus*, *prosaicus*, *poieticus*, *symbolicus*, etc., que le signifiquen ineficacia a la administración tradicional. Y aunque estas dimensiones del sujeto son tan propias de su condición humana como las primeras, parece haber un código tácito en las organizaciones que impide hablar abiertamente sobre ellas y sobre los temas que derivan, como el poder, la política, y la ideología:

En tanto que la gestión administrativa es un mundo que privilegia de buen grado la acción, la frialdad, el conformismo, la masculinidad, la homogeneidad, la racionalidad

⁴⁹El PODC (Planeación, Organización, Dirección y Control) es una modificación formal del proceso administrativo propuesto por el francés Henri Fayol en *Administración industrial y general* (1916), compuesto por cinco fases: Previsión, Organización, Mando, Coordinación y Control.

⁵⁰ Basada en la tercera definición del diccionario de la RAE. Vigésima segunda edición en Internet.

instrumental, la certeza y el universalismo abstracto, en el que la tecnocracia es a menudo su medio natural y la brillante figura del tecnócrata la imagen misma del gerente eficaz, la realidad concreta del administrador está llena de pasiones, manejos velados, deseos inconfesados, resultados inciertos, comportamientos desviados, sociabilidad paralela, envidia, celos, diferencias y creatividad a menudo desbordante. Al mundo serio y racional de los libros y discursos sobre administración, se opone el mundo real y concreto de lo viviente. ¿Por qué el universo oficial de la administración concede tan poco espacio a estos aspectos de la condición humana? Más allá de la voluntad de organizar algo estable, esta situación se explica –como lo resumió bastante bien Enríquez en un libro publicado en 1997– por el miedo: miedo de lo informe, de las pulsiones, de lo desconocido, de los otros, de la palabra libre y miedo del pensamiento⁵¹.

No obstante, cuando se opta, como aquí, por ir más allá de la economía y figurarse la organización como un instrumento para resolver necesidades sociales, es perentorio ampliar las miras para entender la organización como mucho más que un sistema económico.

Para empezar, hay que reconocer que el grado de satisfacción de las necesidades es heterogéneo para los miembros de la organización. La existencia o no de los satisfactores y su relación con las necesidades determina los intereses individuales y grupales. Subjetividad, individualidad y egoísmo emergen y el conflicto no se hace esperar. La capacidad de hacer prevalecer unos intereses por encima de otros es lo que se denomina poder, y su terreno es el político, función propia de gobierno y no de la gerencia o de la administración –en su versión científica, cuyo interés es la eficacia, a diferencia de la etimológica (*estar al servicio de*). La política en la organización no surge, entonces, para generar conflicto o porque éste sea disfuncional; la política en la organización nace con ella, porque desde sus orígenes es imposible evitar el conflicto de intereses. La persona que, por ejemplo, defiende el libre derecho a la asociación o sindicalización, no está introduciendo una cuestión política en la organización, sino enfocando de una manera particular –esté uno de acuerdo o no– el conflicto de intereses entre trabajadores y patronos. Por eso, asumir esta postura, que se ha llamado integral y que está anclada en el enfoque de la complejidad, enfatiza aún más una necesaria y notable variación en el ejercicio administrativo: **la complejidad del ser humano y de las organizaciones desborda la capacidad de**

⁵¹ CHANLAT, Jean F.. *Ciencias Sociales y Administración*. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín, 2002, p. 68.

respuesta de la función gerencial, que tendrá que apelar a la función de gobierno para enfrentar el entramado político que surge de la disparidad de intereses, pues si la gestión está ligada básicamente a la eficacia, el gobierno lo está a la política, lo moral, entre otros factores conexos. La función de gobierno tiene una doble utilidad: por una parte, abordar desde ella los conflictos de, con y entre los diferentes grupos de interés de la organización; y por otra, ser garante del carácter público de lo privado y de que la organización sea socialmente responsable:

“Nuestra preocupación no son los modos de gestión que permiten aumentar la eficacia o productividad en los procesos a cualquier costo. Frente a los problemas complejos de la organización el enfoque gerencial preocupado por la racionalización, la eficacia o la optimización en el uso de los recursos no alcanza, porque carece de conceptos para enfrentar los dilemas de fondo de la organización, cuestiones que hacen a las políticas de gestión más allá de las decisiones de mercadeo, finanzas o tecnología. Proponemos el salto hacia el enfoque de gobierno porque es allí donde se trata con las cuestiones de legitimidad, participación y representación en la conducción y en las decisiones de política (...). La función de gobierno es un espacio en donde los directivos deben decidir en un marco de fuerzas duales. Ésa es su capacidad diferenciada. Por un lado, el gobernante debe atender demandas externas cambiantes, promover la creatividad y la innovación, lo cual significa tratar con la incertidumbre. Por el otro, debe enfrentar las crisis, darle estabilidad a las relaciones internas y externas, hacerlas previsibles o controlables. El desgobierno es la falta de **control sobre el sentido** de las relaciones y las operaciones, es perder el rumbo”⁵².

Este control del que habla el profesor Jorge Etkin no se debe confundir con el control total sobre las personas. El primero implica tolerancia e incluso estímulo del ruido; el segundo tiene en la mira la restricción de la libertad. La coexistencia de acuerdos y divergencias es propia de cualquier espacio social, no es falta de dirección. Si los seres humanos son contradictorios por defecto –ésta es su esencia–, las agrupaciones humanas no podrán ser diferentes. Desde diversas ópticas, la psicología y la psicología social lo han comprobado. El proyecto común de empresa no se logra en la armonía sino en la diferencia, y los encuentros son posibles a partir del cruce de posiciones antagónicas. Es más, dada la contradicción intrínseca del sujeto y la complejidad de las relaciones sociales (laborales, políticas, de mercado, etc.), se puede afirmar que **es imposible dirigir las organizaciones o controlarlas totalmente**. Ante la inercia social y organizacional que lleva a que los directivos sean

⁵² ETKIN, Jorge, *op. cit.* p. 13 y XXVIII del Prefacio.

más dirigidos por las organizaciones que dirigentes de ellas, el rol de ellos será preservar la identidad de las organizaciones⁵³, entendiendo como tal aquello que las distingue y que tratan de conservar a lo largo del tiempo, en un ambiente interno y externo siempre en movimiento, siempre cambiante.

La necesidad de articular el enfoque administrativo con el de gobierno para dar respuesta a la complejidad de las organizaciones, de las relaciones laborales, de subordinación y de poder, ha sido ampliamente estudiada por los profesores Alain Chanlat y Renée Bédard de HEC de Montreal. En el siguiente cuadro comparativo se sintetizan en varias categorías los dominios de cada lógica (la de la administración y la del gobierno), pero también se hace evidente la necesidad de combinar ambas en el quehacer diario de los encargados de orientar las organizaciones, en dosis por lógica que depende de variables de diversa índole, como el tipo de organización (en las públicas, por ejemplo, debe primar en general el enfoque de gobierno), el tipo de proceso (en los de relaciones laborales el enfoque de gobierno debe tener más peso, mientras que en los de productividad el enfoque administrativo y técnico son más determinantes), el área o departamento de la organización, y la persona, entre otras.

Cuadro 2. La administración de las cosas y el gobierno de las personas

Administración de las cosas	Gobierno de las personas
Ciencia	Sabiduría
Tecnología	Arte
Técnicas	Habilidades
Relación científica	Sentido
Explicación	Comprensión
Números y fórmulas	Palabras y símbolos
Universalidad	Especificidad
Exactitud	Equidad
Demostración	Argumentación
Rigor	Discernimiento
Razón	Emoción
Espíritu de geometría	Espíritu de fineza

⁵³ El tema de la identidad de las organizaciones se puede ampliar en ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo. Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio. Paidós. Buenos Aires. 1988

Fuente. Alain Chanlat, (1994). Material de trabajo para clase, entregado por el profesor Chanlat en la Maestría en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT.

Corresponde aquí, entonces, resaltar la naturaleza política de los procesos organizacionales, en los cuales se hacen manifiestas las relaciones de poder en la organización, como ya lo señalaba el profesor Schvarstein, y era citado en una página anterior: “La organización configura un espacio de lucha por la asignación de significados, donde triunfan quienes tienen el poder de imponer los suyos por sobre los de los demás participantes”. Y al tiempo que las ideas impuestas se van consolidando, tienden a configurar una ideología, que en su definición básica es la ciencia de las ideas. Actualmente, la ideología se mueve entre dos acepciones: una neutra, según la cual es un sistema de ideas en su grado cero, sin ninguna valoración (que alude a la ideología, en singular), o sea, un pensamiento teórico que cree desarrollarse de una manera abstracta a partir de sus propios datos; y una acepción peyorativa, de la cual se sirven las personas para descalificar los supuestos del otro (que refiere a las ideologías, así, en plural), en su calidad de expresión de hechos sociales, conduciendo así a un proceso de consolidación del poder. Esto, a su vez, convierte la ideología en un dispositivo de control social y, para el tema que aquí se trata, organizacional. Ese poder para resolver los conflictos puede ejercerse de forma autocrática, burocrática, tecnocrática o democrática, entre otras. Por lo dicho en este párrafo, puede decirse, en consecuencia, que existen modelos organizacionales más ideológicos que otros, al igual que se puede pensar que la organización misma es ideología.

El concepto de ideología tiene fundamentos tanto políticos como sociológicos y hasta psicológicos, y construye una visión del mundo al pretender estructurar una verdad. En su versión política, una ideología no es ni verdadera ni falsa, solo puede ser eficaz o ineficaz, coherente o incoherente. En su acepción sociológica, cumple un rol metafísico de transformación de las pasiones en valores. En tanto representación, la ideología es producto de una imaginación social y cultural. La imaginación sirve de operador en la medida en que, simultáneamente, deforma la realidad (aspecto negativo) pero también estructura la relación de las personas con el mundo (aspecto positivo). En este juego de posibilidades se dirime la ética de la representación, uno de los problemas filosóficos más antiguos. En efecto, a la vez que la distorsiona, la ideología constituye la realidad, porque desde ella se le da sentido a las cosas. Por

eso puede decirse con R. Boudon: “**Las ideologías son un ingrediente natural de la vida social... que no surgen a pesar de que el hombre sea racional, sino precisamente porque el hombre es racional**”⁵⁴.

Por eso, lo que se pone aquí en cuestión no es la existencia de la ideología detrás de las acciones, decisiones y técnicas organizacionales, pues toda práctica, toda técnica, toda ciencia, es producto y productora de un sistema de ideas aún mayor, de una ideología, aunque no se explicita como tal. La crítica es al tipo de ideología y a los fines que con ella se persiguen. Desde el punto de vista político, y de acuerdo con Jean Baechler, la naturaleza de la ideología es la de un discurso que tiende a generar valores que sirven de referencia al ejercicio del poder en una sociedad, institucionalizándolo. La noción de poder es constitutiva de las relaciones que se establecen entre los integrantes de una organización, y otorga cohesión y estabilidad, pero encuentra su par antagónico en la resistencia.

De modo que no es el poder en sí mismo lo que preocupa, sino los mecanismos para institucionalizarlo, pues son los que admiten la prueba ética. Así, es posible identificar tres formas básicas de ejercer el poder, que, cuando se vuelven redundantes en una sociedad, se institucionalizan, tornándose ideología: el poder ejercido por **la fuerza**, física, como la esclavitud, o intimidatoria o de cierre de posibilidades, como el que canta el tango: “si les gusta bien y si no se van”; el poder desplegado por **la manipulación**, siempre con fines de dominación, y menos duro de momento pero más perverso por su permanencia); y el poder de **la legitimidad** (conocido como autoridad, por la aceptación consciente y racional, no manipulada, que tienen los subordinados de los que mandan; es la obediencia fundada sobre la creencia en la autoridad, por su alto grado de coherencia). De este modo, institucionalizar no es legitimar, sino normalizar culturalmente una práctica con sus valores adyacentes. Asimismo, desde esta perspectiva no todas las ideologías son éticamente iguales; su manifestación a través de prácticas concretas hace evidente los intereses y valores que defiende.

⁵⁴ Citado por PESQUEUX, Yvon. *Modelos de organización, culturas e ideología*. Nuevo Pensamiento Administrativo. Memorias del primer seminario con el mismo nombre. Universidad del Valle. Cali, 2005, p. 93.

CINCO

OTRAS DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN

5.1 HACIA UNA MIRADA COMPLEJA, INTERDISCIPLINARIA Y COMPRENSIVA

La administración y el gobierno, con la economía y la política en las que se soportan, si bien son lentes que abarcan las facetas más significativas de la cotidianidad de la organización, están lejos de capturarla en toda su extensión y profundidad, sea en el plano analítico, sea en el de su diseño; sea en el ámbito conceptual o en el de la acción y la decisión. La economía y la política no son suficientes para dar cuenta de la connatural y creciente complejidad de la misma naturaleza, de las relaciones sociales y laborales, y del ser humano, toda vez que se considere al hombre como un ser multidimensional, y no uni ni bidimensional (*oeconómicos y politicus*). El aumento de la variedad –que es una medida de la complejidad– ha seducido a otras ciencias sociales, humanas, y hasta naturales, a interesarse, desde sus propias ópticas, por los estudios organizacionales, exclusividad hasta hace poco atribuida a la administración.

Cada disciplina tiende a construir una representación propia y parcial de la organización, dado su carácter disciplinar específico, e invita, por lo tanto, a la consideración de las tensiones particulares que intenta resolver. Sin embargo, y como sucede con otros fenómenos sociales y humanos, ninguna disciplina sola ha podido llegar, por su propia cuenta, a comprender suficientemente lo que es la organización. Sin perder sus métodos y cuerpos teóricos, las disciplinas que se han interesado por los estudios organizacionales han tenido que invocar, so pena de caer en un diálogo interdisciplinar de sordos, la ayuda de la trans y la interdisciplinariedad como métodos más pertinentes y comprensivos para abordar la complejidad de la organización. Los conceptos de la **interdisciplinariedad y transdisciplinariedad están abordados en el apartado 2.1**, por lo cual no tiene sentido repetirlos aquí.

La relevancia de esta misión puede conllevar a distorsiones por exceso, que conducen a expresiones del tipo “todo es una organización”. La administración, como área de conocimiento, y su objeto de estudio, la organización, se viene construyendo, pues, en medio de una doble paradoja: de un lado, toda actividad humana tiene algo que ver con organizar; sin embargo, la organización no debe diluirse conceptualmente hasta el

punto de perder toda consistencia y pertinencia explicándolo todo, sin importar el cómo. Del otro lado, si bien los estudios de la organización se apoyan en discursos de otras disciplinas, no consisten simplemente en un agregado de discursos, ni en la hegemonía de un sólo paradigma sobre los demás. **La administración se despliega en el universo de lo social, pero su objeto de estudio se circunscribe, como ha quedado dicho, a las agrupaciones sociales de tipo taxativo: a las organizaciones.**

A partir de Schvarstein⁵⁵, se hará un recorte arbitrario, y hasta simplista y falto de rigor, para identificar las especificidades fundantes de las construcciones parciales que cada disciplina hace de la organización, bien cuando intenta analizarla, bien cuando procura diseñarla.

Cuadro 3. Tensiones inherentes a las disciplinas que abordan la organización

Parámetro	Perfil	
Ciencias económicas	Recursos	Propósitos
Ciencias políticas	Arbitrariedad (en el ejercicio de la autoridad)	Legitimidad
Estética	Feo	Bello
Ética	Malo	Bueno
Lógica	Falso	Verdadero
Psicología	Mundo interno	Mundo externo
	Inconsciente	Consciente
	Superyó	Ello
Psicología conductista	Estímulo	Respuesta
Lingüística	Habla	Lengua
	Diacronía	Sincronía
Ciencias de la comunicación	Interpretación del destinatario	Intención del enunciador
Sociología	Relaciones sociales negativas (me acercan al logro de mis propósitos)	Relaciones sociales positivas (me alejan)

⁵⁵ Schvarstein, *Diseño de organizaciones*, op. cit. pp. 210-212.

	Exclusión		Inclusión
	Discriminación		Pertenencia
	Microrelaciones		Macrorelaciones
Antropología cultural	Heterogeneidad		Homogeneidad
	Diferencia		Semejanza
Biología	Individuo		Especie
	Evolución		Mutación
	Genotipo		Fenotipo
Ingeniería industrial	Proceso		Estructura
Arquitectura	Funcionalidad		Estética

Fuente. Basado en el cuadro desarrollado por Schvarstein, Leonardo (2004)

5.2 LA DIMENSIÓN ESTÉTICA DE LA ORGANIZACIÓN: UNA MIRADA SUPERADORA DE LAS VISIONES ECONÓMICA Y POLÍTICA TRADICIONALES

Abordar los fenómenos desde diferentes disciplinas, bien sea desde una específica, o bien sea de forma íter o transdisciplinar, es lo que permite tener puntos de vistas superiores (metamiradas), para superar tensiones y paradojas internas que tienden a inhibir la acción y la decisión. Dado que no es del alcance de este texto, y específicamente de este aparte, ahondar en las tensiones inherentes a las disciplinas que abordan la organización, sino más bien, y reconocida la riqueza de las miradas íter y transdisciplinar de la organización, centrarse, a modo de ejemplo, en la dimensión estética como una perspectiva superadora de las visiones más tradicionales: la económica y la política.

Para iniciar, un caso típico se presenta cuando los conflictos de intereses se exacerbaban. Si se abordan estrictamente desde el punto de vista político, se puede entrar en círculos viciosos, en sin salidas, que solo encuentran luz cuando se analizan desde una perspectiva superior. Para un tema de estos, la metamirada podría ofrecerla, entre otras alternativas, la estética, en tanto que ésta, centrada en el desinterés y preocupada por el mundo de lo sensible y por la idea de lo bello, permite relativizar los intereses de las partes en confrontación. La estética incomoda la realidad y convoca las utopías:

“Sostuve en un libro anterior que organización alude a la lucha por la asignación de los significados, lucha que transcurre en el marco de un orden simbólico. Cuando la legitimidad de este orden simbólico está cuestionada, dicha lucha se manifiesta de una forma más exacerbada. En la misma línea, podría decir ahora que la organización jerárquica es la lucha por la imposición de las propias utopías por parte de sus distintas clases institucionales, y que la naturaleza complementaria o antagónica de estas utopías indicará en cierto modo la existencia de armonía dentro de la organización. He aquí, como no podría ser de otra manera, que la utopía adquiere en sí misma (ya que no está exenta de tensiones internas), y en relación con otras, un carácter estético.

“La posibilidad de sostener buenas utopías es una manifestación de la capacidad de la organización para modificarse internamente y para modificar el contexto que la rodea. Las utopías son signos de insatisfacción con el presente; su sostenimiento en el tiempo es un factor de desequilibrio que favorece el desarrollo de la organización y de sus miembros”⁵⁶.

Desde el punto de vista pragmático –que no practicante–, la estética, por ejemplo, tiene mucho más para ofrecerle al mundo organizacional de lo que hasta ahora se ha creído, como lo plantea Fontrodona en su ensayo *Ser de verdad pragmáticos*⁵⁷. Basado en Peirce y sus *Collect Papers*, dicho autor plantea que dentro de la arquitectónica de las ciencias, unas dependen de otras, de modo que las ciencias superiores otorgan a las inferiores sus principios, y las inferiores proporcionan a las superiores hechos sobre los que investigar. Entre las ciencias superiores, encuentra las normativas, que son tres: la estética, que se pregunta por la formación de los hábitos de sentimiento que son consistentes con el ideal de lo bello (y lo feo); la ética, que estudia la formación de hábitos de acción en relación con el objetivo deliberadamente adoptado (lo bueno y lo malo), y la lógica, que es la ciencia de los hábitos de pensamiento consistentes con el fin último (lo verdadero y lo falso). Para Fontrodona, que sigue a Peirce, la estética es directiva de la ética, y la ética de la lógica, y considera que las ciencias normativas, y especialmente la ética, son las que tienen mayor relación con las ciencias prácticas, definidas como aquellas ciencias que tienen por objeto de estudio las necesidades humanas, y en las que se incluiría con toda seguridad la teoría de las organizaciones⁵⁸.

⁵⁶ *Ibidem*, pp. 246 y 247.

⁵⁷ FONTRODONA, Joan. *Ser de verdad pragmáticos*. Publicado en www.unav.es/gep.

⁵⁸ Para Fontrodona “aunque Peirce no se refiere directamente a una ciencia que estudie la acción humana en las organizaciones, son ilustrativos los ejemplos que pone al explicar las ciencias prácticas”.

Poner al ser humano y sus necesidades como el centro de las organizaciones no es un asunto ni primero ni únicamente ético. La ética sólo es un aspecto, muy importante sí, del mundo humanístico. Pero al ser reflexiva, pues orienta la vida de las personas en orden al bien, no es cualidad de todos, y mucho menos lo es el perseguir ese bien. Así pues, hay que decir con el profesor Rafael Alvira que:

“Antes de lograr que alguien mejore éticamente, es menester hacer brillar el bien ante sus ojos. Y ese no es un problema ético, sino estético. Porque, además, hay veces que el verdadero bien no se puede mostrar directamente, dado que la vista no está preparada para percibirlo. Hay que buscar la ‘estética intermedia’ que vaya preparando para avances más sólidos. Igual que a un drogadicto no se le puede directamente administrar el néctar del buen vino en sustitución de la dosis de heroína. El problema, pues, de qué estética elegir, reviste una importancia no pequeña. Una estética siempre hay. La belleza es, junto a la verdad y la bondad, un radical humano. Sin la relación a lo verdadero, lo bueno y lo bello, no se constituye eso que llamamos mundo humano. Pero lo característico de la belleza es que tiene carácter de inmediata para nosotros. Para saber qué es verdadero o bueno, debemos reflexionar. La belleza, por contra, se nos impone: me gusta algo o no me gusta. La estética es la primera ‘racionalidad’. Por eso, un empresario habrá podido quizá de vez en cuando descuidar la ética. Pero sabe bien que si descuida la estética se arruina. El producto tiene que gustar.

“Si no se procura mostrar la belleza de lo que es moralmente bueno, no conseguiremos inculcar el bien a nadie. Verdad, bien y belleza se deben distinguir, pero no se pueden separar. Sin estética no hay ética. No hay ética de la empresa, por tanto, sin estética de la empresa. Ética y estética no se pueden separar, pero, como se distinguen, pueden distorsionar su relación. Puede haber una buena ética mal presentada estéticamente, y una bella presentación estética que conduzca al mal. Es menester, pues, atender a este problema en su detalle, ya que tiene, además, múltiples dimensiones, tantas como la realidad misma”.⁵⁹

Algo similar a lo político sucede con lo económico. En un texto titulado *La empresa como realidad estética*, Ana Fernández se pregunta: “pero, ¿cómo conciliar lo económico, que implica la maximización del beneficio, con la experiencia estética, que tiene algo de desinteresado?” A lo que ella misma responde: “Como ha sido puesto de manifiesto, la peculiaridad de la obra de arte estriba en su individualidad. La obra de

⁵⁹ ALVIRA, Rafael, *op. cit.*, pp. 2 y 3. Rafael Alvira es Doctor en Filosofía y Licenciado en Historia. Ha sido Director del “Instituto de Empresa y Humanismo” de la Universidad de Navarra. Es miembro fundador del “Forum Démocratique Européen” y de la “Academie Européene” de Estrasburgo. Miembro español de la “Association Internationale pour l’Enseignement social chrétien” de Ginebra. Profesor extraordinario y visitante de diversas universidades de USA e Iberoamérica. Ha publicado varios libros y más de ochenta artículos de su especialidad.

*arte es producto de la creación de un genio, de un artista y, por tanto, es única e irrepetible. A la vez, la obra de arte tiene poder para convocar una comunidad de sentido, un ‘espacio público’, en el que los hombres pueden compartir significados comunes. En estas dos características reside la base de la analogía entre la creación artística y la experiencia empresarial. Para ello, es necesario que superemos nuestra natural tendencia a oponer lo bello a lo útil, conceptos que, en apariencia, parecen contradictorios. El directivo realiza una labor creativa cuando intenta estimular el logro simultáneo de objetivos individuales y organizacionales*⁶⁰.

Una visión más amplia sobre las facetas en las que la estética se muestra como fundamental en una organización, la presenta el mismo profesor Alvira⁶¹ quien se refiere a siete campos básicos de intervención de la estética en la empresa: 1) Estética en el comportamiento de las personas que integran la empresa; 2) En el ritmo (tiempo) de trabajo; 3) En el lugar (espacio) de trabajo; 4) En la estructura de la empresa; 5) En el producto; 6) En la imagen corporativa de la empresa; y 7) En la publicidad. En todas ellas aparecen cuestiones y problemas estéticos cuya solución condiciona profundamente la vida de la empresa. No todas las personas son capaces de darse cuenta de la relevancia del problema. Muchos consideran estas cuestiones como superfluas, pero son justamente los que carecen de experiencia y están en peligro de retroceder en las actuales circunstancias. Quizás por primera vez en la historia reciente, se atisba que lo más rentable va a ser la finura de espíritu. Por eso, en su ensayo *Las dimensiones estéticas de la empresa*, concluye:⁶²

“A modo de recapitulación se puede decir que la vida de la empresa, en el conjunto de sus dimensiones, se muestra como una textura, como una especie de texto literario complejo, en el que aparece o debería aparecer una síntesis de los **tres géneros clásicos**. Hay un aspecto **dramático**, relativo a la belleza del día a día, de lo acostumbrado y consuetudinario, de las risas y las penas de cada jornada. Hay un aspecto muy característico **épico**, que es esa dimensión de lucha heroica para la conquista de nuevas y ambiciosas metas. Y hay un aspecto, que quizá se echa más en falta, **lírico**. Es el calor y el color de una relación verdaderamente cordial. Si ella no está presente en la sociedad, todas las otras bellezas resultarán, al final, frías”.

⁶⁰ FERNÁNDEZ, Ana, *op. cit.* pp. 16 y 17.

⁶¹ ALVIRA, Rafael, *op. cit.*, p. 6.

⁶² *Ibidem*, p. 12.

Teniendo en cuenta que la novedad está presente en toda acción humana, y que cada acción tiene algo distinto de la anterior, pensar la organización de una forma comprensiva exige que los dirigentes sean científicos y artistas a la vez, pues el científico no inventa nada, sino que descubre, y el artista, por contra, inventa, crea. Consecuentemente, para gestionar y gobernar la organización de forma “verdaderamente” pragmática, es necesario que este transforme. El pragmático está a mitad de camino; ni crea del todo ni inventa del todo. Podría decirse que transforma⁶³, para que, al estimular simultáneamente el logro de los objetivos individuales y organizacionales, las tendencias marchen en el sentido de la oportunidad y no de la amenaza.

Así pues, pensar las organizaciones de forma trans e interdisciplinar demanda un tipo refinado de dirigentes. Ya no basta únicamente con tener mucha información disponible y ordenada (conocimiento); se necesitan también actitudes y habilidades personales para ponerlas en práctica. La dirección de las organizaciones no es, por tanto, una cuestión sólo de ciencia ni tampoco únicamente de arte, es una conjunción de ambas: **un asunto de sabiduría**, que supone un vasto nivel de formación, tanto en amplitud (interdisciplinariedad) como en exigencia, para aprovechar al máximo la ciencia. Igualmente, se requieren la sensibilidad, la intuición y la creatividad, así como la entereza personal para asumir posturas, defenderlas y tratar al máximo de ser coherente con ellas, características todas estas que, aunadas a la experiencia, definen a un buen artista. Es tal vez, y parafraseando a T.S. Elliot, la forma de recuperar “una sabiduría que hemos perdido en conocimiento, y un conocimiento que hemos perdido en información”; de poner a dialogar, al fin, la acción productiva con la acción reflexiva en las organizaciones.

Con dirigentes de este tipo será posible soñar con organizaciones que, al tiempo que defiendan unos intereses legítimos (económicos y políticos básicamente), sean también comunidades de sentido⁶⁴. Será posible pensar en

⁶³ APEL, K.O. *Charles S. Peirce: From Pragmatism to Pragmaticism*, University of Massachusetts Press, Amherst, 1981, p. 2. Allí, Apel afirma que “en la sociedad industrial contemporánea hay tres corrientes filosóficas que han triunfado: pragmatismo, marxismo y existencialismo. Las tres tienen en común la relación que establecen entre pensamiento y acción”. Citado por FONTRONDONA, Joan, *op. cit.*

⁶⁴ Este párrafo está basado en FERNÁNDEZ, Ana, *op. cit.*, p. 26. No obstante, se difiere de la profesora Fernández en que su pretensión de avanzar de una “comunidad de intereses” a una “comunidad de sentido” no tiene asidero

organizaciones que vayan mucho más allá de una comunidad de intereses, la cual se reduce principalmente a contratos o convenios puntuales que duran el tiempo que dura el contrato. Imaginar organizaciones que por su decir, actuar y decidir cotidiano – no maquinado ni manipulado– logren generar entusiasmo entre las personas a las que sirven, y especialmente en sus empleados (de todos los niveles). Sólo es posible entusiasmarse ante aquello en lo que se confía y respeta, y esto, en el ámbito empresarial, es la consciencia de participar en un proyecto común, en el que el juicio de los demás acerca de lo que suscita entusiasmo coincide con el propio. La perdurabilidad de la organización como institución exige la presencia de unos valores. Cuando estos valores son compartidos, pueden ser universalmente comunicables. Es, entonces, cuando cada miembro de la organización puede convertirse en hipotético representante de los demás, es decir, puede ponerse en el lugar del otro.

en el ámbito de las organizaciones, especialmente en las de empleo, pues por mucho que se avance en el sentido del “sentido”, los intereses permanecerán ahí, más o menos latentes, pero existirán.

TERCERA PARTE

POLÍTICAS PARA EL DIÁLOGO SOCIAL EN EL TRABAJO, DERIVADAS DE UNA CONCEPCIÓN COMPLEJA DE LA ORGANIZACIÓN

- UNO. DIAGNÓSTICO: ENTRE PREJUICIOS Y
REALIDADES
- DOS. PROPUESTAS DE CAMBIO PARADIGMÁTICO
(CREATIVIDAD)

Esta parte tiene como propósito articular conceptualmente de manera más explícita la segunda parte de este trabajo de grado (El marco de fundamentación conceptual) con la cuarta (La descripción y análisis del caso), pues en muchas otras partes están imbricadas, pero de modo más latente e implícito. Tiene gran importancia porque **la hipótesis básica de este trabajo es que un proceso de diálogo social en el trabajo, con sus inseparables premisas de trabajo decente y empresa sostenible (las tres, centro de atención de la OIT), no puede ser efectivo si no tiene de telón de fondo una concepción compleja e interdisciplinaria de la organización, e implícitamente de sociedad y de ser humano.** Podrá haber otros modelos de relaciones laborales eficaces –¿quién sabe a qué costo?– pero ninguno basado en el diálogo social, sino en los tradicionales, en nuestro medio, esquemas de negociación, basados en la ley y el regateo fundamentalmente.

La forma de desarrollar tal cometido está basado en la metodología que sugiere el objetivo 2.1.1 (Construir una perspectiva compleja de organización que ponga en diálogo la perspectiva tradicional mecanicista con un deber y poder ser que relacione de manera complementaria y antagónica a la vez otras perspectivas y lógicas, así como la teoría y la práctica, y lo existente y lo necesario), que supone deconstrucción y reconstrucción. Su contenido, sin embargo, responde básicamente al objetivo específico 2.1.3 de este trabajo (Inferir los principales conceptos, criterios y políticas que desde una perspectiva compleja e interdisciplinaria de la organización, como la desarrollada en la primera parte de este trabajo, son aplicables a las relaciones laborales y específicamente a un caso-proceso como el de la construcción de la convención colectiva única en Cementos Argos y a su método de diálogo social en el trabajo). Basta mirar páginas atrás el final del *Marco de fundamentación conceptual: hacia una perspectiva compleja e interdisciplinaria de la organización*, para recordar que éste termina con un apartado denominado *La dimensión estética de la organización: una mirada superadora de las visiones tradicionales*, dimensión ésta que invoca a la creatividad, de ahí que esta parte concluya en su segundo capítulo con la idea de creatividad, a partir de otro título (“**Las relaciones laborales en Colombia. Entre prejuicios y realidades: creatividad**”), que subyace del nombre formal de esta tercera parte.

UNO

DIAGNÓSTICO: ENTRE PREJUCIOS Y REALIDADES

- **En nuestras organizaciones las relaciones laborales (RR.LL.) suele reducirse a relaciones sindicales (RR.SS.).** Como se puede inferir desde el mismo nombre de relaciones laborales, éstas atañen a todas aquellas personas que tienen contrato de trabajo con una organización (de cualquier tipo), independiente de su rol o grado jerárquico, y por tanto incluyendo al alto directivo asalariado que representa internamente los intereses del capital, es decir, aquellos a quienes Alfred Chandler llamó “la mano visible” en su reconocido texto con el mismo título (1977)⁶⁵, y que se configura como oposición al concepto de “mano invisible”, que hizo célebre Adam Smith, para referirse al mercado, que por medio de las leyes de la oferta y la demanda, debe actuar como fuerza reguladora “anónima” de la economía. Si legalmente una relación laboral en una organización se configura a partir de la existencia de un contrato de trabajo, no puede circunscribirse solo a sindicatos, ni a “obreros” –pues tampoco todos están sindicalizados– sino a todas las personas con las que la organización, la “persona jurídica”, tenga un contrato laboral, allende de la existencia o no de sindicatos. Incluso puede ir más allá, aunque en gracia de discusión, dada la flexibilización y precarización laboral a la que asistimos, producto de la globalización, y particularmente en Colombia⁶⁶ con la proliferación de la prostituida figura de las cooperativas de trabajo asociado –digo prostituida porque, entre otras razones, sus miembros no son socios como en las auténticas cooperativas–, por falta de control del Estado y el Gobierno, a personas

⁶⁵ La mano visible es el título de una importante obra de Alfred D. Chandler, Jr., publicada en 1977, en la que examina los cambios ocurridos en las prácticas y las estructuras directivas de la empresa en los Estados Unidos de América durante el período de tiempo comprendido entre las décadas de 1840 y 1920. En esta obra muestra Chandler cómo la gran empresa moderna administrada por directivos asalariados sustituyó a la pequeña empresa familiar tradicional como instrumento fundamental para la producción y la distribución. La mano visible de la gerencia directiva sustituyó a la mano invisible de las fuerzas del mercado cuando la jerarquía directiva asalariada de la gran empresa industrial moderna pudo coordinar un conjunto considerable de actividades de producción y distribución de un modo más eficiente que los mecanismos de mercado. Fue titulado así por oposición al concepto de “mano invisible” de Adam Smith, que hace referencia a la función coordinadora que de forma “anónima” realiza el mercado por medio de la ley de la oferta y la demanda.

⁶⁶ Esto no es un prejuicio. Hasta el 2007, cuando por uno convenio para algunos, o por una jugada política para otros de los actores del tripartismo en Colombia, nuestro país llevaba 20 años siendo incluido de manera consecutiva en la Comisión de Aplicación de Normas de la Conferencia anual de la OIT, a donde se llevan los casos más delicados de violación de derechos laborales. Este dato se puede consultar en la página de la OIT: www.ilo.org.

que aun sin contrato laboral directo, de facto tienen un vínculo contractual con la organización en sentido laboral.

Agréguesele a lo anterior, las formas legales pero ilegítimas de combatir la libertad de asociación como los pactos colectivos, los planes de beneficios, entre otros, que dejan a los mandos medios de la organización sin mayores opciones de elegir si aceptar o no estas propuestas de beneficios empresariales, que compiten con una convención colectiva, pese a que por ley las primeras nunca pueden superar en beneficios a la convención (negociada solo con sindicatos), y por ende en la mayoría de los casos son inferiores. No obstante las ventajas de las convenciones y de estar sindicalizado, la precariedad política para entender la dinámica sindical, la intimidación empresarial –en especial el temor a ser despedidos–, y lo poco seductor de los discursos sindicales⁶⁷, entre otras razones, hacen que estos mandos medios, especialmente en el sector privado, permanezcan ajenos a los temas sindicales, y en su vida laboral sean indiferentes cuando no hasta hostiles con los sindicatos, y en su discurso, así como en el del común de los ciudadanos, relaciones laborales sean sinónimo de relaciones sindicales.

- **Las RR.SS. evocan la idea-existencia de conflicto en su connotación peyorativa.** Las relaciones sindicales (RR.SS.) en Colombia tienen, de entrada, una tendiente connotación negativa, tanto para los empleadores y sus representantes (“mano visible”) como para los trabajadores, principalmente obreros sindicalizados, motivando así –además de las razones expuestas en el punto anterior– un distanciamiento, por apatía o por miedo, de los mandos medios con respecto al tema. Algunos indicadores, que pueden tomarse como causa o consecuencia, según sea el caso, son la progresiva disminución del índice de sindicalización en la últimas dos décadas que hasta finalizar 1997 estaba en un precario **4.5%**⁶⁸ -uno de los más bajos del mundo– y el asesinato documentado y

⁶⁷ Como se puede concluir de las investigaciones de GIRALDO, Sol Astrid. *Una mirada a las comunicaciones del sindicalismo. Estudio de la imagen de la organización sindical en los medios de comunicación*. Documentos de la Escuela Nacional Sindical (ENS). No. 56 (2005); e *Imaginario de los y las jóvenes trabajadores (as) sobre el sindicalismo* (2006).

⁶⁸ Dato tomado del informe *La coyuntura laboral y sindical hechos y cifras más relevantes 2007 – 2008*, página 4, realizado por la ENS, cuya seriedad le ha valido el que sus datos y estudios sean los que básicamente utilizan la Unión Europea y el Congreso de Estados Unidos para analizar la situación laboral en Colombia, aun por encima de los que proporciona el Gobierno colombiano, los empresarios o las centrales obreras. www.ens.org.

certificado por la Fiscalía General de la Nación de 2.578⁶⁹ desde 1986 hasta la fecha, año en que se creó la **CUT** (Central Unitaria de Trabajadores), principal central obrera del País, que agrupa cerca del 70% de los sindicalistas del País. Muchos de ellos, aunque por la impunidad existente, la cifra seguramente nunca será precisada, fueron asesinados por motivos propios de su actividad sindical.

Pero puede haber otras causas cualitativas como el discurso de los sindicatos, muchas veces razonablemente repetitivo porque la realidad no ha cambiado en muchos aspectos, por lo menos para bien de los trabajadores, pero otras veces por lo dogmáticos y doctrinarios que son algunos sectores sindicales, han generado en la sociedad y hasta en los mismos trabajadores el imaginario de que las relaciones laborales son un tema conflictivo y problemático, en el sentido peyorativo de la palabra, y no en el neutro, que convoca a la creatividad en tanto se pueden tomar estas palabras como un asunto por resolver. Esto, a juicio personal, es producto de una ontología y axiología que niega el conflicto como consustancial al ser humano y sus relaciones, y, más grave aún, del miedo al pensamiento al que refiere Jean Francois Chanlat en la nota al pie de página 51, y que muchas veces se resuelve con propuestas humanistas ingenuas o *seudohumanistas*, que a la larga son más inhumanas porque no consideran la dosis, variable según el individuo, que de inhumanidad tiene todo ser humano, como se desarrolla en el capítulo de axiología de la organización.

- **Se ha entrado a un círculo vicioso de desconfianzas y señalamientos mutuos entre Gobierno, empresarios y/o dirigentes empresariales y sindicatos.** Por todo lo anterior, y quizás por muchas razones más, siendo particularmente fuerte el señalamiento que los primeros le hacen a los sindicatos y sindicalistas de haberse dejado permear por las guerrillas, versión que ha calado, sin duda, en la opinión pública, en su mayoría ignorante del tema. A su vez, no obstante, los segundos también le recriminan a los empresarios y al Gobierno nacional actuar en contubernio con grupos paramilitares para asesinar a dirigentes sindicales. Ambas cosas, como está demostrado en muchas providencias, son ciertas en no pocos casos, pero ni son generalizables, ni atendiendo al *practicismo* propio de los procesos políticos, se reconocen públicamente, pero será muy difícil

⁶⁹ *Ibidem*, p. 9.

avanzar si tácitamente no se reconocen abusos, las relaciones oprobiosas de parte y parte, y se demuestre con hechos que la actitud está cambiando. Puede también alimentar esta desconfianza el hecho de que los tres actores del *tripartismo* laboral definidos por la misma OIT: Gobierno, empresarios y trabajadores, en la mayoría de situaciones concretas, como en la definición del salario mínimo, se reducen a dos, por la connivencia que existe entre Gobierno y empresarios.

- **Las relaciones y conflictos laborales prefieren circunscribirse y tratarse en el marco de la Ley y la negociación colectiva.** La ley es y debe ser a la justicia lo que el mapa al territorio, una re-presentación, que como todas son, por naturaleza, simplificaciones de la realidad, de la cosa representada, pues toda realidad es más compleja que su re-presentación y descripción. Sin embargo, y por ese miedo al pensamiento y al conflicto al que referíamos, y, por qué no decirlo, por el oportunismo de algunos profesionales de las leyes, se prefiere entregarle a un tercero “objetivo”, como a la ley, y quienes viven de ella, la resolución de las problemáticas laborales, lo que por demás se hace a posteriori al surgimiento de las mismas. Se olvida que las relaciones laborales son un asunto de 365 días al año, 24 horas al día, y en muchos aspectos *contingenciales* e imprevisibles, tanto como lo son los seres humanos, y como tal demandan una perspectiva *supralegal*, que reconociendo la gran importancia de la normatividad laboral nacional e internacional en la materia, sepa que la ley es un instrumento, siempre insuficiente para dar cuenta y resolver la complejidad laboral.

De ahí que se quiera reconcentrar toda la problemática laboral en la negociación de la convención colectiva, en donde salen los problemas pero represados, incrementando así la polarización, y tratando con instrumentos y medidas coyunturales un tema tan cotidiano y estructural como las relaciones laborales. Por esta vía es imposible resolver de raíz las causas, y por ende también los efectos indeseados, que se repiten incesantemente, de los conflictos laborales. Basta seguir en el plano nacional la Comisión **permanente** de concertación de políticas salariales y laborales, creada por el artículo 56 de la Constitución Política" y reglamentada por la Ley 278 del 30 de abril de 1996, que de permanente tiene poco o casi nada porque su actividad se reduce todos los años a la “negociación” a las carreras del salario mínimo, pese a los 11 literales –algunos desglosados en varios numerales– que en materia de funciones le impone la Ley a dicha comisión.

Y este esquema de ausencia o esterilidad de diálogo social en el trabajo se reproduce en la mayoría de organizaciones, con la única diferencia en que en las empresas es un diálogo básicamente bipartito (empresa-trabajadores).

DOS**PROPUESTA DE CAMBIO PARADIGMÁTICO (CREATIVIDAD)**

- **¿Quién debe transformar el círculo: de vicioso a virtuoso?** Considero que un buen punto de partida para transformar en virtuoso el círculo vicioso en el que han entrado las relaciones laborales en Colombia, y re-significarlas, debe surgir de la respuesta a la pregunta ¿Quién debe hacerlo? De entrada, habría que decir que cualquier círculo vicioso, en este caso particular, en un conflicto bipartito, lo puede hacer cualquiera de los dos, sin embargo, el llamado, y más responsable de tomar la iniciativa es la parte más fuerte. Empero, antes de contestar esta inquietud, merece hacer una distinción entre lo posible en el sector privado y en el sector público o estatal para argumentar cuál es la parte fuerte. Dado que el caso de Argos es en el sector privado, me centraré en él. En nuestro país, la Empresa (por oposición a los sindicatos) tiene y ha tenido, por lo menos hasta el momento, mayor poder económico, mayor acceso e influencia en los poderes públicos tradicionales (ejecutivo, legislativo y judicial) y mayor acceso a la información. Para el ejemplo, si se vuelve al caso de la negociación del salario mínimo definido por la Comisión permanente de concertación de políticas salariales y laborales, supuestamente este proceso tiene dos instancias: una primera de negociación “regateadora” entre empresarios y centrales, que casi nunca llegan a un acuerdo, y entonces tienen que acudir a la segunda instancia: la definición por decreto del mismo que hace el Gobierno. Y, para rectificar el poder de los empresarios en el poder ejecutivo, el Gobierno por regla, con alguna excepción que la confirma, decide casi siempre un incremento muy similar al que proponen los empresarios. De ahí que no sea una exageración decir que ahí no hay negociación sino imposición, no hay diálogo, sino monólogo, y los únicos que tienen la doble instancia son los empresarios. Un auténtico simulacro de democracia –y que valga el oxímoron–. Es tan público el hecho que sobra el cuadro comparativo entre la posición de los empresarios y la definición del Gobierno cuando hay segunda instancia, que es casi siempre.

Entonces es, sin duda, la empresa la llamada –y diría hasta obligada– a dar el paso inicial. Pues si la afirmación generada por la pregunta del párrafo anterior es cierta en el terreno, me viene otra inquietud, ¿por qué si esa relación es tan asimétrica a favor de los empresarios, hay tanto miedo en este sector al

sindicalismo en Colombia? Permítaseme aventurar una respuesta con algunos matices: porque carecen de la legitimidad suficiente para dialogar, en muchos casos debido a que han abusado de los trabajadores, y en otros, más pocos, porque han sido paternalistas –con el populismo que ello implica y que tiene su trasfondo psicoanalítico–. Indicadores del abuso hay muchos y en varios aspectos, no solo ni principalmente en el económico, pero quiero citar dos, solo en este ámbito que es el más fácil de entender para el común de las personas: las pérdidas en Colombia suelen democratizarse, mientras que las ganancias siempre se las lleva el capital. Recuérdese el caso del 2 por mil transitorio en el 99 para “salvar al sector financiero”, que ya va en 4 por mil permanente, a pesar de las multimillonarias ganancias de las que ya hace alarde este mismo sector. Pero este juicio de valor sobre la forma en que el Gobierno colombiano de turno interviene en la economía no necesita de mayores argumentos ni ejemplificaciones. Del paternalismo tengo mi propia interpretación, además de ser una práctica narcisista que busca el reconocimiento y la simpatía de los otros, también es producto de la falta de cultura política de nuestros dirigentes empresariales y especialmente los que normalmente se las tienen que ver con el tema laboral. La gran mayoría son abogados, no dominadores de normas, sino dominados por las normas –algunos de los cuales viven de los conflictos laborales, y por ello los estimulan con el código-biblia debajo del brazo–, y buena parte del resto son sicólogos *sicologistas* –el ismo es para indicar su extrema confianza en el conductismo psicológico–, esto es, de una reducción del ser humano a objeto de ensayo, y por eso apelan al mecanismo de estímulo- respuesta para llegar al punto ideal de negociación. Tanto abogados como psicólogos tradicionales se creen triunfantes debido a la complacencia y permisividad que obtienen de los organismos estatales y a nuestra incultura y miedo político a ejercer nuestros derechos, y menos laborales, con los índices de desempleo que mantenemos. Éste es un acicate para permitir la impunidad y sostener ese estatus quo de esta otra “mano visible” de los negociadores y asesores laborales de la empresa, pero que se convierte en un cáncer lento, pues es de simple lógica que un trabajador en la medida que le reducen sus derechos y prebendas laborales más improductivo será. ¿Acaso no será por eso que al tiempo que se recortan los derechos laborales de los trabajadores, se incrementan de manera sorprendente las actividades y programas de motivación en la empresa, garantía de estabilidad para psicólogos internos y mina de oro para los que son consultores internos?

Aunque no es del tema, pero sí pertinente para el punto que sigue, en el sector público o estatal la negociación suele ser distinta, y como anticipo creo que ahí la balanza de los abusos es más equilibrada entre las partes.

- **Las relaciones humanas, incluyendo las laborales, solo son gratificantes, a mediano y largo plazo, cuando nos utilizamos mutuamente.** Esto es, cuando uno es medio de los fines de otros y viceversa; cuando yo soy objeto para el otro como sujeto y también al revés. No se trata de una balanza totalmente equilibrada, que sería un delirio paradisíaco, pero sí con desbalances para ambos lados, que, a mediano y largo plazo se logre sentir por ambas partes que hay cierto equilibrio. Por eso, ni una organización debe abusar de un trabajador, ni permitir que un trabajador abuse de ella. La relación capital-trabajo debe tener como punto de partida un intercambio idealmente equilibrado entre ambos componentes, sin descuidar otros factores de tipo simbólico que también constituyen la relación laboral, como el respeto por las creencias y opiniones, las condiciones ambientales, el trato como personas inteligentes, etc. –de ahí la creación de la Ley de acoso laboral, Ley 1010 de enero 23 de 2006, que aunque débil en la parte probatoria y punitiva no deja de ser un avance– así como la dimensión simbólica del mismo capital y trabajo. Para ilustración, un salario mínimo en condiciones de contratación precaria como las que ofrecen algunas empresas directamente o a través de las casi siempre mal llamadas y usadas cooperativas de trabajo asociado, cuando el presidente de la empresa a la que sirve gana cifras a los 100 millones de pesos, ya constituye una afrenta para el obrero; una indignación para él como persona y la subestimación extrema del trabajo que realiza.

Tampoco debe permitírsele al obrero, en nombre de un falso paternalismo (¿habrá alguno auténtico?) que abuse de la empresa porque “qué pesar salir de él”. Cuando realizo trabajos con los sindicatos, suelo preguntarles por el origen de la palabra sindicato (que quiere decir con justicia) para recodarles que injusticias laborales, que es lo que la mayoría de sindicatos dicen combatir como parte de su misión, se cometen en todas las direcciones del organigrama, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, en diagonal, y, muchas veces, y más de lo imaginado, hacia los lados, por constituir el compañero de trabajo a cualquier nivel la principal amenaza *identitaria* sobre todo en lo laboral Y esas injusticias siempre las

terminará pagando alguien, pues generan improductividad y afectan la rentabilidad de la empresa: la pagan o los socios (la menor de las veces) o los clientes (porque el gasto se le imputa al producto, contrario a lo que sugiere la teoría económica) o, lo que es más recurrente, los demás compañeros de trabajo, a los que se les carga, injustamente, el trabajo no realizado por su colega. De ahí que muchas veces ser buen trabajador pueda conllevar la penitencia de una sobrecarga de trabajo.

De este punto y del anterior, podemos inferir dos aspectos generalizables a las relaciones laborales: **no hay empresa buena con sindicato malo ni al revés, pero la empresa debe dar ejemplo.** Cabe acotar que actitudes paternalistas y permisivas no son propias de una empresa o sindicato bueno, pues no constituyen prácticas sanas. Sin embargo, en una relación de fuerzas quien tiene más poder natural debe liderar y dar ejemplo. Si la empresa tiene más recursos físicos, financieros y simbólicos es la llamada a romper los círculos viciosos y dar ejemplo de legitimidad para consecuentemente exigir. Teniendo cuidado con lo que no aplica de la analogía porque las empresas no son familias (o si lo son, que hagan los testamentos), aquí sí cabe decir “los padres son los llamados a educar a los hijos”. El otro aspecto, ya abordado y justificado en el marco conceptual, es que si lo que inicialmente une a las personas dentro de las organizaciones es el trabajo, **los satisfactores que debe tratar de brindar la organización son los relativos al sujeto-trabajador, así, con esa sintaxis.** Aunque suene un poco duro, el sujeto en toda su amplitud no es del interés de la organización, es el sujeto limitado al rol pertinente. La organización no debe evadir sus responsabilidades, pero tampoco extralimitarse en su rol social para invadir la privacidad y la intimidad de los sujetos que la conforman.

- **Reconocer el conflicto de intereses y la lucha de clases (contradicción interna: capital vs. trabajo) como consustancial a las relaciones sociales en el trabajo.** Existe entre la dirigencia empresarial una tendencia a querer desterrar de la jerga organizacional todos aquellos términos que crean relacionados con revolución, lucha de clases, reivindicación y conflicto, entre otros, tildándolos de “anacronismos de mamertos” (por ejemplo el uso de la palabra imperialismo), pretendiendo que al cambiar el lenguaje cambie la realidad –lo que puede ser cierto en ocasiones, pero no en este caso–, mientras que para sus prácticas

empresariales, que siguiendo la doctrina neoliberalismo cada día son más crueles para la mayoría de la población, se rebuscan eufemismos y palabras *mimetizadoras* para enmascarar sus abusos, que han cambiado de forma y de grado desde el marxismo, pero no mucho en esencia. Por su parte, algunos sindicatos y sindicalistas dogmáticos y doctrinarios, convencidos de que el marxismo es **la** ciencia –en la que la preocupación es la búsqueda de la verdad, mientras que en la política, incluyendo la laboral, lo que se trata es de legitimar intereses– olvidan que **las relaciones laborales son un asunto político, de gobierno, no científico**. Por tal motivo, si bien no deben dejar de llamar la realidad con el nombre más parecido posible, tampoco deben tener una mirada anacrónica para, por ejemplo, igualar imperialismo con Estados Unidos. Confluyo con ellos en que contra el imperialismo hay que luchar siempre, más no en creer que tiene país propio, desconociendo la historia, ya que casi todo país que a lo largo del tiempo ha podido asumir una posición imperialista ha cedido a la tentación. El imperialista de turno es (¿era?) Estados Unidos, pero no ha sido ni será el único, o ¿qué pensarán, por ejemplo, ahora de lo que se puede venir con la China Comunista, la fortalecida por Mao, y cuya precariedad laboral se conoce en todos los confines de la tierra? También creo que podrían ser más estratégicos – en el sentido semiótico-pragmático del término, no en el militar– en el uso del idioma y no ser principistas sobre el uso de la lengua, sin por ello ceder en lo esencial. Esta actitud, quiero creer, menguaría las prevenciones que dificultan el diálogo, cuando no es que lo impiden.

De cualquier manera, hay que reconocer que el conflicto de clases no solo es consustancial a la organización, no va a desaparecer por lo menos a la vista, simplemente se actualiza en su forma y modalidades, y a veces hasta regresa a sus condiciones originales, según el contexto político del momento y la realidad de cada organización. Por tal motivo, el conflicto, que en las relaciones empresa-sindicato tiene su forma más visible en la lucha de clases, no es un asunto disfuncional a la organización, sino que es inherente a la dimensión política de toda relación social y más laboral. Pretender eliminarlo es una lucha estéril, pues por más que se acalle, aun por vías de hecho (acabar con los sindicatos, por ejemplo) siempre estará ahí latente, buscando cualquier resquicio para actualizarse y visibilizarse.

- **De la negociación al diálogo y la reducción del regateo a su mínima expresión.** Tan frecuente en los procesos tradicionales de negociación, pero contraproducente en los de diálogo social. Pues mientras más espacio haya para el regateo, más síntoma será de que el punto de partida de las partes o no estuvo bien fundamentado o no se quería jugar con las cartas sobre la mesa. El regateo es, ante todo, producto y productor de la desconfianza. Mientras más predecibles sean los movimientos para la contraparte (las cartas sobre la mesa), menos tendrá ésta que especular y se le quitará margen de actuación a estrategias y jugadas ilegítimas o encubridoras del tipo “hagámonos pasito” (cuando las partes o algunos de sus miembros tienen rabo de paja) o entregar prebendas individuales a quienes cooperen con una postura de la contraparte, que son prácticas, que aunque poco reconocidas públicamente, todos sabemos que se presentan en procesos de negociación en nuestro medio y que atentan contra el diálogo social, que propende por una argumentación racional en la búsqueda de demostrar la legitimidad de los intereses de las partes. Cabe advertir, sin embargo, que no se puede caer en la ingenuidad de creer que es posible eliminar totalmente el regateo: que los puntos de partida y de llegada de las partes serán siempre los mismos. Lo que se pretende es que no sea el método dominante en estos procesos y que los puntos de partida tengan un fundamento racional de los intereses en juego y no la expectativa de ganancia vía el juego del regateo.
- **El primer interés de las partes debe ser la sostenibilidad de la empresa.** Pues si no hay empresa no hay trabajo y tampoco sindicatos. Aunque suene a perogrullada, en la práctica no lo es tanto. Así como la historia empresarial colombiana, en especial la reciente, por influencia de las políticas económicas neoliberales, muestra numerosos casos de abusos de la empresa a los obreros, no es menos cierto, que en algunos casos, especialmente en el sector público o estatal, los abusos de los sindicalistas han acabado con algunas organizaciones, y que en algunas épocas de la historia empresarial nuestra, cuando el paternalismo se presentaba como una virtud, hubo quienes supieran tomarse la mano, cuando no les ofrecieron sino el dedo. Este punto tiene, entonces, una gran coherencia sintáctica con el anterior, y hace necesario decir que en lo posible los sindicalistas en general, y más aún, los miembros de las juntas sindicales, deben ser trabajadores ejemplares, en el sentido de que antes de exigir sus derechos cumplen a cabalidad con sus deberes, primero para servir de ejemplo ante sus

representados, y, segundo, para tener la suficiente legitimidad y autoridad como interlocutor ante la dirigencia empresarial.

- **Hacer de las relaciones laborales una función corporativa.** Una función es un deber hacer, normalmente expresada de manera abstracta y genérica, que se materializa en acciones y tareas puntuales. De otra parte, y como ya se planteó, todos quienes laboran en la empresa, sin excepción, tienen relaciones laborales, independiente de que unos impacten más o menos en ellas. Y algunas personas tienen más efecto de lo que se cree y se les exige a quienes son copartícipes de los procesos de relaciones laborales. Un ejemplo es lo que pasa en una empresa industrial y con plantas en diversos puntos geográficos como Argos. En ella, es más el contacto que tienen los ingenieros y el personal técnico con los obreros, que el mismo personal administrativo, de gestión humana y de relaciones laborales, especialmente el corporativo, ubicado en las oficinas centrales en Medellín. Así, cuando se dice que una función es o debe ser corporativa, implica que es responsabilidad de todos o casi todos los integrantes de la organización, y siguiendo el racionamiento silogístico que traemos, creo que está plenamente justificada la necesidad de que sea dimensionada así.

Consecuentemente, si se dimensiona así, esto implica que el componente de relaciones laborales deba estar presente en todo el ciclo de vida laboral desde el proceso de reclutamiento y selección, pasando por la evaluación y la compensación, hasta la desvinculación. Por las razones expresadas, en un área técnica, este criterio tiene más pertinencia. Vale resaltar los efectos positivos que sobre el ambiente laboral tendría aplicar esta política. Con esta propuesta-argumento no se pretende, sin embargo, sobredimensionar a las relaciones laborales ni ubicarlas como parte del corazón o centro del negocio (*core business*). Seguirán siendo una función de apoyo, pero no por ello no debe ser corporativa, porque creo que está suficientemente sustentado el que lo sea, con el peso y valor que tienen como garantes del diálogo social en la empresa, el trabajo decente, y el anhelo de una organización sustentable y rentable. Se trata es de comprender, tal como lo afirma la misma OIT que⁷⁰: “En el centro de toda estrategia de crecimiento equitativo y de solución de conflictos en el mundo del trabajo está el

⁷⁰ www.ilo.org. Página oficial de la OIT.

reconocimiento de que las personas son distintas de los demás factores de producción y de que las asociaciones libremente formadas de trabajadores y de empleadores son esenciales para el funcionamiento eficaz y equitativo de los mercados de trabajo. El trabajo no es una mercancía y las personas tienen el derecho a que se les trate con respeto”.

- **Tener conciencia de la no reciprocidad lógica en las relaciones sociales y de la incapacidad para el diálogo en las relaciones sociales.** Este concepto, y otros afines desarrollados por reconocidos psicólogos y psicoanalistas, es abordado con precisión, pero de manera simple, por el Maestro Estanislao Zuleta en su célebre ensayo *Elogio de la dificultad*, y tiene una gran aplicación en las relaciones laborales y sindicales. Por no reciprocidad lógica Zuleta refiere a que en mayor o menor medida todos los seres humanos tenemos la tendencia a juzgar el proceder de los otros con la lógica del esencialismo, (“éste actuó así porque en esencia es así”; le tomamos la parte por el todo), mientras que a nuestros procederes les aplicamos la lógica del *circunstancialismo* (yo actué de ese modo porque las circunstancias me obligaron; me deben tener en cuenta el contexto). La no reciprocidad refiere entonces a que con los otros tenemos, unos más y otros menos, pero sin excepción en los seres humanos, una lógica, y si se quiere una moral, más dura y censuradora, mientras que para nosotros nos aplicamos y pretendemos que se nos aplique una más suave y justificadora.

En esa misma línea de razonamiento, Gadamer plantea en *Verdad y Método* que también todos, en mayor o menor medida, tenemos una natural incapacidad para el diálogo⁷¹: “El no oír y el oír mal se producen por un motivo que reside en uno mismo. Sólo no oye o en su caso oye mal, aquel que permanentemente se escucha a sí mismo, aquel cuyo oído está, por así decir, tan lleno del aliento que constantemente se infunde a sí mismo al seguir sus impulsos e intereses, que no es capaz de oír al otro. **Éste es, en mayor o menor grado, y lo subrayo, el rasgo esencial de todos nosotros**”. Sin embargo, esta comprensiva concepción de la condición humana, quedaría incompleta sin el final de la cita, que es la enseñanza que nos debe quedar tanto de lo reseñado de Estanislao, como de lo

⁷¹ GADAMER, Hans Georg. *La incapacidad para el diálogo*. En *Verdad y método*. Editorial Sígueme. Salamanca, 1992. Págs. 203-210.

de Gadamer: (Sin embargo) “...**El hacerse capaz de entrar en diálogo a pesar de todo es, a mi juicio, la verdadera humanidad del hombre**”.

En la práctica de este proceso de diálogo social, comprender estos dos conceptos de la no reciprocidad lógica y la incapacidad para el diálogo, y para el caso comprender es, en este contexto, tratar de sobreponerse a los límites que presentan, para ser, como dice Gadamer, cada vez más humanos. Esto puede tener unos muy favorables efectos en aspectos tan esenciales como los siguientes, para citar tres entre muchos:

- No tomar de la contraparte la parte por el todo, mientras se aspira que no sea al revés. Para el caso, el comportamiento de un dirigente empresarial no necesariamente representa la postura oficial, en su discurso y praxis, de la Empresa. Para una empresa no es posible controlar todos los comportamientos de sus directivos y administrativos, ni es sano intentar hacerlo. Debe propender por escoger personas con carácter –que implica sensibilidad, humildad y conocimiento– para que se apropien de sus políticas básicas, pero se sabe que es imposible que con todos se logre. En la contraparte sucede igual, la actuación de un sindicalista no es necesariamente la oficial del sindicato. De ahí la importancia de desarrollar la capacidad de discernir cuáles son posturas oficiales y cuáles no, para juzgar según sea el caso.
- No exigirles a los otros **una imposible coherencia absoluta** entre su decir y hacer, mientras se está justificando permanentemente las incoherencias propias. Siguiendo las ideas esenciales de las citas de Zuleta y Gadamer, podría decirse que la primera señal de coherencia es aceptar que el ser humano es naturalmente incoherente, y que toda idea de humanidad que no contemple una dosis de inhumanidad será una humanidad recortada, un humanismo ingenuo, que suele llevar al peor de los humanismos por los derivados de la angustia que tiene implícito el poner como meta de “superación” un ser humano perfectible y totalmente coherente en vida, que es lo que promueven esos humanismos ingenuos. La cualidad del sujeto lleva en sí la muerte del otro y el amor al otro. “El infierno son los otros” dice Sastre, a lo que Hugo responde “El infierno está todo entero en la palabra soledad”. Ser

sujeto es “el colmo del egoísmo y del altruismo” como plantea Hadj Garum O’Rin.

- Identificar los intereses en juego y respetarlos, pero enfocarse. De forma consciente o inconsciente, cada persona involucrada en este proceso tiene cuando menos tres intereses que pone en juego en cada acción, palabra o decisión: los individuales, los de la parte que representa (empresa o sindicatos) y los partidistas y/o ideológicos, sean estos o no explícitos y conscientes o no. En cada intervención y postura es preciso identificar cuáles son los intereses que se defienden, ya que las relaciones laborales en la Empresa son escenario solo para los que tienen que ver con el quehacer laboral, y más específicamente con los de la parte que se representa (la empresa o el sindicato). Los individuales de carácter laboral se atienden siempre y cuando no interfieran en la autonomía sindical y empresarial. Esta es una política que se debe acatar para poder avanzar sobre las posiciones “oficiales”, y no sobre los casos particulares. Los otros intereses –los individuales, pero extra laborales, y los partidistas y/o ideológicos, independiente de la bandera– se deben respetar, pero no se pueden dejar imponer en la agenda de las relaciones laborales.
- **Seguir los lineamientos básicos de la OIT: Diálogo social, trabajo decente y empresa sostenible.** Aunque el modelo de diálogo social de Argos tiene componentes propios producto de la realidad nacional y de la empresa en particular, vale aclarar que no tiene mucho de original, pues sus fundamentos son consonantes, y están adoptados y adaptados del diálogo social, el trabajo decente y la empresa sostenible, que son los tres pilares básicos que promueve la OIT (Organización Internacional del Trabajo), agencia tripartita de la ONU, creada 1919 como parte del Tratado de Versalles, que terminó con la Primera Guerra Mundial, y reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar una paz universal y permanente. Se llama tripartita porque está compuesta por gobiernos, empleadores y trabajadores de sus estados miembros (182) y tiene como fin emprender acciones conjuntas destinadas a promover el trabajo decente en el mundo. Colombia es uno de los países miembros y ha firmado casi todos sus convenios, que son de obligatorio cumplimiento y por ley nuestra (Artículo 53 de la Constitución de 1991) quedan incorporados con su firma a la Constitución

Nacional, así como las recomendaciones, cuyo cumplimiento no obliga. Estos tres pilares de la OIT ya están desarrollados en un aparte más adelante, titulado “El modelo de la mesa de conversación”, pero no está de más reiterarlos brevemente, para aclarar que el modelo OIT es esencialmente más simple de lo que parece y que quienes lo complican son quienes incumplen sus preceptos básicos, porque no están interesados en asumir los deberes que implica la búsqueda de cierta justicia social no atentatoria de las libertades individuales, entre ellas la libertad de empresas y de asociación, esto es, de sindicalización y de su inherente recurso a la huelga (Artículo 56 de la Constitución).

El **diálogo social**⁷² es difundido por la OIT como medio y como fin en sí mismo para promover el trabajo decente y la gobernabilidad. Con respecto a la categoría aún imprecisa **de trabajo decente**, el doctor Enrique Brú Bautista, lo define como aquel empleo de carácter productivo que es justamente remunerado y que se lleva a cabo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y respeto a la condición humana⁷³. Finalmente, de las diferentes versiones que circulan en la OIT y en la Organización Internacional de Empleadores, puede inferirse que **empresa sostenible** es aquella que logra sus objetivos sin comprometer la posibilidad de que otros actores de la sociedad y las generaciones futuras puedan lograr las metas propias, ya que respeta el medio ambiente, aporta al desarrollo económico y contribuye al desarrollo social.

⁷² www.ilo.org. Página oficial de la OIT.

⁷³ BRÚ, Enrique. Globalización y trabajo decente: una estrategia productiva para más y mejores empleos. Brú Bauista es Director de la Oficina Subregional para Centroamérica, Haití. Documento electrónico de la OIT.

CUARTA PARTE:
LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CASO

**EL DIÁLOGO SOCIAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE
LA CONVENCION COLECTIVA ARGOS⁷⁴**

- UNO. CONTEXTUALIZACIÓN
- DOS. LA MESA NACIONAL DE CONVERSACION
- TRES. EL MODELO DE LA MESA DE CONVERSACION
 - CUATRO. LA CONVENCION COLECTIVA

⁷⁴ La publicación de este texto está autorizada por Cementos Argos y revisada por el Gerente y el Director de Relaciones Laborales, pero la descripción e interpretación de los hechos corresponde exclusivamente a la visión del autor, y por tanto no debe tomarse como la versión oficial ni de la Empresa ni de sus sindicatos.

UNO CONTEXTUALIZACIÓN

1.1 CEMENTOS ARGOS

Cementos Argos nació en Medellín (Colombia) el 27 de febrero de 1934 con la fundación de la Compañía por parte de Claudino Arango Jaramillo, Rafael y Jorge Arango Carrasquilla, Carlos Sevillano Gómez, Leopoldo Arango Ceballos y Carlos Ochoa Vélez. En octubre de 1936 la fábrica inició producción con una capacidad de 50 toneladas diarias.

Después de su asociación con la ya existente Cementos del Nare, único productor de cemento blanco en el País, Argos comenzó una fructífera labor de creación de empresas en diversas regiones de Colombia. Surgieron así: Cementos del Valle en 1938, Cementos del Caribe en 1944, Cementos El Cairo en 1946, Cementos de Caldas en 1955, Tolcemento en 1972, Colclínker en 1974 y Cementos Rioclaro en 1982; finalmente en la década de los 90 adquiere participación accionaria en Cementos Paz del Río. En 1998 compró la Corporación de Cemento Andino en Venezuela, y posteriormente estableció alianzas para hacer inversiones en Cementos Colón en República Dominicana, Cimenterie Nationale d’Haiti en Haití y Corporación Incem en Panamá –estas últimas en asocio con Holcim–.

El 28 de diciembre de 2005, y luego de un proceso previo de integración administrativa, tecnológica y de procesos, fusionó oficialmente todas sus compañías productoras de cementos en Colombia –en ese momento ocho– bajo el nombre de Cementos Argos, y adquiere las compañías concreteras Southern Star Concrete y Concrete Express en Estados Unidos. En 2006 compra la concretera Ready Mixed Concrete Company en Estados Unidos y fusiona, bajo el nombre jurídico de Concretos Argos, sus tres compañías productoras de concreto en Colombia (Agregón, Concretos de Occidente y Metroconcreto) al tiempo que adquiere los activos cementeros y concreteros de Cementos Andino y Concrecem en Colombia, que, posteriormente, en marzo de 2007, se integraron a Cementos Argos con sus tres plantas de cemento, para completar un total de 15 plantas en Latinoamérica: 11 en Colombia, una en Haití, una en Panamá, una en República Dominicana, y otra en Venezuela, países en los que, además, la Compañía cuenta con facilidades portuarias. Como complemento de

esta infraestructura logística, Argos tiene cuatro puertos en Estados Unidos y cuatro en Colombia.

Argos es líder en la industria cementera colombiana con un 51% de participación en el mercado, es el quinto productor de cemento en América Latina, es el sexto productor de concreto en los Estados Unidos –el 75% de sus exportaciones van a ese país– en donde suministra el 8% del cemento que importa esa nación y además realiza exportaciones de cemento y clínker a 27 países. En 2006 Argos tuvo ingresos por US\$1.495 millones. El origen de estos ingresos por zona geográfica provienen el 49% de Estados Unidos, el 46% de Colombia y el 5% de Latinoamérica; por negocio, el 49% emana del cemento, el 59% viene del concreto y el 1% restante de otros negocios.

En la actualidad Argos genera más de 12.000 mil empleos, 6.000 de ellos en el negocio cementero. Del total de estos empleos, el 50% son a través de contratos de trabajo directo⁷⁵.

1.2 LA REALIDAD LABORAL AL ANUNCIARSE LA FUSIÓN

La historia de las relaciones laborales en las compañías que hoy conforman Cementos Argos tiene tantos matices como plantas, regiones y administraciones han existido. No obstante, para comprender mejor lo que ha pasado en la construcción de la Convención Colectiva Única, y especialmente lo que representa ésta en el diario laboral y convivir en las plantas, es importante sintetizarlos en unos denominadores comunes que, en general y con obvias salvedades ilustran lo que era –y en algunos aspectos aun lo sigue siendo– la realidad laboral al momento de anunciarse la fusión de sociedades, en junio de 2006. Empezaré describiendo aquellos asuntos objetivos, como las formas de contratación y las disposiciones de Ley en materia de fusiones, para luego entrar a aspectos más interpretativos, y como tales más subjetivos, soportados en un trabajo de investigación y diagnóstico realizado por COMUNICACIÓN S.A. en las ocho empresas que se fusionaron⁷⁶:

⁷⁵ Estas cifras son de diciembre de 2006 y están aproximadas en decimales o en millares.

⁷⁶ *Diagnóstico de las relaciones laborales en Cementos Argos S.A.* COMUNICACIÓN S.A. Realizado entre diciembre de 2005 y febrero de 2006.

- **Formas legales de relación laboral existentes en Cementos Argos**

De las ocho empresas existentes en ese momento, siete tenían sindicato y por ende convención colectiva: Nare, Valle, Cairo, Colclínker, Tolcemento, Caribe y Paz del Río. En esta última había paralelamente a la convención un pacto colectivo. La restante, Cementos Rioclaro, tenía pacto colectivo. Existían seis sindicatos, uno de industria: SUTIMAC (Sindicato Unitario de Trabajadores de la Industria de los Materiales y la Construcción), que tenía seccionales en cuatro de las ocho empresas, y que coexistía con cinco de empresa o base: SINDICARIBE (Sindicato de Trabajadores de Cementos Caribe), con afiliados exclusivamente de Cementos Caribe; SINTRACENARE (Sindicato de Trabajadores de Cementos Nare); SINTRACLÍNKER (Sindicato de Trabajadores de la Compañía Colombiana de Clínker); SINTRATOLCEMENTO (Sindicato de Trabajadores de Cales y Cementos de Tolú Viejo) y SINTRACAIRO (Sindicato de Trabajadores de Cementos El Cairo). Pocos meses antes del inicio de la Mesa, y en ejercicio de la libertad sindical, SINTRACLÍNKER, SINTRATOLCEMENTO y SINTRACAIRO se disolvieron para integrarse a SUTIMAC como seccionales. Como puede advertirse, si bien había un sindicato de industria mayoritario, también había un grado de dispersión en los sindicatos que daba cuenta de la diferencia de posturas y orientaciones, lo que, potencialmente, podría dificultar la construcción de una convención colectiva única.

- **Los vacíos de la Ley en materia laboral en procesos de fusión**

No había, y aún no existe en Colombia, claridad y desarrollo legal sobre las relaciones laborales, la negociación y la vigencia de las convenciones colectivas en procesos de fusión. La normatividad existente era descontextualizada, insuficiente y ambigua: “**Artículo 1o.** No puede existir más de una Convención Colectiva de Trabajo en cada empresa. Si de hecho existieren varias vigentes se entenderá que la fecha de la **primera** es la de la Convención única para todos los efectos legales. Las posteriores Convenciones que se hubieran firmado se consideran incorporadas en la primera, salvo estipulación en contrario. **Artículo 2o.** Este Decreto rige desde la fecha de su expedición”⁷⁷. La jurisprudencia existente también era contradictoria⁷⁸. En

⁷⁷ Decreto 904 de 1951. (abril 20). Diario Oficial No. 27.605, del 20 de abril de 1951. Por el cual se dicta una disposición sobre Convenciones Colectivas de Trabajo. Obsérvese la fecha, porque indica como las relaciones

consecuencia, orientarse en este proceso por la disposición precaria de la ley, podría conducir a un callejón sin salida y a litigios sin fin. Más adelante, y en pleno proceso de conversación, se expidió una nueva sentencia de la Sala Laboral de la Corte, admitiendo la coexistencia de convenciones, figura que permitiría retornar a los esquemas de negociación local en las plantas, haciendo, desde la perspectiva estrictamente legal, innecesaria la continuidad de la Mesa. No obstante, ya el método y la visión integracionista había calado en la partes y se optó por seguir el camino de una convención única.

- **La existencia de relaciones laborales clásicas, normativas**

Esto es, basadas fundamentalmente en los criterios legales, incluyendo los asuntos económicos, que prescriben las leyes laborales colombianas (aunque en algunos casos, y en temas como las formas de contratación, ni se cumplían), así como las normatividades internas que de allí se podían derivar, sean convenciones, pactos colectivos o acuerdos sindicales. Como era de esperarse, un modelo de este tipo conlleva un gran número de conflictos legales, traducidos en quejas, reclamos y querellas que derivan en demandas, muchas de las cuales siguen pendientes de resolver. Solo en una de las ocho empresas era posible percibir un modelo dialógico, preventivo y suprallegal. En las siete empresas restantes, la tendencia era utilizar métodos tradicionales –normalmente reactivos y legales, e incluso, algunos poco ortodoxos– para sortear las diferencias laborales, por más que en otras se hablara de “tranquilidad laboral” y, eufemísticamente, de “relaciones armónicas”. En las entrevistas semiestructuras, en profundidad y grupales que hicimos en todas y cada una de las ocho plantas, pudimos, más que inferir, comprobar que la complicidad dirigencia-sindicatos que en varias plantas se predicaba tenía toda la fragilidad propia de cualquier acuerdo del tipo “hagámonos pasito”, es decir, basados en la amenaza implícita que cada parte representaba para la otra, y estilo con el que alguna de las dos siempre toma ventaja. Esta afirmación no puede ser motivo para evadir la realidad

laborales, ni aun en el tema de la fusiones, fenómeno tan propio de la globalización, ha sido del suficiente interés de los poderes del Estado.

⁷⁸ Subrayo el término de primera, porque era el que hacía ambiguo el Decreto. Pues por primera convención colectiva vigente podría entenderse o la primera convención creada en las empresas a fusionarse, que para el caso era la de Cementos del Valle, en 1943; o de las convenciones vigentes, la primera en estar firmada al momento de perfeccionarse la fusión por absorción. La jurisprudencia existente al respecto no era consistente: en unos casos se optaba por la primera interpretación y en otros por la segunda.

de ese momento, primero, porque al leerse en relación con lo expresado en las páginas siguientes, muestra el gran avance de Cementos Argos en la materia y, segundo, porque no reconocer la debilidad del modelo tradicional de relación y negociación en Colombia (que tiene matices pero de forma más no de fondo), es, implícitamente, aceptarlo como una posibilidad tan legítima como el modelo por el que actualmente han apostado Empresa y trabajadores. Entre uno y otro modelo **hay diferencias significativas en cuanto a los valores, que son determinantes en la legitimidad** de un proceso.

- **No había suficiente confianza entre las partes para iniciar un proceso de diálogo**

De ahí el énfasis en los asuntos legales que tenían las relaciones laborales. Un rasgo generalizado en el contexto colombiano es la desconfianza en materia de relaciones laborales, la misma que se acentúa en los procesos de fusión por la posibilidad de despidos masivos, y conlleva a prejuicios y polarizaciones que impiden ver en la otra parte (empresa o sindicatos) voluntades de cambio o diferencias en la unidad (“Todos los empresarios y dirigentes son iguales” o “Todos los sindicalistas son iguales”). Este déficit de confianza tampoco permitía creer en la posibilidad de cambio cuando las personas seguían siendo básicamente las mismas, aunque hubiese cambio de razón social, por lo cual no demandaba motivación sino convicción⁷⁹: en el método o modelo, en la legitimidad de intereses y propuestas, entre otros aspectos.

- **Insuficiencia y dispersión de políticas y procedimientos de RR.LL.**

Como parece apenas obvio, pero era necesario dimensionarlo en plenitud, cada empresa tenía una realidad laboral y sindical diferente a las otras, una experiencia singular en este tema, dada por variables tanto naturales, del tipo ubicación geográfica (unas urbanas y otras rurales, algunas al nivel del mar y una a 3.000 metros), como por factores culturales, que van desde la historia, pasando por el nivel de formación de los trabajadores, hasta aspectos más contingentes como las administraciones de turno de cada empresa y de cada sindicato. Esta diversidad traía

⁷⁹ El tema de motivar para compensar el déficit de sentido es tratado por Burkard Sievers en el texto *La motivación como sustituto del significado* (Nombre del texto en inglés, idioma en el que fue expuesto: *Motivation as a Surrogate for Meaning*). Memorias de la conferencia presentada por el autor en la Universidad EAFIT en octubre de 2007.

consigo una gran riqueza de experiencias, pero también sus paradojas, entre las cuales cito una significativa: la mayoría de binomios dirigentes empresariales-dirigentes sindicales que tuvieron asiento en la Mesa de Conversación, ponderaban el modelo de negociación de su empresa como el mejor. Esta posición tiene especial importancia, pues pone de manifiesto que ante posibles amenazas externas –y la fusión traía las suyas: algunas objetivas y otras meras especulaciones– hay una tendencia natural de los grupos humanos, y en este caso organizacionales, a relegar a un segundo plano las diferencias internas y cerrar filas en torno a la protección de los privilegios internos; habría que agregar los temores naturales propios que genera cualquier tipo de cambio. El *nosotros* y el *ellos* con el cual dirigentes y sindicalistas se identificaban en cada empresa, fue eclipsado en la Mesa por un nuevo *nosotros* de cada planta, incluyente de ambas partes, que fortalecía lo que en el tradicional lenguaje organizacional se le llama resistencia al cambio.

- **La debilidad en la cultura política de la organización**

Existente en los cuadros directivos de la Empresa, cuya naturaleza es más económica que política, y también en buena parte de los mismos sindicatos, cuya esencia es más política que económica. Esta debilidad es producto de la falta de competencias (expresadas en los conocimientos, habilidades y actitudes) para las relaciones laborales, y conduce a abordar unas veces con miedo y otras con agresividad las tensiones laborales, aun siendo la mayoría de ellas inherentes a la actividad organizacional. La debilidad en las competencias políticas individuales, se extendía al plano grupal y organizacional. No había equipos para la administración de las relaciones laborales, y por tanto no se asumían como un sistema de gestión y gobierno que involucrara actitud proactiva, planeación de las intervenciones y seguimiento a las mismas. La improvisación frente a los problemas que de allí se pudieran generar era la nota característica.

- **La falta de claridad en la información.**

Que se da por insuficiencia o exceso de información y que no es un asunto exclusivo de este proceso, ni siquiera de las organizaciones y de las fusiones, sino de cualquier relación social. Tampoco se le puede atribuir a un departamento de la organización, cuando informar e informarse es una responsabilidad de todos sus miembros, sin

excepción. Siempre, pero especialmente en un momento de estos, la información oficial y mediática de la compañía no fue suficiente; ésta debió ser reforzada por conversaciones entre subalternos y jefes, que tenían el deber de estar bien informados, para no solo entregar datos sino, además, ayudar a comprender la información que ofrecían. En ese escenario, y previo a los encuentros formales e informales entre jefes y subalternos, era vital la comunicación y el diálogo permanente entre las áreas administrativa y técnica, que poco se dio. Algunos efectos prácticos de esta debilidad fueron la aparición de optimismos mal fundados y que por lo tanto no serían cumplidos, con la consecuente decepción que generarían, como la posibilidad de nivelar a todas las personas por lo alto en la fusión, es decir con los máximos beneficios de todas las convenciones. Dicha expectativa la contemplaron, incluso, trabajadores de otros negocios del Grupo Argos (concretos y operador logístico especialmente), quienes, además, alimentaban su ilusión cuando se les pedía, por falta de claridad de políticas, compromiso de Grupo (“Ponerse la camiseta”), pero se les compensaba con diferenciales de negocio. Con esta debilidad informativa, el temor sobre despidos masivos no pudo conjurarse tan rápido como se debería, aunque era claro y quedó demostrado que no se darían.

- **Las relaciones laborales eran sinónimo de problema**

Este punto tal vez sea la síntesis y la consecuencia de todos los anteriores. Salvo en una de las plantas, como lo he señalado, las relaciones laborales se veían como problema porque: la misma historia del país en el tema y de las empresas a fusionarse lo certificaban en buena medida; porque desde una entendible lógica empresarial tradicional, el énfasis en la producción de las compañías industriales que se fusionaron, hacía ver los otros temas de la realidad organizacional como secundarios y ajenos al negocio, cuando no perturbadores y opuestos a la eficiencia; porque el predominante modelo reactivo de relaciones laborales existente en la mayoría de las plantas, no permitía anticipar las causas previsibles de los problemas sino que los dejaba represar o les daba un tratamiento a veces excesivamente formalizado y normalizado y no acorde con la particularidad que en ocasiones exige tratarlos; y, finalmente, porque la debilidad en la cultura política de la organización, que incluía la de la mayoría de organizaciones sindicales existentes en ella, podía hacer que una situación cotidiana de administración y gobierno se tornara en un problema.

- **Aspectos a favor de las relaciones laborales en la fusión**

Aunque las condiciones hasta ahora enunciadas sobre las relaciones laborales en Argos en el momento de la fusión podrían parecer no muy alentadoras, distaban mucho de ser insuperables, por lo cual no deben verse como pesimistas, si se tiene en cuenta, primero y como ya se dijo, que muchas de ellas son naturales a procesos de este tipo en un contexto como el colombiano, más bien polarizado en el tema; segundo, los avances históricos que en convivencia laboral ya tenían las empresas a fusionarse, lo cual permitió que, pese a la conmoción que en buena parte del grupo de trabajadores pudo generar el anuncio de la fusión, no hubo intentos de desestabilización de la rutina productiva; y tercero, el saber que la nueva sociedad tenía la suficiente capacidad financiera para responder a condiciones económicas dignas en los trabajadores, le daba a éstos y a la misma Empresa cierto margen de tranquilidad en este tema, de mucho peso específico en una negociación.

Previo al anuncio oficial de la fusión, no obstante, hubo un hecho que no puede pasar desapercibido. El marco de la integración administrativa de las empresas del grupo Argos, iniciada en 2003, obligaba a pensar una forma saludable de enfrentar dos asuntos inevitables: la fusión de sociedades y la definición de una convención única, que era lo que prescribía la Ley en su momento. La estrategia fue realizar el Primer Encuentro Nacional de Relaciones Laborales del Grupo Argos, que tuvo lugar el 25 de abril de 2005 en Bogotá, cuando aún no se anunciaba la fusión y la figura legal que congregaba a las empresas era la integración administrativa. Al mismo asistieron representantes de la empresa y de los trabajadores, así como ponentes y observadores externos. Con el Encuentro se empezó a tomar el pulso sobre la probabilidad de implementar un método de este tipo, y pese a que se dio en medio de la efervescencia de un, para ese entonces entendible, clima de incertidumbres, algunos indicios dados allí mostrarían que la vía del diálogo era posible. Para citar uno bien significativo por su peso simbólico, fue la compatibilidad de sentido entre las frases con las cuales la empresa convocó al Encuentro (“Estoy en desacuerdo con tus ideas, pero estoy dispuesto a luchar para que puedas expresarlas”. Voltaire), y la del pendón que ubicó el sindicato de industria SUTIMAC en el recinto del Evento (“En medio de las diferencias, podemos avanzar”. Lula Da Silva).

De ahí en adelante y hasta el inicio de las conversaciones que darían lugar a la Mesa de Conversación, se entró en un relativo limbo práctico en términos de programas, pues al anuncio oficial de la fusión le seguiría una etapa de planeación estratégica en todos los ámbitos –no solo laboral–, que permitía la administración del día a día, pero hacía improcedente cualquier decisión estratégica o de largo plazo. Pasado el tiempo prudencial de direccionamiento de la Organización, se empezaron a materializar las directrices y apuestas iniciales, y fue ahí cuando comenzó a gestarse la Mesa.

1.3 DEL ANUNCIO DE LA FUSIÓN A LA CREACIÓN DE LA MESA DE CONVERSACIÓN

Planteado en forma genérica el panorama de las relaciones laborales en el momento de anunciarse la fusión de sociedades, resulta evidente que **la cuestión fundamental para las partes era el método o camino a seguir para construir una convención única**, como en ese momento lo estipulaba la Ley. Basados en las tendencias y generalidades, también era previsible que por todo lo enunciado hasta ahora, fuera un método clásico de negociación, de propuesta y contrapropuestas, de pliegos y contrapliegos, que finalmente debía solucionarse vía regateo, o, en caso extremo, por el camino jurídico. Sin embargo, y luego de un proceso interno de argumentación en la dirección de la ya anunciada nueva compañía, y aun conservando muchos temores y reservas, pero dispuesta a actuar sobre los hechos objetivos, los directivos de Cementos Argos se propusieron construir con sus trabajadores una convención colectiva única para las cementeras que fuera más que la suma de ocho realidades internas⁸⁰. Esta iniciativa tuvo buena acogida por algunos dirigentes sindicales, con

⁸⁰Esta iniciativa de la Empresa para realizar un proceso único y diferente de relaciones laborales de cara, inicialmente, a la construcción de la convención única, puede constatarse en las cartas enviadas por la dirección de la Empresa en la materia, a la Dirección Nacional de SUTIMAC, el 30 de agosto de 2005, y a la Junta Directiva de SINDICARIBE, el 6 de septiembre. Hoy, un año después de la firma de la Convención cuando estoy terminando este texto, veo con sorpresa y admiración en estas misivas (con diferente destinatario pero igual contenido) la claridad de los principios, la capacidad visionaria y la actitud proactiva, que se expresan en la ya materialización de las propuestas que de forma implícita o explícita conllevaban dichas cartas. Por extensión (tres páginas) no las reproduzco totalmente aquí, pero basta con decir que bien podrían reemplazar muchos apartes de este texto. Tres párrafos pueden dar la nota:

[]“El paso a un convención única –que era el mandato legal del momento– es también una oportunidad única para revisar, criticar y remozar las reglas del juego que regulan las condiciones de trabajo. Todos los ámbitos en el mundo organizacional, tales como la estructura, la cultura, los procesos y las relaciones comerciales y de producción tienen la oportunidad de replantearse y ajustarse a las cambiantes y desafiantes condiciones del mundo actual. Los asuntos laborales no son, ni deben ser la excepción.

trayectoria y madurez para enfrentar lo que significaba una propuesta de este tipo, y ellos se encargaron de defenderla ante sus respectivas organizaciones de trabajadores, que decidieron apostarle a un proceso de este tipo, aun con sus propias dudas⁸¹.

Así, entonces, se dieron dos reuniones entre representantes de los trabajadores y de la Empresa: una con SUTIMAC, el 20 de octubre de 2005, a la que asistieron 12 representantes de los trabajadores, 2 por planta, y 5 de la Empresa; y otra con SINDICARIBE, realizada el 24 del mismo mes. El propósito central fue convenir el camino para lograr una sola convención colectiva, y el resultado más tangible fue la conformación de una **Mesa Nacional de Conversación** –nombre más bien informal que terminó oficializándose–, la cual empezó a operar oficialmente el 3 y 4 de noviembre de 2005. Como síntesis de esta primera reunión se emitió el comunicado *Hacia la Convención Única en Argos*, que sorprende de manera positiva porque refleja un inusitado nivel de avance para ser la primera reunión de la Mesa, y porque insinúa su método, dinámica, y la voluntad de las partes que en ella tuvieron asiento. Hay que advertir, no obstante, que esta no fue siempre la dinámica del proceso, y menos que en general fue o ha sido una “luna de miel”. Muchas diferencias se mantienen, pero ya hay mayor tolerancia y una forma más saludable de resolverlas. Además, como luego volveré advertir, en este tipo de procesos al tiempo que se avance también se puede retroceder. Ese comunicado de mediados de noviembre tenía dos partes: la primera, cuyo contenido era informativo, se tituló *Primeros pasos*; la segunda, referida más a

[]“Todo indica que el tránsito a una única convención está determinado por múltiples acuerdos y negociaciones, por dentro y por fuera de las tradicionales negociaciones de convenciones colectivas. Es más una sucesión de conversaciones, propuestas, estudio, análisis y preacuerdos extraconvencionales y extralegales que construyan paso a paso un nuevo contrato laboral cementero en Argos y sea una herramienta de regulación moderna de las relaciones de trabajo.

A esta conversación los invitamos como representantes de una parte esencial de la nueva empresa, interesados al igual que todas las partes que la hacen posible, en que Cementos Argos sea un negocio sostenible y continúe generando bienestar y progreso con responsabilidad social.

⁸¹ La respuesta de los trabajadores estuvo a la altura de la invitación de la Empresa, como puede constarse en las cartas respuesta enviadas por la Dirección Nacional de SUTIMAC a la Cementos Argos el 14 y el 27 de septiembre de 2005, posterior a reuniones y discusiones internas de sus delegados para responder a la invitación de la empresa. En el último párrafo de la segunda comunicación puede corroborarse esta actitud:

“En las conversaciones que sostengamos podemos buscar mecanismos ágiles como ustedes lo plantean, que además sean apropiados para poder llegar a un acuerdo que nos permita mantener unas relaciones laborales fluidas y beneficiosas como en buena parte se ha logrado con las administraciones de las diferentes compañías que hoy funcionan”.

La respuesta de SINDICARIBE no la conozco, pero a juzgar por los hechos posteriores, debió estar en la misma línea.

políticas, valores y principios, considero necesario citarla aquí en su totalidad, por su contribución a la dinámica y comprensión del proceso. Fue encabezada como **Bases para el entendimiento**, y literalmente decía:

- La empresa y los sindicatos son organizaciones diferentes y autónomas, pero los intereses comunes son mayores y más importantes que los intereses divergentes.
- El respeto y la tolerancia constituyen la base de la convivencia de la empresa y las organizaciones sindicales.
- La empresa reconoce el derecho de asociación, de negociación y de contratación colectiva. Los sindicatos reconocen la contribución al empleo, el bienestar, el desarrollo y la paz social que hace la empresa.
- La empresa y los sindicatos deben ser aliados o socios estratégicos.
- El derecho de asociación es el derecho a estar o no estar asociado.
- La empresa no destruye ni construye sindicatos.
- Argos reconoce, sin necesidad de acuerdo especial alguno, los derechos derivados de los contratos individuales y colectivos, sean estos convenciones, pactos o acuerdos.
- Argos dará cumplimiento a los contratos colectivos vigentes en cada empresa en respectivo ámbito de aplicación hasta su reemplazo por una nueva convención.
- La comunicación transparente y el respeto mutuo regirán las conversaciones hacia la convención única.
- Argos propone que la estructura general de la nueva convención contenga una parte normativa básica, un régimen salarial y prestacional extralegal y un fondo de beneficios sociales.
- Los asuntos de interés local particular convenidos en cada fábrica serán tratados en su escenario natural local.
- Para Argos, es previsible, de una parte, la existencia de un régimen convencional colectivo único para los trabajadores sindicalizados y beneficiarios, y por otra parte, la existencia de un régimen de contratos individuales para quienes voluntariamente renuncien al primero y para todos los funcionarios y empleados cuyas responsabilidades estén comprometidas o relacionadas con la dirección y el manejo administrativo y técnico de la empresa.

- Es incompatible ocupar cargos con acceso a información privilegiada y simultáneamente pertenecer a asociaciones sindicales que puedan obtener ventajas de la información y facultad de decisión directiva.
- Por ámbito de aplicación y por técnica jurídica, la convención colectiva incluye normas extralegales diferentes y complementarias a la ley laboral y al reglamento interno de trabajo u otras reglamentaciones.
- Para Argos es claro que la contratación colectiva única derivada de la fusión de sociedades no es una oportunidad para el empleador fijar por los niveles más bajos los regímenes de compensación ni es una oportunidad para los sindicatos de colocar en el nivel más alto esos regímenes. Lo primero no es equitativo y lo segundo no es viable económicamente.

La Mesa estuvo conformada inicialmente por 20 integrantes: 15 representantes de los trabajadores (2 por planta con sindicato y un asesor sindical), y 5 de la administración de la Empresa, meses más tarde ampliados a 16, entre ellos algunos representantes de la Vicepresidencia Administrativa. Desde la segunda reunión, realizada el 22, 23 y 24 de noviembre, se integraron a la Mesa dos trabajadores de Rioclaro, representantes del pacto colectivo y por ende no sindicalizados. Esta decisión era coherente con el respeto al derecho de asociación, que significa estar o no asociado, y amplía la política de relaciones con los trabajadores más allá de las fronteras del sindicalismo. Recuerdo, y lo refiero por ser un indicio importante pero poco visibilizado para mostrar el movimiento en el proceso, la visible actitud de desconfianza mutua que percibí entre estos trabajadores y los sindicalizados. Luego, fruto de la dinámica natural de las relaciones entre ellos, y sin ninguna intervención de la Empresa, se fueron desvaneciendo estas prevenciones, al punto que los trabajadores de Rioclaro terminaron sindicalizándose⁸², integrados al sindicato de industria, SUTIMAC, en un hecho hasta meses antes impensable, empezando por las mismas condiciones de seguridad en la zona donde está ubicada dicha planta.

⁸² La carta de notificación por parte de SUTIMAC a los dirigentes de Argos sobre la creación de esta Subdirectiva, data del 10 de abril de 2006. El hecho, tal como lo sugería a manera de recordación SUTIMAC en la carta no implicó “ningún cambio en las relaciones obrero-patronales existentes, pues como lo planteamos al inicio, es un proceso democrático de los Trabajadores que, estamos seguros, ayuda a la coordinación nacional de los proceso que adelantamos”.

DOS LA MESA NACIONAL DE CONVERSACIÓN

2.1 METODOLOGÍA DE LA MESA

- **Trabajo independiente de las partes.** Donde los representantes de la Empresa y de los trabajadores se reunían a definir autónomamente las propuestas y posiciones que colectivamente presentarían en la Mesa.
- **Plenarias.** Espacios en los cuales se encontraban todos los integrantes de la Mesa para evaluar y planear el trabajo, compartir información y debatir los temas que en la agenda del momento había.
- **Conferencias especializadas.** De personas calificadas externas a la Mesa, de diversas corrientes y posiciones, propuestas unas por los representantes de la empresa y otras por los representantes de los trabajadores. Cabe resaltar como indicio de la pluralidad, que uno de los invitados ha sido, como abogado, contraparte de la Empresa en procesos laborales.
- **Comisiones temáticas.** Se crearon para hacer más operativo el trabajo y para aprovechar las fortalezas de los integrantes de la Mesa en cada uno de los temas. Cada comisión tenía representantes de los trabajadores y de la Empresa. Las comisiones inicialmente creadas fueron: Normativa, Socio-económica, Salarios, y Aplicación y transición. Esta última se disolvió al final del proceso y sus integrantes se vincularon a las otras comisiones

2.2 ACOMPAÑANTES DEL PROCESO

Con el propósito de alimentar el proceso con miradas externas y pertinentes, así como de fortalecerlo y legitimarlo, se buscó el acompañamiento de organizaciones y personalidades, en general afines al mundo laboral, que aceptaron la invitación y aún continúan apoyando el proceso desde su lugar. Entre las organizaciones más involucradas con el proceso se encuentran:

- ANDI (Asociación Nacional de Empresarios). Que agremia básicamente a la gran empresa del País (850 afiliadas al 2006) y es el principal gremio empresarial en términos de influencia.
- CUT (Central Unitaria de Trabajadores). Se fundó en 1986 como resultado de la fusión de varias centrales y en respuesta a la fragmentación y el consecuente debilitamiento del sindicalismo colombiano. Es la central sindical más grande del País, con una afiliación del 66.6% del total de los trabajadores sindicalizados de Colombia⁸³.
- ENS (Escuela Nacional Sindical). La ENS es una organización no gubernamental, cuya naturaleza es la de ser un organismo especializado en la reflexión y acción sobre los problemas del mundo del trabajo, en general, y de las organizaciones de los trabajadores y las trabajadoras y del sindicalismo, en particular. Con 25 años de existencia, la seriedad e independencia de su trabajo investigativo ha servido para que sea la fuente oficial de las cifras sobre relaciones labores y sindicalismo en Colombia, utilizadas por EE.UU. y la Unión Europea.
- CORPEIS (Corporación para la Educación e Investigación Social).
- COMUNICACIÓN S.A. (Empresa consultora)
- Universidades, asesores y expertos en relaciones laborales.

⁸³ Fuente: CUT. Datos de 2005. Este 66.6% corresponde a 574.538 afiliados, del total 831.037 trabajadores sindicalizados que para el mismo año tenía el País, y que representa el 4.6% de la población laboral del País.

TRES

EL MODELO DE LA MESA DE CONVERSACIÓN⁸⁴

El primer producto de la Mesa Nacional de Conversación fue construir su propio modelo de trabajo, llamado Guía, y acordada en la reunión del 17 y 18 de enero de 2006⁸⁵. Previamente, y para garantizar que los trabajadores tuvieran tranquilidad respecto a la aplicación de los derechos y condiciones previas a la fusión, se acordó que se seguirían aplicando los contratos colectivos vigentes en cada una de las ocho empresas, sin darle primacía a ninguna por razones de antigüedad o de costos, hasta que entrara en vigencia la nueva convención. La Guía contemplaba los valores, el método de trabajo de la Mesa, los intereses comunes de las partes, la metodología de la Mesa y las características que debía tener la convención única. La materialización de todos estos aspectos del modelo constituyó, tal vez, la parte más significativa del trabajo de la Mesa, habida cuenta de que estos propósitos iniciales no se quedaron en letra muerta, sino que, al contrario, generaron entusiasmo en los mismos trabajadores por la seriedad con que la Mesa los asumió y plasmó en la Convención.

Los principales rasgos del la guía o modelo definido por la Mesa de Conversación apuntan a fortalecer el diálogo social en el trabajo, el trabajo decente y la empresa sostenible. El diálogo social es difundido por la OIT como medio y como fin en sí mismo para promover el trabajo decente y la gobernabilidad. “La principal meta del proceso de diálogo social es impulsar el logro de consensos y la participación democrática de todos los interlocutores presentes en el mundo del trabajo, para contribuir a resolver importantes problemas económicos y sociales, alentar las prácticas de buen gobierno, favorecer la paz y la estabilidad en el plano social y laboral, e impulsar el desarrollo económico”⁸⁶. Con respecto a la categoría aún imprecisa de trabajo decente, el doctor Enrique Brú Bautista, lo define como “aquel empleo de carácter productivo que es justamente remunerado y que se lleva a cabo

⁸⁴ Para este texto utilizo la denominación de Modelo. El nombre original fue guía. Más coloquial, pero menos propio. La palabra técnicamente más adecuada sería método, sin embargo no lo llamó así porque uno de los apartes de la guía tenía este nombre y no debía ser continente y contenido a la vez.

⁸⁵ La guía o modelo nació de propuestas endógenas, no obstante, termino siento consonante con el modelo de diálogo social de la OIT, en su versión bipartita (empresa-trabajadores), e incluso bipartito plus, pues involucra a convocado a otros agentes externos como las asociaciones de empresarios y de trabajadores, las escuelas sindicales, los asesores laborales y miembros de la academia.

⁸⁶ www.ilo.org. Página oficial de la OIT.

en condiciones de libertad, equidad, seguridad y respeto a la condición humana. Esa meta podrá alcanzarse en la medida en que se avance en el respeto universal de los principios y derechos laborales; la creación de mayores y mejores oportunidades de empleo y fuentes de ingresos adecuados para hombres y mujeres; la extensión de la seguridad social; y la promoción del diálogo social⁸⁷. Finalmente, de las diferentes versiones que circulan en la OIT y en la Organización Internacional de Empleadores, puede inferirse que empresa sostenible es aquella que logra sus objetivos sin comprometer la posibilidad de que otros actores de la sociedad y las generaciones futuras puedan lograr las metas propias, ya que respeta el medio ambiente, aporta al desarrollo económico y contribuir al desarrollo social.

En tanto en la Mesa de Conversación estaban representadas **democrática** y **autónomamente** empresa y trabajadores de las ocho plantas que hicieron parte de la fusión, se debe asumir que los valores, el método y los intereses comunes de las partes definidos en la guía, deben ser los mismos que se adopten y vivencien en las plantas en materia de relaciones laborales. Lo que cambia de una planta a otra debe ser la metodología, que es la forma concreta que tiene cada una de aplicar el método de acuerdo con su entendimiento y con su realidad y relaciones locales. A continuación describiré qué acordaron las partes sobre el significado de lo definido en cada una de estas categorías del modelo (valores, método, etc.), así como hechos, detalles y testimonios de que estos no fueron meros enunciados.

3.1 LOS VALORES

En su sentido positivo, un valor “es el grado de utilidad o aptitud de las cosas (acción o palabra), para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”⁸⁸. Bajo esta acepción, entonces, los valores invocan las actitudes o expresiones deseables de las personas y grupos, para propiciar relaciones de credibilidad y confianza.

- **Respeto**

⁸⁷ BRÚ, Enrique. Globalización y trabajo decente: una estrategia productiva para más y mejores empleos. Brú Bauistas es Director de la Oficina Subregionar para Centroamérica, Haití. Documento electrónico de la OIT.

⁸⁸ Diccionario de la RAE. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=sacralizado. Versión en internet. Vigésima segunda edición.

Por uno mismo y por el otro, sus creencias, convicciones, opiniones y, por extensión, por la libertad de asociación de trabajadores y de empleadores. Respeto, ante todo, por la condición y la dignidad humana, que es el respeto de su identidad como especie, dada por la posibilidad de expresarse, de hablar. Tal como lo afirma la misma OIT “en el centro de toda estrategia de crecimiento equitativo y de solución de conflictos en el mundo del trabajo está el reconocimiento de que las personas son distintas de los demás factores de producción y de que las asociaciones libremente formadas de trabajadores y de empleadores son esenciales para el funcionamiento eficaz y equitativo de los mercados de trabajo. El trabajo no es una mercancía y las personas tienen el derecho a que se les trate con respeto”⁸⁹.

En las relaciones laborales, y dados el contexto y los antecedentes del país en la materia, merece atención especial el respeto por los intereses y preferencias políticas extralaborales del otro, al tiempo que, y como contrapartida, se debe respetar el escenario laboral para no involucrar esos intereses y preferencias políticas no laborales en el ámbito de la Empresa, como lo expresó Gilberto Pareja, jubilado de Cementos del Valle (hoy planta Valle), asesor de los trabajadores en el proceso, y sin duda el líder sindical más influyente ante ellos: “Siempre hemos fijado y hemos tenido posiciones políticas, somos de los que en el movimiento sindical nunca hemos dicho que tenemos que ser apolíticos y hemos planteado abiertamente nuestras posiciones. Lo que pasa es que no podemos pretender convertir al sindicato en apéndice de la organización política. Eso sí ni lo hemos hechos ni lo vamos a hacer”⁹⁰

- **Tolerancia**

Implica la aceptación de las diferencias (lo diverso o y lo distinto) y de las divergencias (o discrepancias). Es el respeto en un grado superior, porque es a las ideas, creencias y prácticas de los demás, cuando son diferentes y contrarias a las propias. La práctica de la tolerancia conlleva a ver en el oponente y en lo opuesto también elementos de complementariedad que contribuyen a ampliar la visión del mundo, matizar las diferencias, tener una mayor apertura al diálogo y, como consecuencia, adoptar una

⁸⁹ www.ilo.org. Página oficial de la OIT.

⁹⁰ Tomados de su intervención en la exposición del caso Argos, realizada el 12 de octubre de 2006 en el marco del II Encuentro de Comunicación Organizacional: Responsabilidad social de las organizaciones, organizado por COMUNICACIÓN S.A. y la Facultad de Comunicación Organizacional de la Colegiatura Colombiana.

forma creativa y mejor de resolver las diferencias. Al igual que los países, el grado de tolerancia y civilización de una organización se demuestra en la forma como trata a sus minorías. De hecho, en la Mesa tuvieron asiento no solo trabajadores sindicalizados, sino también aquellos que no lo eran, como el caso de los representantes del Pacto Colectivo de la planta Rioclaro, que luego se sindicalizó. La tolerancia con las minorías exige, como respuesta, la aceptación de algunas ventajas de las mayorías en términos de participación que, en efecto, deberá ser pensada en términos de equidad más que de una estricta igualdad. Esta aclaración viene al caso porque no se puede desconocer que había y aún persisten focos de malestar entre algunos trabajadores no sindicalizados y entre los afiliados a los sindicatos de base o empresa, porque consideran insuficientes sus cuotas de participación en las representaciones y decisiones de los trabajadores. No obstante, considero que estas inconformidades son más producto de las limitaciones propias de la representación que de este proceso, ya que por parte de la Empresa se ha respetado la democracia y la autonomía sindical, y por el lado de los sindicatos, éstos han hecho buen uso de esa autonomía para definir democráticamente sus representantes, pues aunque tienen tensiones y titubeos al respecto, finalmente sus cuotas de participación han reflejado los grados de participación de cada sindicato en la población, no solo sindicalizada, sino operativa en general.

- **Buena fe**

Es actuar con rectitud y honradez con respecto al otro, porque se presume que él actuará de igual forma, o sea, con buenas intenciones. Es, en otras palabras, generar confianza, que fue el valor, tan intangible como latente, que más se fortaleció durante el proceso de construcción de la Convención. Existe una propensión instintiva de los seres humanos a exigir para sí mismos la presunción de buena fe, pero no a concedérsela a los demás. Es necesario, entonces, sobreponer la razón a ese instinto natural, y apelando a los valores anteriores de respeto y tolerancia, tratar de cambiar las tendencias negativas de las relaciones. En la Mesa de Conversación se demostró que actuando así es posible revertir la predisposición de la desconfianza hacia la confianza, aunque está no sea total, pues es una construcción lenta, ya que la buena fe o la confianza no se decretan, se ganan con los hechos, las decisiones y las palabras. En ese sentido, puedo dar testimonio por las reuniones de preparación en las que participé con los directivos de la Empresa, de que aun sin consenso ni

convencimiento total en algunos aspectos, la posición oficial de palabra y de hecho fue siempre “jugar con las cartas sobre la mesa” y hacer explícitos y predecibles los intereses y las intenciones para la contraparte (los representantes de los trabajadores), aun cuando estos pudieran no ser de entrada compartidos. En otras palabras, se privilegia la transparencia sobre la estrategia. El resultado: un incremento paulatino en los niveles de confianza de los trabajadores sobre el discurso y las propuestas de la Empresa.

3.2 EL MÉTODO

Por método se definió en la Mesa que era el camino, el modo de obrar o proceder, el hábito o costumbre que cada persona o grupo tiene y observa.

- **Participativo**

Hasta donde fue posible por tiempo y espacio, internamente se le dio participación a los trabajadores de todas las plantas, niveles y áreas. Hasta donde fue prudente, en el ámbito externo se le abrió participación a las universidades, a las centrales obreras, a las asociaciones de los empresarios, a las escuelas sindicales, para que desde un punto de vista externo a la empresa, enriquecieran el proceso. Para fortalecer este valor, cada parte hizo una gira nacional por todas las plantas. La de los directivos de la empresa estuvo dirigida a empleados de todos los niveles, incluyendo los operativos, y tuvo como propósito informar y sustentar ante la población laboral las ideas, propuestas y posturas que la dirección esgrimía en la Mesa, al tiempo que buscaba retroalimentación de las plantas en estos aspectos. Por su parte, la gira de los líderes obreros, dirigida básicamente al personal operativo y financiada por la misma Empresa, fue mucho más intensa en cuanto al tiempo y la cantidad de visitas, pues, por la naturaleza misma de su organización, tenía un propósito adicional en el grado de participación: además de informar y recoger opiniones, también participaban a sus compañeros de la toma de decisiones. En la medida en que a un porcentaje mayor de la población laboral se le hizo partícipe de este proceso, menor fue la presión ejercida sobre los integrantes de la Mesa de Conversación.

No obstante lo anterior, la experiencia demuestra una vez más que con la complejidad inmanente a un cambio de paradigma o de “cultura” como el que se propone con este

proceso, el tiempo que se dedique a la participación, a la información y a la formación nunca será suficiente, empezando porque se necesita educar para la participación, pues ésta es un derecho, que como todos trae en su revés el deber y las responsabilidades, que deberán ser acordes con el grado de participación (en información, opinión o decisión). A mi juicio, y aun contando los esfuerzos hechos por la empresa en estas materias, Argos no ha dimensionado suficientemente la formación y la participación, pues se considera un tema importante pero no prioritario ni vital en la agenda y en el sostenimiento de un proceso de estos. Al momento de terminar este artículo ya había avances en tal sentido, pero no los cito, primero, porque desborda los límites temporales propuestos para este análisis, y, segundo, porque lo hecho, si bien valioso, es todavía muy tímido para lo que se necesita; no existe ni una política ni una estrategia ni un programa claro en este ámbito.

- **Analítico**

Porque invitaba a racionalizar los intereses y deseos para evitar la radicalización irracional de posiciones propias de los conflictos colectivos en el país y en el mundo. Se trataba de argumentar las opiniones, demostrar los hechos y expresar los sentimientos, sin confundir lo uno con lo otro (demostrar opiniones, por ejemplo), para convencer a la otra parte de la legitimidad de las demandas y respuestas –o incluso, y si era del caso, de hacer explícita la dificultad de legitimarlas– para poder lograr consensos sobre los cuales avanzar en medio de las diferencias, sin negar los siempre coexistentes disensos. Para mejorar la capacidad de análisis y el criterio con respecto a los temas de relaciones laborales, en las reuniones mensuales de la Mesa se dedicaba normalmente un día a la formación de alto nivel –la denomino así por el tipo de temas y la calidad de los conferencistas– en asuntos relacionados directa o tangencialmente con la convención y las relaciones laborales, como la globalización, los derechos humanos y laborales, el trabajo decente, las formas de contratación, entre otros.

- **Pluralista**

En cuanto aceptaba la existencia, escucha y tolerancia de la diversidad de ideas y posiciones, aunque algunas sonaran extremas para la otra parte. Adoptar un método pluralista también sirvió para mermar las generalizaciones y estigmatizaciones que

acentúan los conflictos en vez de contribuir a solucionarlos, y para ayudar a ver diferencias en la unidad, como por ejemplo, a no atribuirle una actitud o expresión de un trabajador o de un directivo a todos los de su “parte” porque “todos son iguales”. Asimismo, el pluralismo enseña a ver unidad en la diferencia, que para el caso implicaba informarse y entender las posturas oficiales y formales de la otra parte, para poder proceder con base en ellas y no sobre los prejuicios que se tienen sobre el otro o sobre los otros, actitud ésta última que engendra desconfianza. Al respecto, no obstante, hay mucho por mejorar, pues como bien lo ha resumido el maestro Estanislao Zuleta, es una actitud muy humana aplicarle al otro, sea individuo o grupo, el esencialismo, es decir tomarle el todo por la parte: “él o ellos actúan así, porque son así, es su esencia”; mientras que para nosotros exigimos que se nos juzguen nuestras acciones injustificadas con el código del circunstancialismo: “actuamos así porque las circunstancias nos obligaron”.

- **Supralegal**

Ya que creó las reglas de juego pertinentes ante las limitaciones de las normas legales existentes para regular estos procesos. Eso no significó desconocer la Ley sino llenar su vacío con pactos de interés común y compromisos de ineludible cumplimiento. Se trata de entender que las personas, las relaciones y la realidad requieren soluciones que prevalecen sobre la Ley misma. Adoptar un método supralegal es, al tiempo, saber que era preferible concentrar la energía del proceso en el bienestar laboral, el diálogo y en el cumplimiento de compromisos, que en la creación y administración de normas, ya que toda mejoría en esos aspectos va desplazando a un segundo plano el vaivén del regateo, con sus concebidos vicios de oportunismo y prebendas, y su más indeseable consecuencia: el incremento de la desconfianza.

- **Constructivo**

Significa que se concebía como un proceso creativo, de elaboración colectiva dirigido hacia un modelo nuevo y superior en su concepción, principios y estructura a los modelos tradicionales existentes en cada planta. Adicionalmente, cuando el término constructivo se adopta como parte de un método, significa que se concibe como un proceso permanente, esto es, siempre en creación, inacabado y susceptible de

mejorar. Este valor es muy significativo porque su adopción permite tener una perspectiva de película y no de foto del proceso. En este sentido rescato la sensatez de las partes para entenderlo como tal, pues ambas han reconocido en su contraparte y en el proceso en general notables avances, pero no han perdido las proporciones, y saben y expresan que la firma de la convención “no es un final sino un comienzo”. Agregaría yo, sin embargo, que es necesario seguir mirándolo como un viaje en el que cuando se avanzan dos pasos, es posible retroceder uno, pero se avanza. Tener conciencia de la probabilidad de esos retrocesos evitaría algunas angustias y desánimos que se presentan cuando por mirar el árbol se pierde la perspectiva del bosque, para utilizar un adagio bastante cacareado en el mundo empresarial.

3.3 LOS INTERESES COMUNES EMPRESA-TRABAJADORES

Para avanzar, las partes definieron y priorizaron unos intereses comunes, es decir, se enfocaron más en lo que los une que en lo que los divide. Para definirlos, fue necesario identificar primero las diferencias internas entre cada una de las partes y lograr unos consensos mínimos. De toda esta guía de trabajo o modelo de la Mesa, los intereses comunes fueron la parte que más se materializó y ejemplarizó. Su aspecto más tangible.

- Sostenibilidad del negocio y del empleo –Sin negocio no hay empleo–.
- Bienestar y tranquilidad laboral –satisfacción–
- Respeto al derecho de asociación, negociación y contratación colectiva.
- Convención única –Culminación exitosa del proceso–.
- Reglamento interno único de trabajo.
- Condiciones de trabajo seguras.
- Comunicación abierta y permanente.
- Desarrollo de competencias y capacitación.
- Reducción de las brechas salariales y prestacionales.

CUATRO LA CONVENCION COLECTIVA

4.1 CARACTERÍSTICAS⁹¹

Las características se refieren a las cualidades que identifican a algo o a alguien y como tal sirven para distinguirlo de sus semejantes.

- **Única**

Porque sin transgredir el contexto legal mundial y nacional, es una convención que refleja las relaciones laborales internas de Cementos Argos, respetando tanto las formas existentes de relaciones en el momento de empezar la integración administrativa de las cementeras, como las creadas producto de la fusión. También, y por sentido práctico, la convención debía ser única para responder a la nueva realidad de una sola empresa. En efecto, no era procedente tratar de conservar las convenciones tradicionales que traían las plantas, ni de perpetuar tantos contratos colectivos como plantas de producción existían. En la nueva y única convención se trató de acoger, en efecto, lo mejor de las realidades locales para articularlas con las políticas corporativas; se buscó conjugar en un solo texto lo más rescatable de la historia laboral de las cementeras fusionadas, con la realidad del momento, y con el ideal de relaciones futuras. En suma, esta no fue una convención prefabricada, ni la réplica de ninguna convención anterior. Es un nuevo modelo en su contenido y en su estructura.

- **Moderna⁹²**

Ya que al estar enmarcada en una visión global de la economía y la política, acoge de manera implícita en su letra y en el método de relaciones laborales que sugiere, criterios como el diálogo social, la empresa sostenible y el trabajo decente. Esto último

⁹¹ Están redactadas en presente porque ya se materializaron en la convención.

⁹² El nombre de esta característica, con sus respectivas acepciones, así como otras descripciones de la Mesa y del mismo proceso, no fueron definidas por mí, y por tanto su definición no es precisamente la académica-histórica. Tienen como punto de partida unas concepciones verbales y escritas en borrador por los miembros de la Mesa. Mi rol, para el que conté con el apoyo del personal de COMUNICACIÓN, fue pulir ese primer documento en borrador, pero tratando de ser lo más fiel posible a lo que querían expresar los integrantes de la Mesa.

implica una compensación competitiva, bien sustentada técnicamente y consulta con los mejores salarios, prestaciones y beneficios del sector. Al tiempo, el carácter de moderna reconoce la dinámica del proceso de globalización económica, en el que es necesario la capacitación permanente y la formación para la autonomía y empleabilidad de los trabajadores.

- **Clara**

Ya que es comprensible para toda la población laboral (operativos, administrativos y directivos) y de fácil manejo y aplicación, pues, al fin, es la carta de navegación de las relaciones laborales en Cementos Argos. No obstante, al ser una convención fundamentalmente de principios y políticas, más que de cláusulas con beneficios puntuales, y a la cual se llegó mediante el diálogo, exige de todas las personas de la organización un esfuerzo para comprender, más que sus claros enunciados, el sentido de lo que enuncian y el tipo o la forma de relaciones que se proponen, pues cada planta y cada área de la compañía es un caso particular, tiene una dinámica propia que, aunque debe consultar los principios elementales de la Convención, también debe tener respuestas endógenas a las problemáticas cotidianas de las relaciones laborales.

- **Sostenible**

En la medida en que es una convención consulta con el contexto laboral, económico, legal, político y social de Colombia y el mundo, no compromete el presente ni el futuro de la Empresa y su negocio, ni el de las organizaciones de los trabajadores, ni el de las relaciones laborales en la Compañía. Tampoco compromete la firma de futuras convenciones que le dieran continuidad a lo positivo de ésta y permitiera mejorar las fallas que en su aplicación debe. Sostenible también porque el primer y gran interés común, destacable en una negociación colectiva en Colombia, fue el reconocer que el centro de convergencia era la conservación de la Empresa, es decir, que lo más importante para todos, para las diferentes partes que había en la Mesa, era conservar y expandir el negocio. Lograr eso suponía un segundo reto que era la conservación del empleo. Sostener el negocio y el empleo sigue siendo el reto.

4.2 CONTENIDO

Los 30 artículos de la Convención Colectiva de Trabajo de Cementos Argos 2006-2009, sustituyen los 497 artículos de las siete convenciones locales y el pacto colectivo precedentes. Aunque puede parecer irrelevante, la significativa reducción de este articulado, posible gracias a la voluntad de las partes para darle vida a los valores, características, intereses, métodos y metodología definidos para el proceso, tiene notables y positivas repercusiones en la disminución de los costos y desgastes para las partes en la administración de las relaciones laborales. Estos 30 artículos pueden sintetizarse en los siguientes aspectos:

- **Principios y derechos fundamentales**

Con una visión global, por primera vez en una convención colectiva en Argos y en la industria del cemento del País, se consagraron como parte esencial, y desde el primer capítulo, los principios y derechos fundamentales del trabajo, reconocidos por la OIT, Organización Internacional del Trabajo, organismo tripartido, conformado por representantes de los gobiernos, los empresarios y los trabajadores. La misión de la OIT está delimitada básicamente por cuatro de los 10 principios (del tercero al sexto) definidos en el Pacto Global⁹³, instrumento creado en 1999 por la ONU, Organización de las Naciones Unidas, durante el Foro Económico Mundial (Foro de Davos). El fin del Pacto Global, propuesto como un acuerdo entre la ONU y el mundo de los negocios, es que todos los pueblos del mundo compartan los beneficios de la mundialización e inyectar en el mercado mundial los valores y prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas, de modo que permita conciliar los intereses de las empresas, con los valores y demandas de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y organizaciones no gubernamentales (ONGs), sobre la base de principios en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción. En su primer capítulo (principios y derechos fundamentales), la convención acoge el espíritu de los principios del Pacto relativos a las normas laborales.

⁹³ www.un.org/spanish/globalcompact

El primero de ellos, **la libertad de asociación y negociación colectiva**⁹⁴, es uno de los ejes de esta convención. En el proceso aquellas empresas que no tenían sindicato y quisieron constituirlo, lo hicieron, como en el caso de Rioclaro. Igual sucedió con los sindicatos que quisieron afiliarse al sindicato de industria, como es la tendencia mundial y la línea estratégica de la CUT, la principal central de trabajadores del País. Pero esta libertad de asociación es en doble sentido: asociarse o no asociarse, integrarse a los sindicatos o integrarse a otro o no hacerlo, como SINDICARIBE y SINTRACEARGOS, –antes SINTRACENARE– que se mantuvieron como sindicato de Empresa. Argos, respetando la doble opción que ofrece este derecho, ni estropea ni estimula la sindicalización, porque considera que es un asunto que obedece a la dinámica interna de relaciones entre los trabajadores. A propósito de la libertad de asociación y negociación colectiva, la OIT recuerda que: “A través de la participación y la actividad organizada, las personas pueden influir en el rendimiento de su medio ambiente de trabajo inmediato, en la economía en su conjunto y en las maneras de gestionar los cambios. Cuando se niega un papel a la iniciativa y a la cooperación se sustrae a la economía un factor clave de la productividad; se perpetúa una situación en la que, por dar al trabajo el trato de una mercancía, se desperdician oportunidades para un desarrollo económico sostenible. La negociación colectiva y el proceso más amplio de diálogo social aumentan y mejoran la información de que disponen los trabajadores y los empleadores”⁹⁵.

Los otros tres principios fundamentales de la Convención son la prohibición del trabajo forzado, la prohibición del trabajo infantil y la no discriminación laboral. La convención, además, hizo parte suya la proscripción al acoso laboral, tutelado por la Ley 1010 de 2006. Además, en su primer capítulo, la Convención Colectiva de Trabajo en Cementos Argos, reitera un principio vital para los trabajadores: el de aplicar la norma más favorable al trabajador en caso de principio o dudas sobre la aplicación de normas vigentes de trabajo (Artículo 53 de la Constitución Política de Colombia y Artículo 21 del Código Sustantivo del Trabajo). Estos principios no parecen más que

⁹⁴ Que por extensión implica también el derecho a la huelga. Y aunque no se presentó este hecho, si hubo otro significativo. El día de la firma de la convención, 10 de noviembre de 2006, los representantes de Sindicaribe estuvieron presentes, pero no la firmaron, porque en asamblea de su asociación no fueron autorizados, debido a algunas dudas que mantenían algunos trabajadores sobre la conveniencia de firmar o no la convención como había quedado. Tal posición fue respetada y no generó ningún traumatismo en el acto de firma. Pocos días después, sin injerencia de la Empresa, pero tampoco sin ningún cambio en la letra de la Convención, la firmaron.

⁹⁵ www.ilo.org. Página oficial de la OIT.

una reiteración de normas nacionales e internacionales en materia de relaciones laborales. No obstante, dada la historia y el presente de las relaciones laborales en Colombia y en el mundo actual, en los que son a menudo violados, las partes que construyeron la convención (empresa y trabajadores) han decidido redundar en ellos como prueba de su compromiso para hacerlos respetar en Cementos Argos, y como garantes de un trabajo decente y digno.

- **Representación de los trabajadores y beneficios sindicales**

El derecho a la libertad de asociación y su inherente derecho a la negociación colectiva se fortalecieron simultáneamente con el reconocimiento por las partes del principio constitucional de **democracia sindical**, el cual implica que en casos de coexistencia, convivencia o pluralidad de sindicatos, el sindicato mayoritario debe dar participación a los sindicatos minoritarios, y que la participación de los diferentes sindicatos en actividades de relaciones laborales debe reflejar la voluntad de la población real que representan (hay, por ende, sindicatos más representativos que otros), y como tal se hizo. Igualmente, conlleva el respeto al principio de la **autonomía sindical**, como efectivamente se dio, y administrar con criterios propios, pero también con responsabilidad, tanto los beneficios sindicales, otorgados para el funcionamiento de los diferentes sindicatos, como los permisos remunerados para actividades sindicales. En ambos casos (beneficios y permisos) las cifras de la nueva convención son superiores al total de las antiguas convenciones o pactos existentes en las ocho empresas fusionadas.

- **Vigencia**

De convenciones con vigencias de dos años en la mayoría de los casos, no solo en las empresas fusionadas en Cementos Argos, sino también en general en las convenciones en Colombia, se pasó a firmar una convención con vigencia de tres años en busca de lograr aplicar, desarrollar y estabilizar los cambios normativos. Este hecho es relevante porque denota un aumento de confianza entre las partes, que les permite firmar unos acuerdos por una vigencia mayor; se admite con este plazo que un cambio de modelo de relaciones laborales (más centrado en el diálogo y en el bienestar que en lo legal-económico) y la transición de ocho empresas a una, demanda un “cambio cultural”, al cual es preciso darle tiempo para implementarlo y

evaluarlo, antes de someterlo a las naturales turbulencias de las negociaciones. Sin embargo, y dado que este plazo significa una ruptura con la tradición, se nombró una comisión de seguimiento y control, con representantes de la Empresa y de los trabajadores, elegidos de forma democrática y autónoma por las partes que representan, para que le haga seguimiento a las relaciones Empresa-operarios en general, pues se tiene claridad que este tema no se agota en el marco de una convención. En estas reuniones se abordan básicamente los aspectos corporativos, y, por dimensión y excepción, algunos regionales, pues se considera que cada planta debe manejar sus problemas particulares de acuerdo con el espíritu de los principios declarados o implícitos en la convención colectiva.

- **Régimen contractual y estabilidad laboral**

Sobre el régimen contractual, en esta convención se declara que en Cementos Argos es de interés común trabajar por la sostenibilidad y expansión de la Empresa y, como producto de ello, contribuir a la generación y estabilidad del empleo. Esta convención es precursora en las convenciones nacionales de los conceptos de empresa sostenible y trabajo decente, temas de interés central en el mundo laboral. Desde el momento en que se firmó la Convención hasta hoy se han formalizado, regularizado, o vinculado directamente a Cementos Argos más de 2.000 trabajadores, una parte por vía de contrato de trabajo indefinido, otra en una formalización a través de contratistas independientes. Eso quiere decir que se reconocen todas aquellas formas o modalidades de contratación que la ley permite, y con los requerimientos y condiciones que esta prescribe, sin perjuicio de la dignidad personal y laboral. Cementos Argos está en oposición a formas precarias de contratación, formas irregulares, formas que violenten las condiciones que la ley impone a las diferentes modalidades de contratación; por ello, asegura, a través de un Manual de Contratación para la administración de contratistas y su estricto seguimiento con auditorías externas, que no se violen las leyes laborales.

En esta nueva convención también se respetaron los derechos adquiridos por las asociaciones de los trabajadores en los regímenes contractuales vigentes que en el momento de suscribirse la convención única y comparados con ésta resultaran más favorables a los trabajadores, como consta en el Acta Extraconvencional No. 1 (Sobre el régimen contractual especial), que como las demás actas de este tipo, hacen parte

integrante de la Convención y tienen valor jurídico convencional, tal como consta en el último artículo de la misma (Artículo 30).

- **Estructura salarial, auxilios y beneficios**

Consecuente con el carácter analítico impregnado al método de la Mesa, las comisiones socio-económica y de salarios realizaron un riguroso estudio técnico de la estructura salarial, así como de los auxilios y beneficios, en pro de definir una estructura única para Cementos Argos, que simplificara, para efectos de comprensión y administración, la gran diversidad que en estos aspectos tenían las ocho compañías fusionadas.

La estructura salarial, que contaba con más de 524 cargos en las 8 plantas, se convirtió, técnicamente y sin perjuicio de las condiciones económicas de ningún trabajador, en una estructura con 22 cargos, con su respectivo plan de desarrollo profesional. De este modo, los trabajadores tienen la posibilidad de hacer carrera para su beneficio y el de la Empresa, dado que dicho plan apunta a que cada persona se vuelva profesional en su cargo, y en la medida en que va adquiriendo competencias, recibe una remuneración adicional. En definitiva, busca asegurar la sostenibilidad y el desarrollo de la Empresa y del empleo.

Se definieron los promedios generales de la Compañía en términos de auxilios, beneficios, primas, etc., de manera que los trabajadores que estuvieran por encima de ese promedio conservaran sus condiciones y los que estaban por debajo llegaran a esa línea media. Se creó, entonces, un fondo de beneficio social, que propende porque el trabajador tenga autonomía sobre sus gastos, y un paquete de primas extralegales. Esta forma de reconocer los beneficios y auxilios económicos, se opone al asistencialismo y le exige al trabajador un mayor nivel de responsabilidad y autonomía en la administración de sus recursos. Igualmente, se mantuvo y extendió a las plantas donde no existía, el Fondo Rotatorio para Créditos de Vivienda, a través del cual la Empresa y los trabajadores se han propuesto que la totalidad de su población laboral tenga su casa propia. Igual sucedió con los servicios de transporte y alimentación, y con los permisos remunerados y préstamos. En todos los casos se mantuvo la política de que los beneficios, mirados integralmente, fueran iguales o superiores a los preexistentes en las empresas que se fusionaron. En síntesis, a nadie

se le desmejoró sus condiciones económicas y, al contrario, a muchos se les incrementaron, pues se pretendía mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

- **Políticas de bienestar: salud ocupacional, seguridad industrial, medio ambiente, recreación, cultura y deporte.**

Según el espíritu y la letra de la Convención, aunque Cementos Argos cuenta con una Dirección de Bienestar Laboral, el bienestar laboral es concebido de forma más amplia como uno de los pilares, junto a la comunicación, el diálogo y la seguridad en el trabajo, sobre los cuales se construye el modelo de relaciones laborales de la Compañía. Dimensionado así, el bienestar no se puede adscribir a un solo departamento, sino que es transversal a la Empresa, y desde las relaciones laborales tiene una estrecha conexión con la salud, la seguridad industrial, el medio ambiente, la recreación, la cultura y el deporte. Por eso, en los capítulos XII y XIII esta convención explicita las políticas de la Compañía en estos aspectos. Lo anterior implica el reconocimiento de la Empresa y todos y cada uno de sus miembros de que la seguridad y la salud ocupacional son parte esencial de todos los procesos, y por ende responsabilidad de todos el asumirlas de forma preventiva. Igual compromiso tienen con el cuidado del medio ambiente, para procurar armonizar la rentabilidad del negocio con la sostenibilidad del planeta, evitando, eliminando o minimizando los efectos ambientales negativos de los procesos y operaciones que se ejecutan. Finalmente, y como parte del compromiso con sí mismos y con el buen ambiente laboral, los participantes en la Mesa de Conversación coincidieron en que en Cementos Argos la participación de los trabajadores en actividades recreativas, culturales y deportivas es parte fundamental del bienestar laboral y contribuye a la calidad de vida y a las relaciones en el trabajo.

- **Régimen disciplinario**

La Convención contiene un régimen disciplinario fundamentado en una disciplina consciente, es decir, en un proyecto educativo de corrección de los errores, que conduce a construir relaciones y no a una norma de tipo punitivo, lo cual no puede traducirse en una tolerancia indefinida de las faltas de los trabajadores. La finalidad del régimen disciplinario, que sirvió de base para la definición de un Reglamento

Interno de Trabajo Único para Argos, es mantener el orden en el trabajo, y educar y corregir los errores para mejorar el comportamiento y la eficiencia laboral.

QUINTA PARTE: CONCLUSIONES

- UNO. LOGROS DE LA CONVENCIÓN Y DE LA MESA
- DOS. ALGUNAS REFLEXIONES PARA INTERPRETAR
EL PROCESO
 - TRES. TESTIMONIOS SOBRE EL PROCESO

Según Omar Aktouf, en el enfoque cualitativo clásico de la metodología de investigación en las organizaciones, “las conclusiones son la interpretación lo que el análisis es a la preparación de los datos. A partir de la interpretación de los resultados, se debe elaborar una síntesis demostrada o descubierta”⁹⁶.

Las conclusiones de este trabajo tienen varias modalidades. Una sobre la metodología, que ya están básicamente explicitadas en el capítulo sobre **trabajo de campo** de la primera parte. Las otras conclusiones son las que promete el título del trabajo, es decir, las derivadas de analizar (contrastar, interpretar...) el caso de Argos desde la perspectiva de una concepción compleja de las organizaciones. Unas están latentes y hasta manifiestas a lo largo de los demás capítulos, pero especialmente en los contenidos en la tercera parte.

No obstante lo anterior, un trabajo de este tipo precisa de un capítulo dedicado exclusivamente a acotar las conclusiones, aunque algunas redunden con aspectos ya abordados. Para este caso, las conclusiones las dividí en tres capítulos: Los logros de la convención y de la mesa; algunas reflexiones y comentarios para interpretar el proceso; y los testimonios sobre el proceso, que son las conclusiones que en un momento parcial del mismo, o al final de todo el proceso, dieron diferentes fuentes involucradas o externas, pero muy autorizadas, sobre este caso.

⁹⁶ AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Universidad del Valle. Cali, 2001. Pág. 128. Allí, Aktouf hace además un extenso listado de características que deben cumplir las conclusiones que debe tener un trabajo, desde dicho enfoque clásico. Esta investigación, cumple explícita o tácitamente con la mayoría de ellas.

UNO

LOGROS DE LA CONVENCIÓN Y DE LA MESA⁹⁷

En términos tangibles, los logros más significativos del proceso están plasmados en la convención. Pero por el peso que tienen en la realidad laboral de la Compañía, cabe destacar otros menos visibles u obvios:

- **La creación y aceptación de un modelo de relaciones laborales, que es medio y a la vez fin, basado en el diálogo social, la empresa sostenible y el trabajo decente**

Dada la imposibilidad de eliminar los conflictos en las relaciones sociales y más aún en las relaciones laborales donde la función de utilidad los puede acentuar, tener un modelo o método adecuado para resolverlos, consonante con los más altos criterios y convenios internacionales en la materia, es a la vez medio y fin, dado que los acuerdos no son solo, y quizás ni fundamentalmente, sobre las diferencias sino sobre la formas de resolverlas. En este marco, vale reiterar que la Convención es un punto de partida no de llegada, un medio para sostener el fin principal que es el método, el cual se hace imprescindible mantener, pues como en algún momento del proceso lo expresó César Mejía, Director de Relaciones Laborales de Cementos Argos, “perderlo ahora es perderlo para siempre”.

La dimensión comprensiva y a la vez simple de este modelo, lo hacen pertinente para abordar desde sus premisas cualquier otra problemática, bien de relaciones laborales o bien de otros asuntos organizacionales y hasta sociales. Hay que insistir, por tanto, en la apropiación del modelo porque allana el camino para enfrentar posibles y predecibles situaciones laborales más conflictivas como las que se pueden generar por una reconversión tecnológica, por ejemplo; y porque les permite a las partes estar preparadas para todos los terrenos. En todos los aspectos de la vida, la claridad entre fines y medios es mental y socialmente saludable. En este tema el fin es la calidad de las relaciones laborales, mientras que el medio puede variar según las circunstancias.

⁹⁷ Este punto y el siguiente (Reflexiones y comentarios para interpretar el proceso) están basados en el documento *Síntesis general del proceso*, entregado por COMUNICACIÓN a las directivas de la Vicepresidencia Administrativa de Argos el 11 de diciembre de 2006, y expuesto ante el Comité de Presidencia (compuesto por el Presidente y los nueve vicepresidentes) el día siguiente, 12 de diciembre.

- **La progresiva desmitificación del conflicto**

En primer lugar, porque no se toma como conflicto toda situación de divergencia laboral, dado que muchas se consideran consustanciales a las relaciones de trabajo, y otras, inherentes a todas las relaciones sociales, incluyendo las de trabajo. Con este cambio de concepción sobre el conflicto, su capacidad de división –que la sigue teniendo– ha empezado a ser opacada por su paradójico carácter integrador, dado que convoca a la partes a buscar estrategias creativas para superarlo y avanzar en medio de él, de tal forma que no sea manipulado por la violencia ni por las medidas de choque, sino orientado por el diálogo y la concertación. En efecto, más que interesarse por tener más o menos conflictos, la preocupación ha sido tener mejores conflictos –lo que depende de los métodos para resolverlos–. Y, en efecto, la consecuencia lógica es, a la larga, la existencia de menos conflictos. Se acepta, por tanto, que entre la empresa y los trabajadores siempre existirán diferencias, que por más que se avance en el método para resolverlas nunca terminarán mientras se mantengan las causas que las generan: son propias de las relaciones laborales, como las que genera la subordinación, la lucha por los excedentes, etc.

Otras consecuencias inherentes a esa progresiva desmitificación del conflicto, son: **la identificación de nuevos líderes para las relaciones laborales**, tanto sindicales como de la Empresa, para la administración del tema en la Compañía, quienes con más formación pueden ser el soporte de un relevo generacional que le dé sostenibilidad al enfoque actual de relaciones laborales. El otro es la **emergencia de la organización oculta**, que no es sinónimo de negativa. De hecho, el descubrimiento de líderes y el mapeo político ha sido posible porque ha aflorado una parte de esa organización invisible, lo cual se ha dado tanto por la presencia en el proceso de personas de las diferentes plantas, como por el modelo utilizado, más consonante con asuntos políticos. Así, han emergido conflictos que bajo esquemas administrativos convencionales suelen represarse y salir a flote cuando ya no tienen soluciones viables ni sostenibles.

- **La generación de nuevos empleos y el fortalecimiento de las partes**

Contrario a las prevenciones y tendencias del contexto colombiano en los procesos de fusión, durante este proceso se generaron nuevos empleos y se mejoraron otros, medida que por extensión, ha beneficiado a los trabajadores del negocio concreto, en donde ha habido vinculaciones masivas y mejoramiento de las condiciones contractuales. Dado que esto fue una decisión unilateral de la Empresa, y como tal es más causa que consecuencia del proceso, es innegable, que la calidad del mismo, notable a través de la tranquilidad laboral, también alentó a la Empresa a afirmarse en esa decisión de vincular nuevos trabajadores y mejorar las condiciones contractuales y laborales de otros.

De igual manera, y producto tanto de este crecimiento de la población laboral como del respeto a la libertad de asociación por parte de la Empresa, también se ha fortalecido cuantitativa y cualitativamente el sindicalismo en Cementos Argos (**Ver cuadro**). Aquí cabe resaltar que, gracias a su forma de proceder, y ante los hechos y cifras, al igual que sus asociaciones, los líderes sindicales en el proceso no han perdido legitimidad ante sus representados, y hasta podría decirse que, en general, la han ganado ante las directivas de la Empresa. Lo propio ha sucedido con los dirigentes empresariales, en especial los corporativos, ante la población sindical, y con la Empresa en general, que gracias a los hechos y cifras citadas, ha ganado en legitimidad y fortalecido ante los mismos trabajadores y la sociedad en general. En términos de impacto favorable en la imagen corporativa, este proceso ha superado con creces la inversión y contribuido a menguar temores, o lo que es lo mismo, a fortalecer las convicciones.

- **El reconocimiento de las bondades del proceso por instituciones y líderes legitimadores naturales de las relaciones laborales**

Es el caso de la CUT, de la ANDI, de la Escuela Nacional Sindical, por medio de sus directivas, algunas de las cuales fueron conferencistas en la Mesa y han hecho eco de las bondades del proceso. Este reconocimiento tiene su contrapartida: compromete a

las partes involucradas a estar a la altura de las expectativas generadas y mantener un modelo de transparencia, bienestar y equidad en las relaciones laborales.

Cementos Argos S.A.

Evolución de la asociación y contratación colectiva julio 2005-abril 2007⁹⁸

Grupo	Julio de 2005	Abril de 2007	Variación
Sindicato de industria	577	986	70.9%
Sindicato de empresa	373	194	-48.0%
Beneficiarios convención	1.024	1.575	53.8%
Beneficiarios acuerdos	175	0	-100%
Beneficiarios régimen empleados	916	1.519	65.8%
Total Trabajadores	2.115	3.094	46.3%

- **La consolidación institucional de Argos en general, y de las partes en particular, y la pérdida de fuerza de las posiciones ilegítimas y polarizadas**

Las instituciones son los productos de la cultura. La organización, en tanto respuesta a necesidades sociales es una institución y a la vez está atravesada por otras instituciones: la ley, el mercado, la política, etc. No es posible pensar la viabilidad de las organizaciones por fuera de un marco institucional que las legitime como medios y no como fines. El fortalecimiento institucional implica ampliar el ámbito simbólico y la realidad material, estructural y relacional que le da sustento. Argos ha empezado a asumir, con autoridad y legitimidad, la dimensión política de la Organización, lo que constituye un paso firme hacia su fortalecimiento institucional, o sea hacia su viabilidad.

Asimismo, la ganancia en autonomía y legitimidad de las partes durante el proceso las blindan ante propuestas insensatas de la otra parte o, incluso, ante oportunismos internos en sus mismos fueros. De igual modo, la información y formación brindada, sumadas a la transparencia del método, a los hechos concretos aludidos y al fortalecimiento institucional, han permitido develar las posiciones particulares

⁹⁸ Los tiempos de referencia para este comparativo, se salen de los límites temporales de análisis del proceso demarcados en la introducción, pero reproduzco estas cifras porque son los momentos en los que la Empresa ha investigado sobre esos datos.

ilegítimas –por personalizadas, extrasindicales o extraempresariales– de algunas personas o grupos, y las obstinadamente polarizadas que aun existen en ambas partes. Al tiempo que el proceso madura va dejando sin espacio cualquier tipo de interés que no esté a tono con sus valores y método.

- **Se recuperó la fe en la posibilidad de confiar**

Sería pretensioso decir que en este proceso se recuperó totalmente la confianza entre la Empresa y los trabajadores (y sus sindicatos). Pero si bien es cierto que todavía no se puede generalizar la confianza, también es constatable que un grupo significativo de trabajadores y directivos ya creen que es posible confiar en la otra parte. Por definición de base la fe (confianza quiere decir tener fe en alguien o en algo) es lo que está más allá de la razón, y en el terreno secular, la fe es posible y sostenible en el tiempo cuando, producto de la honestidad y legitimidad en las relaciones cotidianas, no es necesario un proceso permanente de racionalización para creer en el otro; basta que la acción o decisión provenga de ese otro en el que se confía para creer que, aun siendo posible el error en esa persona, no existe la intención explícita o implícita de agravar al otro. Es el espíritu místico que se ubica a medio camino entre la razón y el mito. La confianza entre seres humanos aparece así como la manifestación estética de la ética y es una contribución significativa a la eficacia organizacional, pues ante la imposibilidad práctica de largos momentos de reflexión en las organizaciones, la estética se convierte en directiva de la acción y de la toma de decisiones, pues antecede a la ética, que es reflexiva.

- **Mayor aceptación interna del proceso y del modelo y progresiva inclusión de la Vicepresidencia Técnica al proceso, institucionalizándolo más**

En la medida en que se avanzó en el proceso, se logró mayor aceptación interna de este modelo de relaciones laborales en ámbitos estratégicos de la Empresa, disipando algunos temores. El testimonio del doctor José Alberto Vélez, Presidente de la Compañía, con el cual cierro este texto, es la mejor prueba de esta afirmación. Aunque falta mayor comprensión, es clave y significativo, sobre todo, el interés y el compromiso con el proceso mostrado en diferentes escenarios por la Vicepresidencia Técnica; apoyo clave por la interacción permanente que en la cotidianidad laboral

tienen técnicos y operarios, y significativo por el tradicional desinterés por estos asuntos que en las empresas industriales denotan las áreas técnicas.

- **Hay otros indicadores y hechos fehacientes que demuestran un cambio en la política de las cementeras con respecto al tema de relaciones laborales**

Entre ellos: la tranquilidad laboral⁹⁹ que en general hubo en las plantas durante el proceso de construcción de la convención colectiva; bastaría con imaginar el costo financiero de una huelga. El ahorro que en términos administrativos, con su contrapartida financiera, significa la simplificación de las convenciones. Igualmente, hay que reiterar el impacto de la nueva convención y de las decisiones derivadas del método en la imagen interna y externa de Argos. Y, sin pecar de pretensiosos, tratar de evaluar la trascendencia del proceso para el País, en materias como la contribución al empleo, el respeto al acuerdo tripartito gobierno-empresa-sindicatos, el aporte al mejoramiento del respeto a los derechos de los trabajadores, en especial al derecho de asociación, y, más aún, de los derechos humanos –bastaría citar, por ejemplo, la cantidad de muertes que algunos años atrás hubo de representante de ambas partes derivadas directa o indirectamente de los conflictos laborales de las cementeras del grupo–.

⁹⁹ Como tal lo valoró el doctor Vélez, Presidente de la Compañía, en el acto de firma de la Convención: "... que hoy podamos llegar juntos aquí a este momento y poder firmar una convención única para Argos, independientemente de si será ejemplo o no, si será histórico o no; me parece que hay que resaltar lo que se ha hecho...". Pues "...se hizo de una manera que para muchos podrá ser lenta, pero para mí es muy segura, prueba de ello es que aquí estamos, no en medio de un clima de tensión laboral en las plantas. En las oficinas, en los centros de distribución, en las localizaciones de las plantas de concreto no se vio un momento de perturbación, ni en los clientes, ni en los proveedores, ni con los mismos empleados, ni con las comunidades vecinas, ni nada". En efecto, el proceso nunca tambaleó ni puso a tambalear el clima laboral de la empresa.

DOS

ALGUNAS REFLEXIONES PARA INTERPRETAR EL PROCESO¹⁰⁰

Para comprender un proceso de esta naturaleza, se necesita no solo sensibilidad sino conocimiento y reflexión permanente. Algunos de estos comentarios pueden dar luces para su entendimiento.

- **Asumir la construcción de la convención única como un punto de partida – no de llegada– en el proceso de relaciones laborales de Cementos Argos**

Un modelo de relaciones laborales basado en el diálogo social no se puede circunscribir a un documento legal, es un asunto de 365 días al año 24 horas al día, con las normales variaciones en la intensidad según el tiempo, el lugar y el tipo de situaciones que se aborden. Por ello, no se pueden desatender otros temas no convencionales, tratados o no en la Mesa, que influyen sobre la confianza en las relaciones y en la convención misma. Tampoco se puede olvidar que en las organizaciones donde más se puede disentir más se disiente, pero menos perversos y más creativos son los conflictos. Por ejemplo, la participación en información genera deseos de participación en la opinión y luego en la decisión. Hay que saber cuándo y en dónde se ponen límites. En asuntos organizacionales todo problema resuelto genera nuevos problemas.

Esta advertencia de asumir la firma como un punto de partida y no de llegada, no sobra repetirla en procura de no dejar enfriar el proceso. Es en parte natural que luego de centrar tanto la atención en este tema, la diversidad de frentes de atención cotidianos de la Vicepresidencia Administrativa y su adscrita la Gerencia de Relaciones Laborales estén represados y les distraigan la atención más tiempo del prudencial; y segundo, porque por su también carácter reivindicativo, sería factible algún retroceso de postura de algunos sindicatos posterior a la firma de la Convención, para no sentir que pierden beligerancia en la “lucha de clases”. Este limbo, sin embargo, hay que entenderlo como una fase normal del proceso, y por tanto

¹⁰⁰ Aunque este aparte tiene variaciones con respecto al documento *Síntesis general del proceso*, presentado por COMUNICACIÓN S.A. el 11 de diciembre de 2006, las reescribo con la perspectiva temporal de ese momento y no de ahora, un año después.

no debe alarmar a la Empresa, pero tampoco relajarse demasiado porque la tarea apenas comienza.

- **El proceso de asimilación de la Convención en las plantas es secuencialmente inverso al proceso corporativo**

Mientras los participantes en la Mesa de Conversación estuvieron 13 meses definiendo y asimilando el modelo básico de relaciones laborales en Argos para plasmarlo luego en un Convención, que todavía ellos mismos continúan asimilando y evaluando, el resto de la población laboral ha recibido primero la letra, y luego viene la fase de la vivencia. Es cierto que en el proceso de construcción hubo espacios pedagógicos y de socialización, pero no son suficientes para comprender la complejidad que en términos de relaciones sociales abarca la Convención. Todavía no hay en las plantas la suficiente realidad material y cultural que le den sustento a lo convenido. Se necesita un proceso permanente de formación y comunicación, así como de disposición de las personas para entender la Convención y apropiársela como parte de la “cultura organizacional” de Cementos Argos, de modo que no se quede en letra muerta.

- **Reconocer la natural diferencia de intereses e intensidades entre los dirigentes de la Empresa y los trabajadores con respecto a las relaciones laborales y a la convención**

Es apenas obvio que los trabajadores, cuyas condiciones laborales y en muchos casos hasta vitales dependen de lo convenido y de la calidad de las relaciones laborales, asuman con mayor interés e intensidad los asuntos laborales, que los directivos de la Empresa, quienes, como también es lógico, al no verse afectados directamente por la Convención, pueden asumir el tema de una manera más racional y técnica. La madurez de las relaciones laborales debe servir para aceptar esta diferencia como natural, y en vez de acentuar los conflictos y conducir a estigmatizaciones, reconocerla para respetar el rol de cada parte, tratar de comprender el del otro y hacer un aprovechamiento creativo de los mismos.

- **Articular, rápidamente, las políticas y acciones locales con las corporativas**

Es necesario actuar prontamente en el ámbito local para que la convención no pierda credibilidad, máxime si se tiene en cuenta el tiempo de comprensión que demanda un nuevo modelo, y más éste que se debate entre lo complejo (el fenómeno de las relaciones laborales) y lo simple (los principios del modelo). Hay que insistir que **la mejor forma de educar es con el ejemplo**; tal fue la conclusión-invitación que hicieron en el acto de la firma de la Convención, el doctor José Alberto Vélez, Presidente de Argos: “Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás, es la única manera” (Albert Einstein), y Gilberto Pareja, asesor de SUTIMAC y el líder obrero más representativo en la Mesa: “La mejor forma de decir es hacer” (José Martí).

Se necesita un proceso educativo grande. Aunque los cambios –en la fusión y en el modelo de relaciones laborales acentúen las incoherencias– su aceptación se logra, paradójicamente, vía coherencia, lo cual no se aprecia en varias plantas en relación con el proceso corporativo que se está llevando. Consecuentemente, es necesario **intervenir la tensión central-local**: identificar cuáles son los problemas naturales (culturales) de las relaciones laborales y que por tanto no exigen intervención central, sino que se deben dejar al libre fluir de la dinámica interna y cuáles no son admisibles en el marco de la política de relaciones laborales de la nueva compañía, para intervenirlas, una vez analizadas y comprendidas sus causas. Y en el plano local establecer mecanismos permanentes pero no burocráticos de comunicación y solución de problemas entre trabajadores y Empresa, sean estos temas convencionales o no; basta con ser de relaciones laborales.

- **Sigue siendo débil la cultura política, democrática y comunicacional en la Empresa**

Tanto en los cuadros directivos de la Empresa, como en los sindicales. Con el proceso hacia la Convención se ha ganado un poco en interés, pero aún no es suficiente, ni se puede dejar diluir en medio de la coyuntura. Conviene aclarar aquí que la política en la organización no surge para generar conflicto o porque éste sea disfuncional; la política en la organización nace con ella, porque desde sus orígenes es imposible evitar el conflicto de intereses. La persona que, por ejemplo, defiende el libre derecho

a la asociación o sindicalización, no está introduciendo una cuestión política en la organización, sino enfocando de una manera particular –se esté de acuerdo o no– el conflicto de intereses entre trabajadores y patronos. Una vez más, este déficit solo es superable con formación política, democrática y comunicacional.

No es gratuito que en este proceso fueran determinantes por cada parte las personas con mayor formación política, quienes rápidamente identificaron que el asunto estaba más en lo normativo que en lo económico; en la conversación del negocio y del empleo, la tranquilidad laboral y la dignificación de las condiciones laborales, que en los pesos de más. La ignorancia es la peor enemiga de un proceso de estos, mientras que la educación se convierte en un aliado. Esta afirmación debe considerar, sin embargo el tipo de formación y de educación: ¿para qué se educa? ¿A la educación quién la educa? Es un tema más corporativo, que desborda el alcance de una Gerencia de Relaciones Laborales y se instala más al nivel de la Vicepresidencia Administrativa a la que pertenece, pues demanda la articulación de algunas áreas, políticas, procesos y procedimientos, para asegurar un nivel aceptable de coherencia semántica, sintáctica y pragmática¹⁰¹, que le den más solidez política a esta vicepresidencia, en donde se debe tratar de articular lo mejor posible el enfoque administrativo/gerencial de la organización, referido a la administración de las cosas, con el de gobierno, que se ocupa de las relaciones y de los conflictos de intereses.

Aquí vale la pena encender las alarmas sobre un aspecto vital para la sana continuidad del proceso: de parte de la alta dirección de la empresa no se puede subestimar la capacidad política y de gobierno que demanda un proceso de esta naturaleza en la dirigencia de Argos, y que hasta ahora por fortuna posee quien ha sido su líder en el terreno, pero que está muy cerca de su retiro por jubilación. A mi

¹⁰¹ Basados en Schvarstein y Luhman, y en consonancia con lo planteado en las páginas 59 y 60 al respecto, se puede ampliar un poco la idea de los aportes de las tres áreas de estudio de la semiótica al análisis y diseño organizacional: la **semántica** (relativa a los significados de los signos), la **sintáctica** (referente a la relación entre los signos) y la **pragmática** (alusiva a la relación de las personas con los signos, lo que implica los intereses humanos y, por extensión, los conflictos de poder, introduciéndole la dimensión política al lenguaje). Desde la semántica se analizan, por ejemplo, las funciones y responsabilidades de un rol. Con la óptica **sintáctica** podemos observar la relación entre los roles, las superposiciones y los vacíos entre ellos. La perspectiva **pragmática**, al estudiar el uso estratégico del lenguaje e introducir el problema de la interpretación, devela la naturaleza política de los procesos y las relaciones de poder en la organización. Este tema se puede ampliar en: Leonardo Schvarstein. *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Paidós. Buenos Aires, 2004. Y en: Niklas Luhmann. *Organización y decisión*. Editorial Anthropos. Barcelona, 1997.

juicio un dirigente que por su conocimiento y sensibilidad –ambas cualidades o competencias indispensables en estos casos– lo hacen casi irremplazable. Su obligatorio relevo exige una gran conciencia sobre el fortalecimiento político del equipo de la Vicepresidencia Administrativa, tanto corporativo como en las plantas, so pena de no estar a la altura como contraparte en los diálogos y tensiones frente a los equipos de los sindicatos y a sus demandas, con retrocesos que a cuentagotas pueden devolver la relación empresa-sindicatos a la fragilidad de los modos tradicionales de negociación.

- **El compromiso histórico que desde este proceso se adquiere con el País**

En buena parte, y sin proponérselo previamente, este proceso se ha convertido en un laboratorio en el que Empresa y sindicatos ponen a prueba la posibilidad de recuperar una confianza que históricamente se ha menguado en el País y que es vital reconquistar, para demostrar que es posible construir proyectos democráticos desde el lugar de cada uno, y de que el diálogo social, la empresa sostenible y el trabajo decente son y se tienen que defender como medio y fin en las organizaciones, pues son el aporte más fehaciente que el mundo del trabajo le puede hacer a la siempre imperfecta democracia. El costo político que la alta dirección de Cementos Argos y líderes sindicales de la Compañía han asumido ante sectores radicalmente desconfiados y escépticos de sus respectivas partes (empresarios y sindicalismo) es muy alto. De modo que el compromiso ya no es solo con cada parte (empresarios o sindicatos), ni con Cementos Argos en general, sino con el País. Sin sobredimensionar el proceso, ni pedirle más de lo que debe ofrecer, hay que hacer, como lo planteó en una charla ofrecida en la Mesa, el doctor Carlos Rodríguez, Presidente de la CUT, “todo lo que sea necesario para que este proceso se mantenga, se materialice y se ejemplarice”.

Sin embargo, hay que cuidarse de no convertir al proceso en un espectáculo, ni en un instrumento comercial o de imagen corporativa –aunque a la larga la beneficie–; se le debe rodear más interna y externamente para que gane en fuerza y legitimidad. Dimensionado así, este ejercicio democrático empresarial compromete más a las partes con el método. Aquí de nuevo cobra importancia lo reseñado en el último párrafo del punto anterior.

Igualmente, si bien el caso es ejemplar en nuestro medio, más por el fondo que por la figura, como ya se ha explicado, no quiere decir que sea copiable por otras organizaciones, pues la realidad empresarial y laboral de todas es diferente, y algunas pueden tolerar más y otras menos en determinados aspectos. Es un buen caso para referenciar, pero los mejores fundamentos para cualquier intento de proceso similar los ofrece la OIT, que desde hace casi un siglo se ha dedicado a estudiar el tema y a reflexionar sobre las prácticas laborales en todo el mundo, lo que le ha permitido sintetizar sus fundamentos en tres pilares básicos y entendibles: el trabajo decente, el diálogo social y la empresa sostenible.

De todos modos, y aunque es extemporáneo al periodo de análisis, pero hace parte de la continuidad de la continuidad de dicho proceso, y demuestra la pluralidad y dimensión del mismo, anexo la programación del segundo Programa de Altos Estudios en Relaciones Laborales, en el que participaron en un mismo grupo 40 empleados (directivos y administrativos) y 40 obreros. Estos programas fueron organizados por COMUNICACIÓN S.A. para Argos. **(Anexo 3)**.

- **Disminuir al máximo el regateo como forma de negociación**

Es necesario someter las aspiraciones de las partes a la prueba de legitimidad de los intereses, que la dan la argumentación de las ideas y la sustentación de los hechos. Esto es lo propio de un método basado en el diálogo más que en la negociación –que, para no ser ingenuos, hay que aceptar que coexiste, pero no es la lógica dominante–, y le cierra espacio al regateo, el cual se debe disminuir al máximo, y en lo posible eliminarlo, pues es fuente de desconfianza. Cuando en la construcción de una convención los puntos de partida son similares a los de llegada, puede advertirse ahí un indicio de la sensatez de las propuestas y de las contrapropuestas. La disminución del regateo incrementa la confianza y evita desgastes. Si, de manera hipotética para este caso los trabajadores hubieran partido en sus aspiraciones de nivelarse por la mejor convención, y la Empresa de nivelar por lo bajo, un resultado típico hubiera sido llegar al promedio, con lo cual los trabajadores hubieran perdido el sobre costo que le implica a la Compañía mantenerle las condiciones a quienes estuvieran por encima de ese promedio.

- **Identificar los intereses en juego y respetarlos, pero enfocarse**

De forma consciente o inconsciente, cada persona involucrada en este proceso tiene cuando menos tres intereses que pone en juego en cada acción, palabra o decisión: los individuales, los de la parte que representa (empresa o sindicatos) y los partidistas y/o ideológicos, sean estos o no explícitos conscientes. En cada intervención y postura es preciso identificar cuáles son los intereses que se defienden, ya que las relaciones laborales en la Empresa son escenario solo para los que tienen que ver con el quehacer laboral, y más específicamente con los de grupo. Los individuales de carácter laboral se atienden siempre y cuando no interfieran en la autonomía sindical y empresarial. Esta es una política que se debe acatar para poder **avanzar sobre las posiciones “oficiales”**, y no sobre los casos particulares. Los otros intereses – individuales y partidistas y/o ideológicos, independiente de la bandera– se deben respetar, pero no se pueden dejar imponer.

- **Ampliar la concepción de Relaciones Laborales y revisar la influencia de los mandos medios sobre el “clima laboral”**

Entre las precisiones hechas en la introducción del texto, advertí que al hablar de relaciones laborales en la construcción de la Convención Colectiva, me limitaba básicamente a las relaciones entre la dirigencia de la Empresa y el nivel operativo en general. Pero a esta altura del texto debo decir que dicha precisión va más allá de definir el propósito expositivo de este caso. Constituye, para mí, una asignatura pendiente en Cementos Argos y que tiene más impacto del que la Organización cree. En la cotidianidad, las relaciones laborales, en todo el sentido del término, y tal como se quiere materializar con el nivel operativo, son reducidas a relaciones “empresa-trabajadores (léase operarios)”, no queriendo decir con ello que no se atienda a la otra población laboral, sino que ahí se hace desde una perspectiva más instrumental que relacional; y valga aquí la redundancia. Percibo cierto temor organizacional a expandir en lo conceptual-semántico y en los programas y proyectos el término de relaciones laborales a los ámbitos administrativo y directivo. Infiero que es porque se asocia equívocamente a relaciones sindicales, y aun no se han conjurado todos los fantasmas con respecto a este tema. Aunque es una perogrullada, se hace necesario recordar aquí que las relaciones laborales son todas las relaciones que producto de la actividad laboral se generan entre todos los miembros de una organización, sin

distingos, desde el presidente hasta el empleado del menor nivel orgánico, y, más importante aún, que todas las relaciones terminan afectándose mutuamente como en la metáfora de la red. Vale reiterar lo expresado líneas atrás, de que el conflicto de intereses no es disfuncional a la organización sino constitutivo de la misma. Obsérvense, por ejemplo, las luchas por el poder que se presentan en los niveles más altos de las organizaciones. No es un asunto exclusivo, y quizás ni prioritariamente, de la “lucha de clases”, entre el capital y el trabajo.

Uno de los ámbitos en los que este tema se hace más tangible es en la influencia de los mandos medios sobre el “clima laboral”. En este grupo se nota prevención para hablar en espacios formales, al tiempo que manifiestan sus inconformidades de otras maneras –normalmente de facto– y en espacios informales. Hay problemas de clima laboral ahí, que hacen necesario ahondar sobre sus causas. No en vano son, por su posición orgánica y como en la mayoría de organizaciones, el nivel de empleados que más demostraciones de poder –muchas veces de “dominación” – quieren realizar. Es importante que la Empresa reconozca esto y sus acciones y procedimientos permitan distribuir de manera relativamente equitativa el poder y el “capital simbólico”. El asunto del “empoderamiento” debe ser revisado cuidadosamente. Ceder poder para exigir responsabilidades. Pese a la crítica, lo más sano para el proceso, por lo menos mientras se consolida en las cementeras, es enfocarse en lo que sucede en este negocio y con los operarios, pues como reza el refrán, principio tienen las cosas, y lo hecho hasta ahora es suficiente para centrar la atención y ponderar la actitud proactiva y ejemplar de la Empresa y sus sindicatos en el manejo de las relaciones laborales.

TRES

TESTIMONIOS SOBRE EL PROCESO

Observar con detenimiento la pluralidad de las voces y de las instituciones que representan, al igual que la diversidad de momentos en que se expresaron los testimonios, para corroborar la legitimidad de este proceso.

- **Carlos Rodríguez (Presidente de la Central Unitaria de Trabajadores -CUT-):** “El que los sindicatos y la compañía estén reunidos en mesas de trabajo, buscando salidas a un tema que nos concita y nos compete a las dos opiniones, hay que valorarlo positivamente y tenemos que hacer esfuerzos, los que sean necesarios, para que las normales controversias que se nos presentan las dirimamos con argumentos y salidas dialogadas porque no hay otra alternativa. La Central Unitaria está muy contenta con este ejercicio y coadyuvaremos al máximo porque se materialice y ejemplarice”. Abril 18 de 2006.
- **Alberto Echavarría Saldarriaga (Vicepresidente de Asuntos Jurídicos y Sociales -ANDI-):** “Este proceso que, en apariencia, podía resultar muy difícil ha venido mostrando que por la confianza que se va generando entre las partes se construye el verdadero entendimiento”. Febrero 14 de 2006.
- **José Luciano Sanín Vásquez, (Director General), y Luis Norberto Ríos Navarro, (Director Académico, de la Escuela Nacional Sindical –ENS-).** “Las prácticas laborales y de responsabilidad social del grupo ARGOS cumplen hoy altos estándares internacionales y su modelo de relaciones laborales es un buen ejemplo en el país por el impulso a políticas de concertación y respeto de derechos laborales... Queremos hacer visible el esfuerzo de ARGOS en este empeño de combinar exitosamente competitividad, productividad y responsabilidad social... Queremos invitarle muy especialmente a acompañarnos ese día, en el que queremos hacer visibles casos exitosos como de la empresa que preside, haciendo una intervención sobre su estrategia y logros de relaciones laborales y responsabilidad empresarial”. Apartes de la carta de invitación enviada por la ENS

el 15 de agosto de 2007¹⁰² al doctor Vélez, Presidente de ARGOS, para intervenir en el acto de conmemoración de los 25 años de la ENS.

- **Fernando Cruz Kronfly (Abogado laboralista dedicado a la defensa de los trabajadores y profesor de la Universidad del Valle):** “Si yo no supiera que este esfuerzo de Argos es real, que es sincero, yo no hubiera venido; yo pregunté muchísimo por esto; yo siento, lo percibo, que este esfuerzo es sincero, que es transparente”. Mayo 16 de 2006.
- **Jorge Ignacio Acevedo (Vicepresidente Administrativo Cementos Argos):** “Nos separamos completamente de esos esquemas tradicionales y aquí no hubo ni vencedores ni vencidos, aquí lo que hubo fue construcción”. Octubre 5 de 2006.
- **Otoniel Ramírez (Presidente de SUTIMAC Nacional):** “Pues el mensaje en primer lugar es que los conflictos siempre van a existir, que la diferencia está es en como los abordamos y que naturalmente una de las mejores formas de abordarlos es manteniendo siempre la comunicación; si no hay comunicación... naturalmente no hay posibilidades de sacar ningún proceso adelante”. Abril 18 de 2006.
- **Héctor Vásquez (Coordinación del área de Negociación Colectiva de la Escuela Nacional Sindical).** “En Argos estamos asistiendo a un procedimiento donde las partes reconocen la legitimidad del otro, hay un respeto, un interés por avanzar en procesos de concertación, de buscar salidas conjuntas a los problemas y eso nos parece muy importante porque fortalece las relaciones entre la Empresa y el sindicato y crea un clima muy propicio para que ambas partes avancen en la consecución de metas comunes.” Junio 12 de 2006.
- **Gilberto Pareja G (Asesor de SUTIMAC – Vicepresidente de CORPEIS):** “En un país con las contradicciones tan profundas como las que tenemos en Colombia, tenemos que mostrar esta experiencia desde ese espacio del reconocimiento para invitar a que seamos capaces de continuar por el sendero y construir la nueva patria que todos anhelamos”. Octubre 12 de 2006.

¹⁰² Aunque sea extemporáneo al periodo de análisis, cito este testimonio por la autoridad de las fuentes.

- **Eduardo Domínguez (Historiador y Profesor de la Universidad de Antioquia):** “Una gran organización que nace el día de los inocentes hace un año termina en una organización que no engañó a nadie en el sentido de cómo reorganiza sus relaciones laborales, por eso he admirado mucho que este proceso ha tenido menos abogados y más comunicadores, ha tenido más personas con ganas de hacer contacto entre conciencias, de hacer intersubjetividad, que es lo que hace la comunicación”. Octubre 12 de 2006.
- **Walter Echavarría (Representante de los trabajadores Planta Rioclaro):** “Se respira confianza, se respira mucha creencia en la Empresa y se respira la experiencia que se tiene de los demás compañeros.” Abril 18 de 2006.
- **Gilberto Cardozo (Gerente Nacional de Relaciones Laborales de Cementos Argos):** “Reconocer que los derechos fundamentales del trabajo y de los trabajadores tenían que acompañar a la sostenibilidad del negocio. Esos son los dos pilares sobre los cuales construimos la convención”. Noviembre 10 de 2006.
- **José Alberto Vélez Cadavid (Presidente Cementos Argos):** “Es un proceso llamémoslo trabajado con base en unas premisas fundamentales, la primera y tal vez la más destacable es la mutua confianza, y lo otro que me parece que también es muy destacable es llamémosle el tema de la transparencia y el proceso de comunicaciones directas, abiertas, ágiles que rodeó todo el proceso de la firma de la convención”. Noviembre 10 de 2006.
- **Y una invitación... (de José Alberto Vélez, Presidente):** “Yo le diría a todos los empleados de la organización Argos, que contamos con una herramienta muy valiosa, que vamos a hacer todo lo posible porque esa herramienta sea una norma y una pauta de comportamiento de las relaciones entre los trabajadores y la empresa. Como Presidente de la Compañía voy a poner todo mi empeño y mi compromiso en que así sea”. Noviembre 10 de 2006. Día de la firma de la Convención.

FUENTES CONSULTADAS

- ABRAVANEL, Harry, y otros. Cultura organizacional. Fondo Editorial Legis. Bogotá, 1992.
- AKTOUF, Omar. Administración y Pedagogía. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín, 2000.
- AKTOUF, Omar. El simbolismo y la cultura organizacional: de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. En: Revista Ad minister. Universidad Eafit, Número 1, julio de 2002.
- AKTOUF, Omar. La Administración: entre tradición y renovación. Artes Gráficas del Valle. Cali, 2001.
- ALLAN POE, Edgar. Narraciones extraordinarias. Casa Editorial El Tiempo. Bogotá, 2001.
- ALVIRA, Rafael. Dimensiones estéticas de la empresa. Cuadernos de Empresa y Humanismo, Cuaderno No. 67. Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.
- ARNOTT, Dave. El culto a la empresa. Paidós. Buenos Aires, 2002.
- BADARACCO, Joe. Testimonio en el documental La corporación.
- BARTOLI, Annie. Comunicación y organización. Paidós. Barcelona, 1992.
- BÉDARD, Renée. Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas.
- BEER, Stafford. Prólogo al libro Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio. Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein. Paidós. Buenos Aires, 1998.
- BRÚ, Enrique. *Globalización y trabajo decente: una estrategia productiva para más y mejores empleos*. Documento electrónico de la OIT.
- CARVAJAL, Rafael, La caja de herramientas ocultas de la dirección. En: Nuevo Pensamiento Administrativo, Memorias del primer seminario con el mismo nombre. Universidad del Valle, Cali, 2005.
- CASSIRER, Ernst. Antropología filosófica. Fondo de Cultura Económica de México. México, 2001.
- CHANLAT, Alain, y BÉDARD, Renée. La administración: una cuestión de palabra. HEC de Montreal, Canadá. Documento sin referente bibliográfico.
- CEMENTOS ARGOS. *Cartas enviadas por la dirección de la Empresa en la materia, a la Dirección Nacional de SUTIMAC, el 30 de agosto de 2005, y a la Junta Directiva de SINDICARIBE, el 6 de septiembre para realizar un proceso único y diferente de relaciones laborales de cara, inicialmente, a la construcción de la convención única.*
- CHANLAT, Jean Francois. Ciencias Sociales y Administración. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Medellín, 2002.
- COMUNICACIÓN S.A. *Propuesta de asesoría al proceso de comunicación en las relaciones laborales en la fusión de Cementos Argos. Propuesta primera fase. Punto 3.1. Políticas para el diagnóstico.*
- COMUNICACIÓN S.A. *Diagnóstico de las relaciones laborales en Cementos Argos S.A. Realizado entre diciembre de 2005 y febrero de 2006.*

- COMUNICACIÓN S.A. *Síntesis general del proceso*. Entregado a las directivas de la Vicepresidencia Administrativa de Argos el 11 de diciembre de 2006, y expuesto ante el Comité de Presidencia (compuesto por el Presidente y los nueve vicepresidentes) el día siguiente, 12 de diciembre.
- CRUZ Kronfly, Fernando. Del hombre como fin al hombre como medio en la producción. Documento electrónico.
- CUT. *Datos de trabajadores sindicalizados en el País en el año 2005*.
- Diario Oficial No. 27.605, del 20 de abril de 1951. *Decreto 904 de 1951. (abril 20). Por el cual se dicta una disposición sobre Convenciones Colectivas de Trabajo*.
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo. *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Paidós. Buenos Aires. 1988
- ETKIN, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Pearson Education. Santiago de Chile, 2000.
- FAYOL, Henri. *Administración industrial y general*. El Ateneo. Buenos Aires, 1982.
- FERNÁNDEZ, Ana. *La empresa como realidad estética*. Cuadernos de Empresa y Humanismo, Cuaderno No. 68. Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.
- FERRATER Mora, J. *Diccionario de filosofía*. Edición bajo la dirección de Josep María Terricabras. Ariel Filosofía. Barcelona, 2001.
- FONTRDONA, Joan. *Ser de verdad pragmáticos*. Publicado en www.unav.es/gep.
- FRIEDMAN, Milton. *Capitalismo y libertad*.
- GADAMER, Hans George. *Verdad y método*. Tomo I. Editorial Sígueme. Salamanca, 1992.
- HOBBS, Thomas. *El Leviatán*. Editorial Altamir. Bogotá, 1991
- JACKSON, Brad. *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*. Ariel. Barcelona, 2003.
- JO HATCH, Mary. *Teoría de la organización: perspectiva simbólica, moderna y posmoderna*. Traducción digitalizada.
- LAÍN Entralgo, Pedro. *Idea del hombre*. Círculo de Lectores. Bogotá, 1995.
- LE MOUËL, Jacques. *Crítica a la eficacia*. Paidós. Buenos Aires, 1992.
- LLINÁS, Rodolfo. *El cerebro y el mito del yo: el papel de las neuronas en el pensamiento y el comportamiento humanos*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2003.
- LÓPEZ, Francisco. *La administración como sistema gnoseológico, en búsqueda de un objeto de estudio*. En: *Revista Facultad de Administración de la Universidad del Valle*.
- LÓPEZ, Francisco. *Prescripciones administrativas en boga ¿cantos de sirenas?* *Revista Universidad EAFIT No. 115*. Julio-agosto-septiembre de 1999.
- LUHMANN, Niklas. *Organización y decisión*. Editorial Anthropos. Barcelona, 1997.
- MARCUSE, Herbert. *El hombre Unidimensional*. Ariel. Barcelona, 1999.
- MAX-NEEF, Manfred, ELIZALDE, Antonio, HOPENHYAN, Martín. *Desarrollo a escala humana*. Versión digitalizada del texto.
- MORGAN, Gareth. *Imágenes de la organización*. Alfaomega. México, 1998.

- MORIN, Edgar. El Método. Tomo I. La naturaleza de la naturaleza. Editorial Cátedra. Segunda Edición. Madrid, 1986
- MORIN, Edgar. El Método III. El conocimiento del conocimiento. Ediciones Cátedra S.A. Madrid, 1988.
- MORIN, Edgar. El Método. Tomo V: La humanidad de la humanidad: la identidad humana. Editorial Cátedra. Madrid, 2003.
- MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Editorial Gedisa. México, 2004.
- MUÑOZ, Rodrigo. Paradigmas organizacionales y gestión humana; por una nueva ética de la relación labora, En: Revista Universidad EAFIT No. 127. Julio-agosto-septiembre de 2002.
- MÚNERA, Pablo y SÁNCHEZ, Uriel. Comunicación empresarial, una mirada corporativa. Editorial Zuluaga. Medellín, 2003.
- MÚNERA, Pablo. El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. Editorial Zuluaga. Medellín, 2005.
- MÚNERA, Pablo. Indicadores de gestión en relaciones humanas: ¿dispositivo de dominación o herramienta de gobierno? Nuevo Pensamiento Administrativo. Memorias del segundo seminario con el mismo nombre. Universidad del Valle. Cali, 2006.
- MÚNERA, Pablo. *La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva*. COMUNICACIÓN S.A. Medellín, 2007.
- NICOLESCU, Basarab. Manifiesto sobre la transdisciplinariedad. París, Ed. Du Rocher, 1999.
- OLLIVIER, Bruno. Observer la Communication–Naissance d’une interdiscipline. Texto sin referente bibliográfico.
- PESQUEUX, Yvon. Modelos de organización, culturas e ideología. Nuevo Pensamiento Administrativo. Memorias del primer seminario con el mismo nombre. Universidad del Valle. Cali, 2005.
- REAL Academia Española de la Lengua. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición. Madrid, 2001.
- SCHVARSTEIN, Leonardo. Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas. Paidós. Buenos Aires, 2004.
- SCHVARSTEIN, Leonardo. La inteligencia social de las organizaciones. Paidós. Buenos Aires, 2006.
- SCHVARSTEIN, Leonardo. Psicología social de las organizaciones. Paidós. Buenos Aires, 2006.
- SIEVERS, Burkar. *La motivaición como sustituto del significado* (Nombre del texto en inglés, idioma en el que fue expuesto: *Motivation as a Surrogate for Meaning*). Memorias de la conferencia presentada por el autor en la Universidad EAFIT en octubre de 2007.
- SOKAL, Alan, y BRICMONT, Jean. Imposturas Intelectuales. Paidós Transiciones. Barcelona, 1998.
- STIGLITZ, Joseph. El malestar en la globalización. Taurus. Bogotá, 2002.

- SUTIMAC, Dirección Nacional. *Carta de respuesta de los trabajadores a la invitación de la Empresa a la construcción de la convención única*. 14 y 27 de septiembre de 2005.
- SUTIMAC. *Carta de notificación a los dirigentes de Argos sobre la creación de esta Subdirectiva de San Luis (Rioclaro)*. 10 de abril de 2006.
- TAYLOR, Frederick. *Principios de la Administración Científica*. El Ateneo. Buenos Aires, 1982.
- VON FOERSTER, Heinz. *Sistémica elemental desde un punto de vista superior*. Fondo editorial Universidad EAFIT. Medellín, 1998.
- www.ilo.org. Página oficial de la OIT.
- www.un.org/spanish/globalcompact
- ZULETA, Estanislao. *Elogio de la dificultad*. Documento sin referente bibliográfico.
- ZULETA, Estanislao. *Sobre la guerra en Colombia: violencia, democracia y derechos humanos*. Editorial Altamir. Bogotá, 1991.

ANEXO No. 1 INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL GRUPO ARGOS

Problemáticas a intervenir (diagnóstico general)

- La angustia que le genera a los empleados la falta de información suficiente y precisa con respecto al proceso de fusión.
- La necesidad de integrar “culturalmente” a todas las organizaciones sin violentar las “culturas” específicas de cada empresa o región.

Objetivo de la intervención

- Facilitar la comprensión de los empleados del proceso de fusión de las empresas del grupo cementero Argos, identificando los roles y el impacto mutuo entre individuo y organización.

Estrategias de intervención

- Favorecer el acceso a la información y entregarla de forma oportuna en cuanto a tiempo y cantidad.
- Facilitar los espacios para el diálogo y la confrontación de ideas de los actores involucrados.
- Basarse en los procesos y medios (incluyendo líderes o legitimadores) naturales de interacción y negociación.

Políticas (pautas de acción)

- Transparencia y pertinencia de la información.
- Respetar tanto las diferencias y la subjetividad (con catarsis incluida) como la unidad.
- Actuar sobre hechos objetivos (El mismo cambio)
- Privilegiar los procesos y ritmos naturales, los órdenes autónomos y endógenos sobre los exógenos y artificiales. (El menor perfil posible de la intervención)

Fases de la intervención (no se dan en estado puro ni totalmente lineales)

- Informativa
- De integración cultural

Líneas iniciales de acción

- Diseñar y montar un sistema que garantice el acceso a la información y asegurar que todos los empleados lo conozcan y valoren como tal.
- Capacitar y entrenar un grupo de agentes legitimadores de información y orientadores de la “transformación” cultural.

ANEXO No. 3**GRUPO ARGOS
PROGRAMA DE ALTOS ESTUDIOS EN RELACIONES LABORALES****PROGRAMACIÓN PRIMER BLOQUE (MAYO)****Miércoles 14 de mayo**

10:15-10:30	<i>Instalación. Doctor Jorge Ignacio Acevedo. Vicepresidente Administrativo Cementos Argos.</i>
10:30-12:00	<i>Juan Camilo Ochoa. Ex presidente de Inversura. Economía, política y desarrollo empresarial.</i>
12:00-2:00	Almuerzo
2:00-3:30	<i>Luz Gabriela Arango. Universidad Nacional, sede Bogotá. Flexibilización del trabajo, identidad y género.</i>
3:30-4:30	<i>Alberto Echavarría. ANDI. La firma del Pacto Global y sus implicaciones para Argos y para el País.</i>
4:30-5:00	Refrigerio
5:00-6:15	<i>Tomas Restrepo. Argos. Innovaciones de productos en la industria del cemento.</i>

Jueves 15 de mayo

8:00-9:15	<i>Alberto Mayor Mora. Universidad Nacional, sede Palmira. Deporte, bienestar y relaciones laborales</i>
9:15-10:30	<i>Rafael Carvajal Baeza. Universidad del Valle. De lo humano y lo humanizable en las relaciones de subordinación.</i>
10:30-11:00	Refrigerio.
11:00-12:30	<i>Héctor Rincón. El periodismo y el mundo laboral: un territorio de exclusión.</i>
12.30-2:00	Almuerzo
2:00-3:15	<i>Rodrigo Muñoz Grisales. EAFIT. Ética, organización y relaciones laborales.</i>
3:15-4:30	<i>Luciano Sanín. ENS. TLC y relaciones laborales.</i>
4:30-5:00	Refrigerio
5:00-6:30	<i>Ricardo Bonilla. Universidad Nacional, sede Bogotá. Empleo y formas de contratación en Colombia.</i>

Viernes 16 de mayo

8:00-10:00	<i>Jorge Alberto Naranjo. Universidad Nacional. La incapacidad para el diálogo.</i>
9:30-10:00	Refrigerio
10:00-12:00	<i>Conversatorio de cierre del bloque.</i>

GRUPO ARGOS
PROGRAMA DE ALTOS ESTUDIOS EN RELACIONES LABORALES

PROGRAMACIÓN SEGUNDO BLOQUE (JUNIO EN BOGOTÁ)

Miércoles 11 de junio

10:00-12:00	Carlos Gaviria Díaz. Polo Democrático Alternativo. <i>Sobre la tolerancia.</i>
12:00-2:00	Almuerzo
2:00-3:15	William Rojas. Universidad del Valle. <i>Modernidad e inhumanidad: lo inhumano en la organización y en el trabajo.</i>
3:15-4:30	Jairo Estrada. Universidad Nacional. <i>Economía política de la coyuntura colombiana.</i>
4:30-5:00	Refrigerio
5:00-6:30	Fernando Cruz Kronfly. Universidad del Valle. <i>Del hombre como fin al hombre como medio en la producción.</i>

Jueves 12 de junio

8:00-9:15	Stéfano Farné. Universidad Externado de Colombia. <i>Resultados de los procesos de tercerización en Colombia.</i>
9:15-10:30	Gloria Inés Ramírez. Polo Democrático Alternativo. <i>Estatuto del trabajo.</i>
10:30-11:00	Refrigerio.
11:00-12:30	Padre Francisco de Roux. <i>Desarrollar procesos de paz en medio del conflicto.</i> Representante Legal Corporación Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio.
12.15-2:00	Almuerzo
2:00-3:30	Ana Lucía Ángel. Organización Corona. <i>Límites y alcances del desarrollo humano en la organización.</i>
4:00-4:30	Refrigerio
4:30-5:45	Anita Weiss. Universidad Nacional, sede Bogotá. <i>Tendencia a la individualización de las relaciones laborales.</i>

Viernes 13 de junio

8:00-9:30	Ricardo Sánchez. Universidad Nacional, sede Bogotá. <i>Discutir la democracia: una propuesta pedagógica.</i>
9:30-10:00	Refrigerio
10:00-11:30	José Fernando Isaza. Universidad Jorge Tadeo Lozano. <i>Juegos de Guerra.</i>
11:30-12:45	<i>Plenaria de cierre del bloque.</i>

GRUPO ARGOS
PROGRAMA DE ALTOS ESTUDIOS EN RR. LABORALES
PROGRAMACIÓN TERCER BLOQUE (JULIO)

Miércoles 16 de julio

9:15-10:45	Carlos Rodríguez. CUT. <i>Las tendencias mundiales en relaciones laborales y su aplicación en Colombia.</i>
10:45-12:15	William Ospina. Revista Número. Título de la conferencia por definir.
12:15-2:00	Almuerzo
2:00-3:15	Pablo Jaramillo. Universidad EAFIT. <i>Relaciones de subordinación: expectativas, demandas y frustraciones.</i>
3:15-4:30	Norberto Ríos. Escuela Nacional Sindical. <i>Límites de la tercerización y la flexibilización laboral.</i>
4:30-5:00	Refrigerio
5:00-6:15	Francisco López. Universidad EAFIT. <i>Vida personal y vida laboral: cruces y límites.</i>
6:15-7:00	Francisco López y Pablo Jaramillo. EAFIT. <i>Plenaria sobre la formación profesional y empresarial de administradores en Colombia.</i>

Jueves 17 de julio

7:30-8:45	Rocío Pineda. Secretaria de las Mujeres de Medellín. <i>¿Qué es la perspectiva de género?</i>
8:45-10:00	Martha Lucía Correa. Secretaria de las Mujeres de Medellín. <i>Historia y feminidad</i>
10:00-10:30	Refrigerio.
10:30-11:45	Absalón Machado. Universidad Nacional. <i>La reforma agraria en Colombia.</i>
11:45-1:00	Yady Marcela Barrero. Universidad de Antioquia. <i>Agricultura y política comercial en Colombia 1990-2007</i>
1:00-2:30	Almuerzo
2:30-3:45	Lucía Atehortúa. Universidad de Antioquia. <i>Potencial de la biodiversidad y la biotecnología para el nuevo desarrollo.</i>
3:45-4:15	Refrigerio
4:15-5:30	Germán Poveda. Universidad Nacional. <i>Medio ambiente y calentamiento global.</i>
9:00 p.m.	Actividad cultural: "Aquí también se canta y se baila el tango"

Viernes 18 de julio

8:30-10:00	Rafael Aubad. Proantioquia. <i>Innovación y el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología: Reflexiones desde la Práctica</i>
10:00-10:30	Refrigerio
10:30-12:00	Orlando Mora. <i>Apreciación sociológica y artística del cine.</i>
12:00-12:30	Jorge Ignacio Acevedo. Vicepresidente Administrativo. Clausura del Programa.