



Crisis de las relaciones industriales en el renglón automotor colombiano en los años 80 y 90

*Carmen Marina López Pino*¹

Por crisis se entiende una situación en la que las instituciones y las evidencias heredadas se tornan súbitamente cuestionables, aparecen dificultades inesperadas y al mismo tiempo no se acierta a discernir cómo van a discurrir las cosas.

*Claus Offe*²

La pretensión de este escrito es señalar el proceso de crisis de las relaciones industriales en Colombia presentando dos casos del renglón automotor: Sofasa y Colmotores.

La crisis se expresa como un proceso de pérdida de capacidad de negociación de las organizaciones sindicales en los terrenos tradicionalmente regulados y como el fortalecimiento de las relaciones colectivas no negociadas que excluyen la representación sindical.

Esto es resultado de las políticas laborales y contractuales adelantadas por las empresas desde la década de los años ochentas, de la poca disposición empresarial para involucrar a los sindicatos en los procesos de reestructuración y de la ausencia de estrategias sindicales para articularse a los procesos de manera propositiva.

Si bien este proceso de debilitamiento de la negociación colectiva entre capital y trabajo no es resultado

¹ Socióloga, Universidad Nacional de Colombia; Economista, Universidad Autónoma de Colombia. Investigadora, Corporación Investigación Social Contemporánea, CIS. Ha publicado sobre relaciones industriales.

Este escrito hace parte de la investigación "Transformación económica y trabajo en América Latina, proyecto comparativo internacional: Brasil, México y Colombia", coordinada por Rainer Dombois y Ludger Pries, convenio Centro de Estudios

Sociales de la Universidad Nacional de Colombia y Universidad de Bremen, Alemania.

La autora agradece a Samuel Vanegas y a las firmas Sofasa Renault y Colmotores por su colaboración en este estudio.

² Claus Offe, *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*, Alianza Editorial, Madrid, 1992.

de la apertura económica ni de la política de privatización llevada a cabo por los diferentes gobiernos colombianos a partir de los años 90, estas medidas colocan a las empresas en un nuevo contexto que las somete a fuertes presiones en términos de competencia, que suele traducirse en la búsqueda de una mayor eficiencia empresarial orientada hacia la elevación de la productividad y la racionalización y reducción de costos, lo que afecta de manera directa a los trabajadores y sus probabilidades de organización colectiva.

Se parte del concepto de relaciones industriales señalado por Rainer Dombois y Ludger Pries, noción bastante amplia y descriptiva: Las relaciones industriales son todas las relaciones sociales entre capital y trabajo que se orientan hacia la regulación colectiva de las condiciones de trabajo ("relaciones laborales", como son asignación de puestos, división del trabajo y movilidad horizontal y vertical, participación y control sobre los procesos productivo, etc.) y condiciones de empleo ("relaciones contractuales" como son: remuneración, salario, prestaciones sociales, pagos adicionales, jornales, etc.) [Véase la gráfica No. 1]. Esta óptica interpretativa resalta los procesos de la empresa, pues es allí donde los cambios ocurridos a nivel macro, llámese reforma laboral, políticas

de apertura o privatización, se convierten en estrategias empresariales que llevan a la transformación del tejido social de las relaciones industriales al afectar los terrenos de regulación, los procedimientos, las fuentes y las estructuras de poder con efectos en las probabilidades sociales de los actores³.

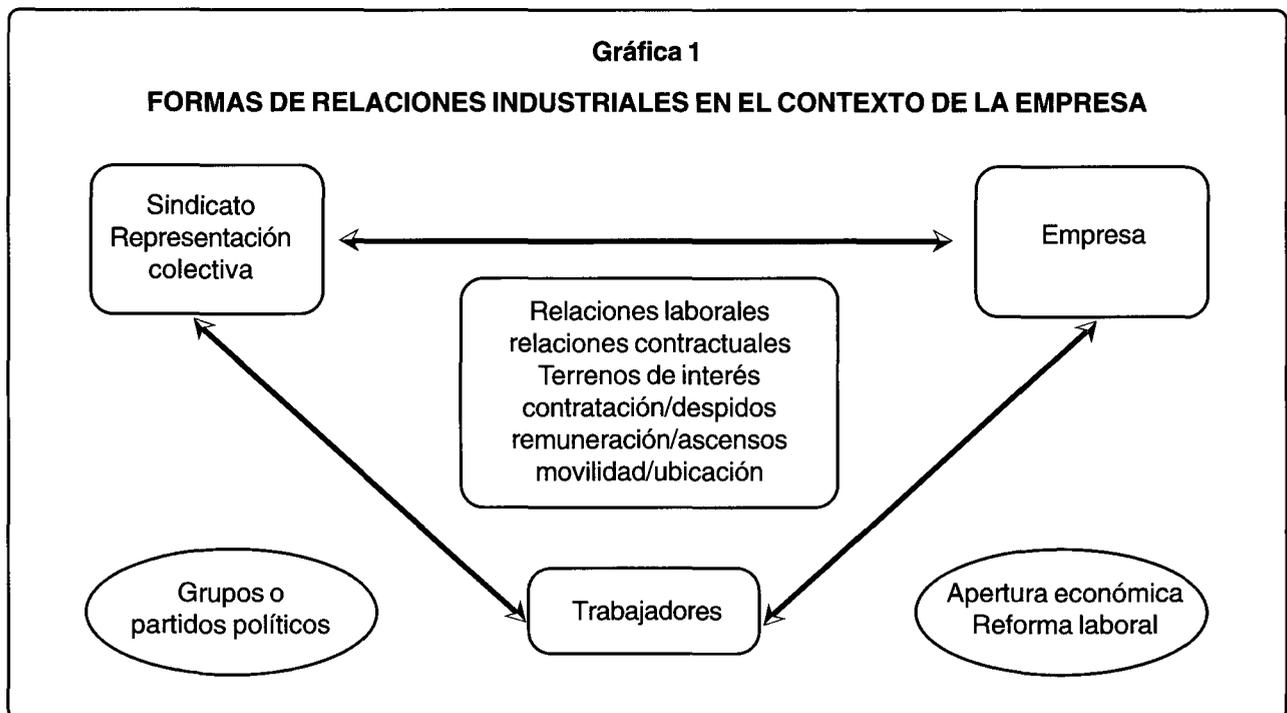
Relaciones contractuales



Régimen de relaciones industriales

Relaciones laborales

La opción analítica asumida considera tanto actores del régimen de relaciones sociales a nivel macro - Estado, gremios empresariales y sindicales, al igual que partidos y grupos políticos, como actores a nivel micro - empresa, sindicato y trabajadores-. Centra su interés en el estudio de los procesos a través de los que se generan tanto los desacuerdos y los conflictos como la cooperación entre capital y trabajo. La consideración de los procesos remite necesariamente a la historia particular de la empresa, pues es allí donde los cambios ocurridos a nivel macro, llámense reforma laboral, políticas de apertura y privatización, se transforman en estrategias empresariales.



³ Véase Ludger Pries, "Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalización y privatización, consideraciones analítico-conceptuales", en Ludger Pries y Rainer

Dombois, "Avance de investigación No. 1", febrero de 1995 proyecto "Transformación económica y trabajo en América Latina, proyecto comparativo internacional".

La relevancia de la empresa lleva a hablar no de un régimen nacional de relaciones industriales, sino de formas de relaciones industriales que expresan las formas de intercambio contractual, de uso de la fuerza de trabajo, de relación de poder y legitimación y de demarcación y competencia entre capital y trabajo establecidas en el ámbito de la empresa.

Este trabajo ilustra, a través de estudios de caso, formas de relaciones industriales existentes en Colombia y sus procesos de transformación.

1. Régimen de relaciones industriales en Colombia

En los últimos 40 años la estructura social y económica del país sufrió cambios vertiginosos. Las corrientes migratorias se articularon a procesos de urbanización e industrialización para dar paso a una sociedad que se modernizaba bajo la construcción de frágiles lazos democráticos en lo político, en lo empresarial y en lo social; este proceso marcó las características del movimiento sindical colombiano.

El Estado colombiano, aunque no con la magnitud de los de Brasil y México, ha jugado un rol importante en el proceso de industrialización y organización de los trabajadores. Sin la base de un "pacto social" expresado en orientaciones populistas, el Estado contribuyó a legalizar unos derechos mínimos reclamados por los trabajadores, que no fueron suficientes para su reconocimiento social en el ámbito empresarial y de la sociedad en su conjunto.

El ámbito institucional permite una comprensión parcial de las relaciones industriales en Colombia, dado que los sindicatos no han logrado un reconocimiento social o influencia política que les permita tener capacidad de negociación a nivel macro para extender los acuerdos a nivel de la empresa, lo que se traduciría en una mayor homogeneidad de las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores. De tal manera que la resolución de conflictos y la regulación de terrenos de interés entre capital y trabajo se da en la empresa, convirtiéndose ésta en la instancia de aproximación metodológica más idónea para la comprensión de las relaciones industriales.

La capacidad de regulación de la gran mayoría de organizaciones empresariales es frágil debido a la heterogeneidad de la estructura económica del país y del carácter oligopólico de la industria. Los acuerdos empresariales a nivel ramal, cuando existen, suelen ser

desconocidos y no están orientados a buscar espacios de concertación con las organizaciones sindicales a nivel de las ramas o federaciones. Esta particularidad refuerza la aproximación de las relaciones industriales a nivel de las empresas, para el caso colombiano.

Las relaciones industriales pueden estar regidas por el sistema legal de relaciones contractuales y laborales estipuladas en la legislación laboral (especialmente empresas pequeñas y medianas); por el régimen de negociación colectiva (empresas grandes y algunas medianas); por ambas, o por ninguna de las dos (sector informal).

1.1. Un marco legal con poca capacidad efectiva de regulación

En Colombia el marco legal laboral tiene un carácter sustantivo y cubre instancias de regulación que en países como Alemania, con organizaciones sindicales fuertes, serían del ámbito de la concertación trilateral o bilateral entre capital y trabajo.

A nivel del derecho individual, la ley laboral regula los componentes del salario y de las prestaciones sociales -primas, vacaciones y cesantías-, señala los tipos de contrato, los principios que son fuente de despido y los márgenes de sanciones, al igual que la duración de la jornada laboral, entre otros aspectos. El Estado suele definir el salario mínimo sin que necesariamente sea resultado de la concertación.

Esta sobrelegislación tiene un efecto contradictorio en la regulación de las relaciones industriales. Por un lado, protege a los grupos asalariados ubicados especialmente en pequeñas y medianas empresas de la arbitrariedad empresarial, debido a la ausencia de capacidad de regulación de las organizaciones sindicales cuya lucha se reduce a veces a garantizar el cumplimiento de la ley o a ir poco más allá de la misma.

Por el otro, estipula tácitamente los terrenos de negociación, lo que hace de las negociaciones colectivas espacios conflictivos: los empresarios se apoyan en lo estrictamente estipulado por la legislación laboral para negarse a concertar aspectos no contemplados expresamente por ésta -la organización del trabajo, cambios técnicos, por ejemplo-.

El alcance del derecho individual como parte importante del régimen nacional de relaciones industriales es limitado, especialmente por la permanente violación de la ley laboral y el alto índice de impunidad⁴, bien sea por la dificultad económica que implica

⁴ DANE, *Colombia Estadísticas 91/93*, boletín, 1994. Según el Dane, en 1991 hubo ante el Ministerio de Trabajo 50.393 reclamaciones laborales y en 1994, 48.705. Para los mismos

años, había 612.085 y 839.553 procesos inactivos, y 764.119 y 632.312 procesos activos, respectivamente.

para un buen número de empresas pequeñas su cumplimiento, o por la débil legitimidad y capacidad coercitiva que origina la norma. Esta situación propicia la arbitrariedad empresarial, que es mayor por la no generalización de la relación asalariada en el país. Un poco más del 50% de la población ocupada está vinculada al sector informal, lo que significa alta discrecionalidad del empresario o ausencia de relaciones contractuales formales.

En síntesis, el régimen institucional tiene una capacidad de regulación limitada debido a la no generalización de la relación salarial en el país, al débil poder de concertación de los trabajadores y a la poca capacidad coactiva que tiene la ley para amparar a aquellos trabajadores que no cuentan con organizaciones sindicales.

1.2. Frágil institucionalización de las relaciones colectivas negociadas

En los últimos 15 años la tasa de sindicalización muestra una tendencia a la baja: pasó de 15,8% en 1980, año en que se registra la tasa más alta de trabajadores sindicalizados, a 7,8% en 1993 y representa a 945.069 trabajadores sindicalizados de los 12 millones ocupados⁵.

Además de la no generalización de las relaciones negociadas colectivamente, éstas son altamente diferenciadas. Mientras las empresas pequeñas y medianas con relaciones negociadas limitan los terrenos de negociación a aspectos económicos, superando levemente lo estipulado por la legislación laboral, las empresas de mayor tamaño superan con facilidad los montos económicos y prestacionales mínimos legales y logran regular, a veces, aspectos como la estabilidad.

Las centrales y federaciones ejercen muy poco influjo en la regulación de las relaciones industriales a escala nacional y éste es menor a nivel de la empresa. Prácticamente son escasos los sindicatos de industria que han logrado extender o que generalicen normas colectivas a varias empresas -un poco en los sectores eléctrico y bananero-. Los sindicatos de industria sólo representan el 16,5% del total de organizaciones sindicales y suelen negociar a nivel de empresa al igual que los sindicatos de base o empresa. Estos últimos representaban, en 1993, el 43,9% de las organizaciones sindicales⁶. El predominio de los sindicatos de base y de la regulación a nivel de empresa se traduce en un proceso de fragmentación horizontal de la estructura sindical colombiana.

A nivel macro, la debilidad de la regulación colectiva suele estar asociada al derecho colectivo que pone obstáculos para la conformación de los sindicatos y la definición de los conflictos laborales. La legislación define el número mínimo de trabajadores para organizarse colectivamente, la legalidad de los paros o huelgas y contempla la intervención directa del Estado en la resolución de conflictos entre capital y trabajo; al final, el Estado es quien determina cuál de los intereses de las partes en conflicto prevalece. Da prioridad a la negociación a nivel de empresa al no reglamentar la negociación por rama o federaciones.

Otro aspecto para considerar es la no generalización de la relación salarial y la alta heterogeneidad de la estructura económica del país.

Sin desconocer los anteriores elementos, Dombois da especial importancia a la ausencia de movimientos sociales fuertes y conflictivos con capacidad de luchar por la participación política y los derechos sociales de los trabajadores, a diferencia de lo sucedido en Europa .

Las organizaciones sindicales en Colombia, desde sus orígenes, han tenido y siguen teniendo, grandes dificultades para constituirse y legitimar su acción dentro de las empresas y de la sociedad en general. La complejidad del conflicto político-militar en el país ha criminalizado las acciones sindicales y contribuido a reforzar una actitud intolerante de los empresarios frente a éstos, dando pie a que las empresas y sus actores no escapen de las acciones de la "guerra sucia". En este ambiente de desconfianza y de violencia en el que se desenvuelven las relaciones industriales, los líderes sindicales son presa fácil de acciones violentas -tortura, secuestro, desaparición forzada y asesinato- ejercidas por organismos del Estado, paramilitares o, incluso, por la guerrilla.

En síntesis, el régimen institucional de relaciones industriales y las relaciones colectivas negociadas no tienen fuerza suficiente para regular las relaciones industriales en Colombia, lo que lleva a un proceso de alta desprotección social de los trabajadores y a procesos de diferenciación creciente entre los mismos. Diferenciación que va a depender del tipo de empresa y de la capacidad de negociación sindical.

La debilidad del régimen nacional de relaciones industriales o de convenciones colectivas, lleva a plantear para el caso colombiano la existencia de formas diversas de relaciones industriales dentro de las empresas. A continuación se ejemplifican algunas de estas formas con los casos del renglón automotor.

⁵ Samuel Vanegas, *Estructura sindical*, mimeo, Bogotá, 1995.

⁷ Rainer Dombois, "Relaciones industriales y condiciones laborales", documento de trabajo "Proyecto condiciones de trabajo en la industria colombiana", s.f.

2. Formas de relaciones industriales en el renglón automotor

2.1. La industria automotriz en Colombia

El surgimiento de la industria automotriz no ha sido el resultado de las fuerzas del mercado sino de una política selectiva del Estado, orientada a estimular la producción de vehículos en el país -lo que ha favorecido una estructura oligopólica de la industria terminal a través de medidas gubernamentales de protección y control-.

A pesar de las esperanzas que han acompañado estos proyectos, el desarrollo de la industria de ensamble final ha sido modesto. Entre 1961 y 1994, la producción acumulada de las tres ensambladoras fue del orden de 1'048.801 vehículos⁸. Lo que significa que en 33 años, Colombia no superó la producción anual de Brasil o México. Este modesto crecimiento obedece a la debilidad estructural, caracterizada por bajos niveles de integración y orientación hacia un mercado interno reducido. Al carecer de una estrategia de exportación, las ensambladoras adaptan su estructura organizativa y productiva a los volúmenes de los mercados internos y la adecuan a principios de la división internacional acordados entre las plantas de las empresas transnacionales.

Hasta finales de la década de los años setentas la industria automotriz presentó una fase de crecimiento y consolidación, suspendida por la crisis de la industria manufacturera de los años ochentas. A mediados de la década actual se inició una fase de recuperación interrumpida por las expectativas generadas por la política de apertura económica iniciada en 1990, "crisis de expectativas" de carácter transitorio, porque para 1992 el mercado se amplió y dio inicio a un periodo de recuperación y auge del renglón de ensamble.

En 1995 el renglón automotor, en especial las ensambladoras, se encontraba entre los grupos más favorecidos por la apertura. La producción nacional creció, pero las importaciones crecieron de manera geométrica, pues pasaron de 10.000 unidades en 1990 a 105.000 en 1993. En 1993 el consumo aparente de vehículos nacionales representó el 42.1% (76.532 unidades) de las ventas totales⁹.

En estas circunstancias, las ensambladoras corren el riesgo de acentuar más su papel de comercializadoras de partes y/o productos extranjeros que de empresas productivas, con graves implicaciones en

materia de empleo a nivel del renglón de ensamble y de autopartes.

Las multinacionales parecen no cambiar radicalmente sus estrategias respecto a estas plantas: ensambladoras de partes de CKD destinadas básicamente al mercado interno, y comercializadoras de vehículos procesados y ensamblados en otras plantas de la casa matriz. Sin embargo, existe el interés y la presión por generar normas más eficientes para el ensamble de vehículos, incorporar nuevos conceptos de diseño, producción, organización del trabajo, de relaciones laborales y de mercado, ligados a propuestas japonesas, acordes con la tendencia internacional.

A pesar del pesimismo inicial ocasionado por la apertura económica, el mercado se amplía y las ensambladoras son favorecidas por ello, situación que presiona a continuar adelantando procesos de reestructuración administrativa y productiva con efectos en la transformación de las relaciones industriales.

2.2. Primera fase de relaciones industriales: relaciones antagónicas de clase, décadas de los años setentas y ochentas

El estudio de las relaciones industriales en Colombia requiere el reconocimiento de actores externos a la empresa que influyen sobre las formas y mecanismos de regulación de las relaciones industriales. Estos actores externos son los partidos y grupos políticos, incluyendo los armados.

La legalización de la exclusión de los partidos o grupos de izquierda del juego político a través del Frente Nacional llevó a la polarización y radicalización de las fuerzas políticas. La izquierda se apoyó en algunas organizaciones obreras que "se convierten en espacios de reclutamiento y de apoyo logístico para preparar la inminente insurrección general de las masas"¹⁰.

En este marco o espíritu de la época se consolidaron relaciones antagónicas de clase en un buen número de sindicatos, en especial en aquellos vinculados a empresas grandes con capital estatal o inversión extranjera, caso de las ensambladoras automotrices.

Para ilustrar la forma de relaciones, este estudio se apoya en dos de las tres ensambladoras de vehículos existentes en el país: Sofasa y Colmotores.

⁸ Acolfa, *Sector automotor colombiano 1994, Manual estadístico*, No. 15, 1994, p. 9.

⁹ *Ibid.*, p. 53.

¹⁰ Fabio López de la Roche, *Izquierda y cultura política, ¿oposición o alternativa?*, Cinep, Bogotá, 1994.

Sofasa es el caso más típico de esta forma de relaciones industriales, razón por la cual nos apoyaremos inicialmente en él para su comprensión¹¹.

Sofasa es una empresa mixta, conformada con capital estatal y de una multinacional. Hasta 1986 fue la empresa automotriz más grande y con mayor producción del país; en 1979 concentró el 51,4% del mercado.

El sindicato de industria de Sofasa surgió clandestinamente en 1971 y, como la gran mayoría de las asociaciones sindicales colombianas, fue visto como subvertidor del orden interno; fue creado por trabajadores sin formación política, que intuyeron lo “justo e injusto” del orden.

La primera convención colectiva se firmó entre la empresa y Sintrasofasa, sindicato de base surgido con el apoyo de la dirección empresarial para restarle influjo al de industria. Este acto creó una división entre las dos organizaciones que sólo terminó a comienzos de los años 80, con un sindicato de industria completamente debilitado¹².

La oposición de la empresa respecto a la institucionalización de la organización sindical y su posterior incumplimiento a lo pactado contribuyó a que actores externos interviniesen en el proceso de consolidación de Sintrasofasa, aunado al espíritu de la época altamente politizado: la izquierda gozaba de credibilidad en amplios sectores sociales, y ligar la lucha sindical a la política hacía parte de la estrategia de algunos grupos políticos.

En 1975 la empresa perdió el control de Sintrasofasa. La organización sindical se asesoró del Bloque Sindical Independiente. Con el influjo de grupos de izquierda, los métodos de trabajo, los discursos y las relaciones industriales dieron un giro de 180 grados. Sintrasofasa inició una fase de politización orientada por los principios conocidos como “los cinco antis”: antipatronal, antielectoral, antioligárquico, antiimperialista y antirrevisionista. Este doctrinario orientó el quehacer sindical hasta los años noventas.

Las relaciones sociales se polarizaron y asumieron la forma antagónica de clase. El principio de identidad entre los dirigentes sindicales y algunos trabajadores se construyó en torno a un adversario común y un campo del conflicto que fue más allá de los muros de la fábrica. Los proyectos políticos rebasaron los marcos sindicales, el sindicato ganó autonomía respecto

a la empresa pero la perdió frente a los grupos o partidos de izquierda. La acción política orientó la acción sindical.

2.2.1. La asociación sindical y los actores sociales

La vinculación de Sintrasofasa al Bloque Sindical Independiente¹³ y el ingreso de trabajadores que buscaban articular su actividad política a la empresa, llevó a complejizar los actores e intereses dentro de la organización sindical.

Allí confluyeron tanto actores internos como externos a la empresa. Entre los externos estaban los militantes de los partidos o grupos de izquierda -algunos con contactos con grupos guerrilleros-; entre los internos, militantes de partidos y grupos de izquierda igualmente, los trabajadores sindicalmente activos, los trabajadores pasivos, y los críticos aunque pasivos.

Los cuadros de los partidos políticos o grupos de izquierda que no pertenecían a la empresa eran los militantes externos encargados de apoyar la organización a través de publicaciones, venta de periódicos, acciones de solidaridad -toma de lugares públicos, mitines- asesoría logística y apoyo económico en caso de huelga.

A nivel interno estaban los militantes de grupos o partidos, que asumían un papel de liderazgo dentro del sindicato pero continuaban teniendo responsabilidades en el partido: asistir a reuniones, mitines y paros, tomas de lugares públicos, pagar la cuota de militancia, comunicar las acciones internas del sindicato y, en caso extremo, someter las decisiones internas de la organización sindical a la consideración del partido o grupo militante. Era un grupo integrado por un reducido número de trabajadores con gran capacidad de liderazgo.

Entre los actores internos también estaban los militantes de los Comités de base integrados por pequeños “grupos cerrados”, caracterizados por su clandestinidad y capacidad de subvertir el orden a través de denuncias y acciones de hecho que cuestionaban o colocaban en estado crítico a la autoridad empresarial. Podían ser militantes del partido o no; lo que los identificaba era la acción sindical, su enemigo común era el empresario capitalista. Era un grupo muy reducido, pero activo.

¹¹ De las tres ensambladoras existentes en ese momento en el país se realizaron dos estudios de caso en profundidad y entrevistas para el tercer caso.

¹² Véase Alberto Pérez, Javier Toro Vanegas, Jorge Bernal y Wilson Gómez, *La tercera pata de la mesa. Historia y cultura*

de los trabajadores de Sofasa, Sintrauto, Medellín, 1993.

¹³ El Bloque Sindical Independiente no pertenece a ninguna central obrera. En el mismo están organizaciones sindicales conocidas por su radicalismo y/o vínculos con partidos o grupos de izquierda.

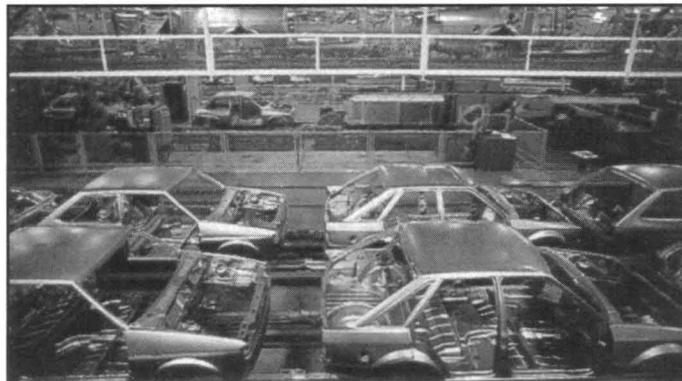
Existía un grupo importante de activistas sindicales sin lazos políticos que luchaba por mejorar las condiciones de trabajo en la empresa y se mostraba bastante receloso frente a las diversas corrientes políticas.

El grupo cuantitativamente más significativo estaba integrado por trabajadores pasivos en lo sindical, es decir, afiliados al sindicato con una participación mínima en las actividades sindicales, sin mayor disposición para asumir acciones de hecho y cuya lealtad a la organización era frágil.

Por último, estaba otro grupo que a través de los años se tornaba numéricamente significativo: el de los críticos de las acciones sindicales. Eran señalados como trabajadores sin conciencia, “lagartos”, esquirols; la organización asumía acciones de presión, e incluso de exclusión, con los que no eran afectos a su ideología o métodos de trabajo.

Los actores sociales eran diversos, pero todos hacían la historia de la organización, con un quehacer interno o externo, por omisión o comisión, por permitir o impedir las acciones de un reducido grupo de trabajadores que asumían una posición activa frente a los hechos y determinaban las estrategias y métodos de regulación entre capital y trabajo.

Los grupos formados por actores internos y externos a la organización sindical no se caracterizaban exactamente por la discusión respetuosa y argumentada; desconocían el discurso del otro, situación que impidió la construcción de espacios democráticos en la organización sindical.



2.2.2. Prácticas de regulación y terrenos de interés

La negociación colectiva fue el principal medio para institucionalizar las formas de regulación de las relaciones industriales. Las relaciones de “baja confianza” entre sindicato y empresa se manifestaron en una convención colectiva en la cual abundaron los aspectos sustantivos y procedimentales y los acuerdos escritos, incluso en actas extraconvencionales de carácter temporal.

La denuncia de la convención colectiva por parte de la dirección empresarial y la violación sistemática de la misma o de los acuerdos informales indujeron al sindicato a una posición permanente de alerta. Algunos

trabajadores, con el respaldo de la organización sindical, resolvieron personalmente los conflictos con los jefes inmediatos; en ocasiones el sindicato debía mediar para reducir la agresividad entre jefes y trabajadores.

La lógica de la retaliación, de lucha y tregua, alimentó en los años ochentas las prácticas y los procedimientos de regulación que casi reemplazaron a los mecanismos institucionalizados a través de la convención colectiva. A la dirección empresarial se le escapó el control del proceso de producción; la calidad y la productividad se vieron afectadas por la resolución o no del conflicto.

Durante algunos años el sindicato aprovechó la disposición de algunos directivos de la empresa para ceder ante sus peticiones con el ánimo de reducir el conflicto y salvar su prestigio como administradores.

La regulación de los terrenos de interés entre capital-trabajo se centró en salarios, prestaciones sociales y extralegales, tipo de contratación, despidos y ascensos. Mientras la regulación sobre el control de los procesos (movilidad, ubicación) se realizó de manera informal o a través de negociaciones muy conflictivas ante la negativa empresarial de negociar

estos aspectos. Algunas empresas podían regular terrenos similares; sin embargo, la forma particular como se regularon y las relaciones que se establecieron configuraron una forma particular de relaciones industriales.

Formalmente, ni el sindicato de Sofasa ni el de Colmotores tuvieron poder de regulación

para el ingreso de los trabajadores; su influjo fue más de tipo informal a través de recomendaciones que podían provenir incluso de los trabajadores mismos.

Entre 1985 y 1989 un salario promedio de Colmotores y Sofasa correspondía aproximadamente a cuatro salarios mínimos, lo que garantizaba al trabajador adquirir en 170% la canasta familiar obrera y en 60% la de empleados. Además, contaban con primas, servicio de restaurante, servicios médicos y otros beneficios económicos que les permitían tener una situación económica superior a la de la gran mayoría de los trabajadores del país. Sin embargo, esta situación fue también posibilitada por la capacidad económica de las empresas.

En 1983 Sofasa negoció la no vinculación de trabajadores temporales en actividades permanentes y directamente productivas, como lo estipulaba la legislación laboral. Por su parte, Colmotores, en periodos de estabilidad económica, logró incorporar de manera indefinida a grupos importantes de trabajadores temporales.

En las dos ensambladoras se conformaron “mercados internos de trabajo” que protegían a los operarios de la competencia externa para ascender a los puestos mejor remunerados. A pesar de la existencia de concursos, las exigencias técnicas se entremezclaron con relaciones personales que escapaban del control sindical en los ascensos.

Respecto a la movilidad horizontal, hasta mediados de los años ochentas, la rotación en los puestos de trabajo no existió como estrategia, ni empresarial ni sindical, en ninguna de las ensambladoras. Con dicha especialización vino la inflexibilidad del mercado interno, expresada en la ausencia o baja rotación de los operarios en los puestos de trabajo, que caracterizó el proceso de organización del trabajo en las ensambladoras.

2.2.3. Relación sindicato-trabajadores

La favorable receptividad del discurso radical en las empresas estaba correlacionada con su legitimidad en lo político a nivel nacional. Los años setentas, y parte de los ochentas, representaron para grupos importantes de la sociedad la búsqueda de caminos alternativos, incluyendo los armados, para la construcción de una sociedad más justa e igualitaria. La pasión política hizo parte del sentir nacional y a ella no fueron ajenos los trabajadores automotrices, que veían resultados positivos -en términos de bienestar y mejores condiciones de trabajo- en una estrategia de choque entre capital y trabajo. Los operarios se movilizaron en torno a la organización sindical, a pesar de los frágiles espacios democráticos existentes en la organización. La tasa de sindicalización de Sofasa, una de las más elevadas del país, llegó en 1987 al 73% y la de Colmotores al 50%.

El llamado permanente a la solidaridad, a ir a las calles en pro de la defensa de los derechos humanos o a protestar por las políticas gubernamentales, hizo de la fábrica un ámbito no sólo de trabajo sino también de discusión política.

Para muchos operarios provenientes del campo, sin mayor conocimiento de sus derechos como trabajadores, el sindicato contribuyó a la disposición del nuevo operario a luchar por la consecución y respeto de esos derechos.

A pesar de que para gran parte de los trabajadores no era clara la diferencia entre las diversas corrientes políticas que se disputaban la dirección del sindicato, existía en la gran mayoría de trabajadores la convicción de la necesidad de la organización sindical, no como un instrumento político sino como un medio para mejorar sus condiciones particulares de vida.

Los métodos radicales que caracterizaron la relación antagónica de clase entre capital y trabajo llevaron a los sindicatos a establecer relaciones de protección incondicional con los trabajadores como mecanismo de legitimación. En este tipo de relación el empresario era supuestamente malo por naturaleza y el trabajador era intrínsecamente bueno: una dicotomía simple de la relación amigo-enemigo. Al amigo había que protegerlo incondicionalmente, sin exigir a cambio responsabilidad alguna frente a la organización o a la empresa.

La seguridad de contar con la protección incondicional del sindicato fomentaba en algunos trabajadores actitudes irresponsables frente al trabajo (operaciones tortuga injustificadas, altas tasas de ausentismo, relaciones agresivas frente a los jefes, por ejemplo). Pequeños grupos se sirvieron de la organización de manera instrumental, sin asumir ninguna responsabilidad ni con el sindicato ni con la empresa.

La participación activa de un buen número de trabajadores que acudieron al llamado del sindicato, participación basada en relaciones de protección incondicional, caracterizó la época “gloriosa” de los sindicatos de las empresas de ensamble automotor. La dirigencia sindical se apoyó en la lucha de los trabajadores para fortalecer su proyecto político particular.

En suma, en las relaciones entre sindicato y trabajadores, si bien se conjugaron relaciones instrumentales de ambas partes, existía credibilidad en la organización en el sentido de su eficacia para el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, sin descartar por ello relaciones autoritarias de imposición de la voluntad y formas de lucha de la cúpula sindical.

2.2.4. Síntesis

En la forma de relaciones industriales antagónica de clase entre capital-trabajo, las relaciones de choque y la declaración de hostilidades determinaron las formas de lucha del sindicato que para sus acciones se apoyó en la movilización de las masas, en pequeños grupos de trabajadores comprometidos con la lucha sindical y en grupos políticos externos a la empresa. Por su parte, la dirección empresarial también asumió una posición radical, no aceptó la existencia de intereses diferentes de la empresa misma. El discurso de la

unidad de intereses fue tan radical como el del enemigo de clase enarbolado por el sindicato y fue asumido, de una u otra forma, por los directivos empresariales que buscaron erradicar al “enemigo interno”.

Los acuerdos sobre intereses comunes y diferentes fueron frágiles por ambas partes, al igual que el respeto a los procedimientos y mecanismos de negociación; ambas partes hicieron uso instrumental de las instituciones legales y las abandonaron cuando la situación cambiaba para así ganar más terreno. Mientras la empresa hacía uso de su poder y asumía acciones autoritarias, el sindicato movilizaba las masas y hacía explícita la potencialidad de las acciones de hecho para defender los acuerdos formales o informales establecidos.

La politización de las relaciones industriales recargó las negociaciones y elevó la conflictividad de las relaciones entre capital-trabajo. Además, la superposición de intereses políticos, que involucraban cambios estructurales a nivel de la sociedad, llevó a la pérdida de autonomía de las organizaciones sindicales y al fortalecimiento de relaciones autoritarias de la organización con los trabajadores.

2.3. Las crisis de los años ochentas y los procesos de reestructuración empresarial

La crisis de los años ochentas representó para un buen número de empresas colombianas un despertar y toma de conciencia de la necesidad de reestructuración interna. La reciente liberación de importaciones, hecha por los gobiernos a finales de la década de los setentas, y la clara tendencia a escala internacional de apertura de los mercados llevaron a reforzar la necesidad de cambio. Posteriormente, la llegada de teorías organizacionales vinculadas a la planeación estratégica y a herramientas de la calidad total hicieron de los cambios organizativos una de las respuestas a la crisis.

El diagnóstico de la multinacional sobre Colmotores, en 1980, no fue muy distinto al de las otras plantas: alta burocratización y ensamble de vehículos que no satisfacían las expectativas de los clientes. Las ensambladoras se convirtieron en grandes talleres de ensamble, subutilizados, sin mayor incorporación de nuevas tecnologías y con estructuras administrativas pesadas, además de tener relaciones industriales altamente conflictivas.

Esta primera fase de reestructuración de las ensambladoras se centró en la reducción de costos laborales y en el intento de reducir el conflicto capital-trabajo; los cambios técnicos tenían un carácter puntual, al igual que los organizativos. Colmotores, a

diferencia de Sofasa, se dio también a la tarea de diversificar sus productos.

2.3.1. Políticas contractuales y laborales

Las políticas laborales y contractuales de las ensambladoras tenían bastante similitud, aunque los efectos sobre las relaciones industriales eran diversos, dada la respuesta sindical a las mismas.

Estas políticas contemplaron aspectos de reducción masiva y selectiva de personal en ambas empresas y para el caso de Colmotores de abandono temporal de actividades ligadas a la política de bienestar. La reducción de costos laborales se llevó a cabo en varios aspectos: despidos paulatinos, licencias remuneradas, negociación de “retiros voluntarios” y flexibilización externa de la mano de obra. Vale la pena destacar que estas políticas tenían un carácter coyuntural, de ajuste, pero con efectos importantes en la capacidad de negociación del sindicato y en materia de estabilidad laboral.

Pasada la crisis, a mediados de la década de los años ochentas, las ensambladoras realizaron políticas laborales orientadas a desplazar las relaciones de baja confianza entre empresa y trabajadores.

• Sofasa: política de puertas abiertas

Hasta comienzos de los años ochentas la dirección del departamento de relaciones industriales estaba en manos de ex militares o abogados. Su estrategia se encaminaba a “eliminar” el conflicto mediante la retaliación con la organización sindical y el desconocimiento de los acuerdos pactados. La empresa carecía de programas de bienestar y de desarrollo de personal. Las relaciones industriales estaban centradas en la relación con el sindicato y los trabajadores de base eran actores marginales para la dirección empresarial.

En estos años llegó un grupo de profesionales cuya estrategia no era eliminar el conflicto sino administrarlo, adelantarse a él, preverlo. La definición de las relaciones industriales partía de varios supuestos. Uno, todos los problemas y conflictos estaban mediados por la organización sindical, no existía una relación directa entre empresa y trabajador, por tanto había que superar la “colectivización negociada”; segundo, el alejamiento de la empresa de los intereses de los trabajadores; y por último, administrar las motivaciones era el puente entre la empresa y los trabajadores.

Era necesario alcanzar la paz laboral a través de tecnologías administrativas. Los problemas no tenían su origen en la naturaleza misma de las relaciones industriales sino en la administración. La empresa

concentró sus esfuerzos en el manejo de las motivaciones de los trabajadores esperando alcanzar relaciones sociales predecibles, controlables y fundamentalmente directas; simultáneamente, buscó establecer mecanismos de comunicación con la organización sindical.

La empresa asumió nuevas prácticas en el campo económico, social y productivo. En cuanto a lo económico y social, estableció programas con las familias de los trabajadores (celebración de la Navidad, visita de los hijos de los trabajadores a la empresa, etc.), fomentó actividades deportivas y recreativas y mejoró los préstamos para vivienda y educación.

A nivel de la producción, la empresa ofreció incentivos económicos; descentralizó el manejo de las relaciones industriales (ampliación de las labores sociales de los mandos medios, comunicación entre jefe y trabajador); y se profesionalizó a los supervisores, que fueron enviados a recibir cursos de relaciones humanas.

Las actividades sociales y la comunicación dejaron de ser monopolio del sindicato; la empresa empezó una campaña sistemática de acercamiento a los trabajadores. Además de distensionar las relaciones industriales, estos programas buscaban comprometer al trabajador con el proceso productivo y elevar la productividad.

• **Colmotores: política cara a cara**

En 1986, pasada la crisis y la ola de despidos, de licencias remuneradas y de negociaciones, el clima laboral de Colmotores era de incertidumbre; los trabajadores no sabían en qué momento serían llamados a negociar.

A su vez, la empresa se metió en la planeación estratégica que contemplaba, entre otros aspectos, reducir las expectativas de inestabilidad laboral y convocar al trabajador a producir con eficiencia y calidad. La empresa diseñó entonces los siguientes programas: profesionalización de los supervisores en la dirección de personal, reuniones cara a cara, premios a logros excepcionales, propuestas de mejoramiento, política de puertas abiertas y desarrollo de actividades deportivas, culturales y sociales.

Esta estrategia aún no contemplaba los principios de la calidad total; su finalidad era unificar las estrategias de relaciones industriales con las de producción en el sentido de recobrar la confianza de los trabajadores en la empresa, crear un "ambiente laboral positivo" y tener una visión a largo y mediano plazo del destino de la empresa, sin descartar un fin productivista.

2.3.2. Efectos de las políticas laborales sobre las relaciones industriales: dos respuestas sindicales diferentes

En las dos ensambladoras se redujeron los niveles de desconfianza entre empresa y trabajadores. No obstante, estas políticas laborales entraron en contradicción permanente con la estrategia de reducción de costos a través de la disminución de la mano de obra, situación que hacía difícil la real distensión de las relaciones entre la empresa y trabajadores y empresa-sindicato.

• **Sófasa, una respuesta sindical radical**

En los primeros años de la década de los ochentas las relaciones industriales iniciaron una etapa de "distensión" en la que la empresa no concentró esfuerzos en respuestas vigorosas y directas contra el sindicato. Inicialmente intentó conciliar los intereses de la empresa con los de la organización y la llamó a participar, sin propiciar un cambio en sus formas de lucha.

El grupo orientado por dirigentes bajo el influjo de *A Luchar*¹⁴ desconfió de las propuestas de la empresa y no cambió su estrategia de choque; la corriente del Partido Socialista de los Trabajadores, PST, cuestionó los métodos tradicionales pero no logró influir en la estrategia global del sindicato. Un ex dirigente sindical anotó:

Quando a los dirigentes los invitaron a "diálogo", ellos entendieron eso como una especie de rendición de la empresa ante el poder de convocatoria que había logrado Sintrasofasa entre los trabajadores en los años anteriores. Y por eso le decían sí al diálogo, pero sin renunciar a sus métodos del pasado. La palabra "diálogo" para ellos, "sin movilización es llanamente concertación y Sintrasofasa nunca caerá en esa tram-pa patronal", decían.

Al finalizar la década de los años ochentas, las relaciones entre sindicato y empresa eran de "desconfianza" mutua, pero, a diferencia de los años anteriores, la dirección empresarial abandonó la estrategia radical y represiva frente a los trabajadores, política que empezaba a minar la relación entre el sindicato y los trabajadores.

El número de trabajadores renuentes a apoyar posiciones radicales de la dirección sindical creció.

¹⁴ *A Luchar*, un grupo político, se le imputa tener lazos con la guerrilla.

La posición radical se impuso mientras los trabajadores se veían presionados por la organización sindical, resquebrajando las relaciones de confianza entre trabajadores-sindicato, no obstante la desconfianza que les inspiraban las políticas de reducción de personal practicadas por la empresa.

- **Colmotores, conservación de parcelas de poder**

A diferencia de Sofasa, las relaciones industriales en Colmotores no llegaron a tener tan alto grado de radicalidad. La presencia del Partido Comunista Colombiano (PCC) y la disposición de la dirección empresarial a adelantarse al conflicto a través de políticas de bienestar y aceptación del sindicato como un actor negociador, explican, en parte, la diferencia. Con una amplia tradición política en el país, el PCC se desenvuelve en un marco institucional que le imputa hacer uso de todos los “métodos de lucha”. Su estrategia sindical se caracteriza por un discurso radical reivindicativo que va desde las acciones de hecho hasta el despliegue de estrategias defensivas que lo llevan a plegarse a las políticas estatales, sin mayor oposición en los momentos en que se esperarían acciones radicales. Es decir, del discurso radical se pasa fácilmente a la negociación de los intereses en pro de la conservación de limitadas parcelas de poder.

En este contexto, frente a las políticas de disminución drástica de la mano de obra y de “negociación de retiros voluntarios”, la acción del sindicato no logró pasar de la protesta verbal y escrita. Primero, porque los momentos en que Colmotores convidó a negociar coincidieron con periodos de crisis económica que generaron incertidumbre y tensión en los trabajadores que se acogían a la propuesta, previendo un futuro aún más incierto para la empresa. Segundo, porque a un grupo de trabajadores, en especial a los antiguos, el llamado a negociar les representó abandonar una actividad a la que no reconocían prestigio pero que exigía grandes esfuerzos físicos y el sometimiento a una autoridad cuyo trato a veces era ofensivo. La negociación era vista como la oportunidad de realizar el sueño de “independencia”¹⁵.

Inicialmente la respuesta sindical a las políticas laborales respondió a una tradición de choque, luego asumió una estrategia defensiva que le garantiza su permanencia, ya que los intereses de los trabajadores y de algunos líderes no estaban necesariamente vin-

culados con la permanencia en la empresa, además de que dichas políticas tenían el efecto de amedrentar a los trabajadores renuentes a apoyar la organización sindical en acciones de choque.

Ante la poca disposición de la empresa a aceptar la participación sindical en los procesos de cambio y la ausencia de estrategias propositivas del sindicato, orientadas a involucrarse y participar activamente en los cambios, éste terminó aislándose del proceso.

A finales de la década de los años ochentas las dos organizaciones atravesaron procesos de debilitamiento, crisis que obedecieron no sólo a políticas internas sino a condiciones externas, como se mostrará a continuación.

2.4. El distanciamiento de las bases: la “guerra sucia”

A nivel externo, la “guerra sucia” debilitó las relaciones cada vez más frágiles entre sindicato y trabajadores. La asociación sindicatos-partidos o grupos de izquierda llevó a criminalizar la acción sindical. La protesta y reivindicación sindical fueron presentadas por los medios de comunicación como acciones políticas, en procura de restarles legitimidad.

A finales de la década de los años ochentas, la escalada del conflicto en el país aumentó sin que lograsen escapar de ella los líderes sindicales, especialmente aquellos que tenían lazos o simpatías con grupos de izquierda. A nivel nacional los grupos paramilitares y guerrilleros ejercieron la violencia con el conocimiento expreso o implícito de los grupos o de los líderes empresariales.

El caso de Sofasa ilustra esta situación. Entre 1988 y 1989 fueron asesinados tres líderes sindicales por causas nunca esclarecidas; varios fueron amenazados o retenidos por corto plazo. El temor invadió a muchos trabajadores que decidieron alejarse de la actividad sindical; otros, como buenos “guerreros”, siguieron y cambiaron sus rutinas de trabajo, rutas de transporte, sitios de vivienda. La vida sindical, laboral y familiar se trastocó por el temor de no llegar a la casa o a la fábrica, por el miedo de estar en la mira de un sicario en cualquier esquina de Medellín.

En el pliego de 1989 Sintrasofasa fue el primer sindicato colombiano que exigió el derecho a la vida, pólizas en caso de muerte violenta, no suministrar información sobre los trabajadores, flexibilidad de horarios y turnos, autorización para salir más temprano o llegar más tarde, y permisos especiales para no tener rutinas. Pero este hecho, que buscaba “proteger” la vida de los líderes, revirtió contra la organización: los líderes se quedaron cada vez más en la calle y abandonaron la actividad sindical en la planta.

¹⁵ Carmen Marina López Pino, “Políticas laborales en la década de los años ochentas”, en *Condiciones de trabajo en la industria colombiana*, mimeo, Bogotá, 1992.

A finales de los años 80 nadie quería ser líder sindical, pues se exponía la vida y la permanencia en la empresa, lo que redujo significativamente el número de potenciales líderes sindicales. En la “guerra sucia” la actividad sindical era una profesión de alto riesgo.

Los líderes más carismáticos destinaron cada vez más tiempo a atender compromisos externos con el fin de extender el modelo de lucha de Sintrasofasa a otras organizaciones sindicales: asesoraron pliegos, participaron en congresos y demás actividades no relacionadas con la problemática interna de Sofasa.

Poco a poco el sindicato perdió capacidad de liderazgo interno. Además, la organización pasó por una crisis económica que se reflejó en la reducción de publicaciones y de actividades sociales con los trabajadores. El poder de convocatoria se debilitó y los lazos de comunicación se deterioraron.

2.5 Contradicciones pendientes de formas de relaciones antagónicas de clase

A finales de la década de los años ochentas, Colmotores logró salir de la crisis y se ubicó como la primera ensambladora del país, mientras que Sofasa no pudo recuperar los volúmenes de producción ni el control del mercado que en la década de los setentas la habían convertido en la principal ensambladora. La protección de la que había gozado el renglón, y la industria en general, comenzó a ser desmontada; la competitividad, basada en los precios y la calidad, se convirtió en un factor que presionó el cambio.

Las relaciones industriales basadas en el antagonismo no permitieron responder competitivamente al nuevo contexto nacional e internacional. En esa época existieron, hipotéticamente, dos caminos: continuar a mediano plazo con la estrategia de acercamiento e involucramiento de los trabajadores en el proceso productivo y de búsqueda de comunicación con la organización sindical, o una estrategia, a corto plazo, de “choque” y de cambios radicales, sin importar los medios.

Colmotores ya había elegido el primer camino, Sofasa eligió el segundo. En los primeros años de la década de los noventas, Sofasa se dio a la tarea de

“desconflictualizar” las relaciones industriales, aunque eso implicara la eliminación del contrario; esto “fue una jugada política”, como diría un ex dirigente empresarial.



2.6 Las empresas de este estudio frente a la apertura económica

Las respuestas de las dos ensambladoras a la apertura económica fueron diversas. Colmotores profundizó el proceso de reestructuración temprana que venía adelantando desde la década de los años ochentas, mientras que Sofasa no logró salir de la crisis e inició un proceso tardío y radical de reestructuración en el segundo semestre de 1995. No obstante haber empezado en etapas diversas, las dos empresas tenían similitud en sus políticas, razón por la cual se presentan conjuntamente.

Las ensambladoras se alejaron de una gestión centrada exclusivamente en las relaciones con el gobierno, reducción de costos laborales y diversificación de modelos. La reestructuración se apoyó en la transformación de las relaciones laborales, -reestructuración de procesos, flexibilización interna y en la comunicación- y de las relaciones contractuales.

Cambios organizativos orientados a eliminar actividades que no agregan valor al producto. A diferencia de la década de los años ochentas, los cambios organizativos fueron más globales y sistemáticos, en el sentido de que se intentó reestructurar las plantas en su distribución física y también redistribuir tareas, actividades y procesos con miras a eliminar tiempos y espacios muertos. Los cambios técnicos eran puntuales, obedecían a la instalación de nuevas líneas de producción que demandaban nuevos dispositivos, sin que éstos llegasen a ser robotizados. El aumento de la productividad estuvo asociado también a la intensificación del trabajo, incluso eliminando tiempos de descanso.

Diversificar modelos, mejorar los servicios de posventa y comercializar vehículos importados fueron otras estrategias compartidas por las ensambladoras, al igual que la sistematización de la información, orientada a agilizar procesos y a reducir costos de mano de obra.

2.7 Segunda fase de relaciones industriales: dos caminos diversos en la década de los años noventas

Este apartado reconstruye la segunda fase del proceso de relaciones industriales en Sofasa, etapa que se denominará relaciones no negociadas y basadas en un compromiso productivista. Esta fase tuvo una etapa de transición que va desde 1990 hasta 1993, en la cual se sustituyó la negociación colectiva por un pacto colectivo, situación que contribuyó a debilitar aún más al sindicato y a su desaparición. A partir de 1994 empezaron a configurarse las nuevas relaciones industriales que no contaron con la presencia del sindicato y se apoyaron en la productividad como elemento social integrador.

Igualmente se presentó el nuevo proceso de relaciones industriales en Colmotores, denominado relaciones negociadas, de baja confianza y frágil compromiso productivista.

2.7.1 Sofasa: relaciones no negociadas y basadas en un compromiso productivista

Si para 1988 Sofasa producía 16.100 unidades, en 1991, año de crisis, la producción se redujo a 5.400. La crisis tocó fondo con la huelga de 1991 que duró 81 días.

Entre 1990 y 1993 las estrategias de orden administrativo, comercial, productivo y de gestión en general, buscaron no sólo reducir costos y elevar la productividad sino cambiar el "clima laboral"; el objetivo era lograr la "despolitización" de las relaciones industriales y limitar la capacidad de negociación y regulación del sindicato en el mercado interno de trabajo. No se concebían el crecimiento ni la competitividad sin cambios en las relaciones industriales.

Cuadro 1	
SOFASA, DIAGNÓSTICO REALIZADO POR LA EMPRESA, 1991-1994	
1991	1994
Laboral: sindicato muy agresivo (600 afiliados). Sindicato maneja la planta.	Laboral: quedan 47 afiliados. La empresa maneja la planta.
Productividad: muy baja, 150 horas por vehículo. 6,5 vehículos/persona/año.	Productividad: muy buena. 47 horas por vehículo. 20 vehículos/ persona/año
Organización: 70 cargos. Estructura jerárquica pesada y burocratizada.	Organización: 13 cargos con movilidad. Desarrollo del Kaizen.
Producción: se cumplía si el sindicato lo permitía. En curso hasta 2 semanas.	Producción: se cumple diariamente. En curso hasta 1/2 día.
<i>Fuente: Sofasa, documento interno, octubre de 1994.</i>	

Para algunos, los inversionistas externos habían condicionado su participación en Sofasa a cambios sustanciales en las relaciones industriales, algo así como "compro la empresa, pero no el sindicato".

Gran parte de las políticas económicas no respondían sólo a un criterio técnico-económico sino a una decisión política, en el sentido de competencia y lucha por el poder en el interior de la empresa. Por tal razón, muchas decisiones económicas contribuirían, en especial las relacionadas con la política laboral, a un proceso de pérdida de capacidad de negociación del sindicato.

2.7.1.1 Políticas laborales en el contexto de apertura

Las políticas laborales respondieron a dos orientaciones: una buscó, a través de la política de contratación y disminución de mano de obra, reducir los costos laborales y cambiar la base social de la empresa; la otra, mediante nuevas propuestas organizativas del trabajo, pretendió incorporar activamente la nueva planta de trabajadores a los procesos de trabajo para comprometerla con el proyecto empresarial.

La reestructuración de la empresa requirió cambios radicales en las relaciones laborales, lo que demandó revisar los compromisos establecidos a través de la convención colectiva en lo referente a la flexibilización interna y externa de la mano de obra y a los aspectos disciplinarios.

- **Flexibilización de la convención colectiva**

En el marco de la meta de recuperar el “control sobre la empresa”, la dirección de Sofasa denunció las siguientes cláusulas de la convención colectiva:

- Flexibilización externa de mano de obra: eliminar la cláusula que impedía la contratación de los trabajadores a término fijo.
- Flexibilización productiva o interna: eliminar la cláusula que impedía la movilidad horizontal o rotación de los trabajadores.
- Modificación del régimen disciplinario.

Mientras que para Sofasa la “flexibilización de la convención” era un requisito indispensable para recuperar el control sobre el proceso y adelantar la estrategia de reestructuración productiva, para el sindicato la reestructuración era sinónimo de su exclusión potencial de las relaciones industriales.

Había dos caminos para la organización sindical: entrar a concertar, cuando aún existía posibilidad de hacerlo, o asumir una estrategia radical. Asumió la segunda opción; la correlación de fuerzas favoreció, como era de esperarse, a la política de reestructuración de la empresa.

La denuncia de la convención desencadenó la huelga que se prolongó 81 días. *A Luchar*, que había financiado y apoyado el proceso, se negó a que el sindicato negociara la convención y a que se concertasen los cambios como respuesta a condiciones históricas concretas.

A pesar de que inicialmente los trabajadores apoyaron la huelga, y posteriormente no desearon su prolongación, el sindicato no volvió a concertar con los trabajadores sino con actores externos a la empresa.

No obstante la presión ejercida por grupos externos a la empresa, el sindicato y la empresa firmaron un acta extraconvencional en la que acordaron permitir la contratación de trabajadores temporales y la movilidad interna de la mano de obra. Al final quedó la sensación de derrota en un amplio sector de trabajadores. Los incrementos salariales fueron importantes, pero la negociación originó cambios profundos en la política contractual y laboral de la empresa.

- **Cambios en la base social**

La reestructuración empresarial partió de la “limpieza” de la mano de obra. Ya no se concebían programas de inversión y de reorganización del trabajo contando con la misma base social, en especial con la sindicalmente activa. Las relaciones industriales basadas en la negociación ya no se consideraron viables.

En consonancia con la anterior consideración, la empresa emprendió una política agresiva en materia laboral. Para ello acudió a la selección rigurosa de la mano de obra, licencias remuneradas, despidos colectivos -solicitados al Ministerio de Trabajo-, programa de retiros “voluntarios” y aumento de los trabajadores temporales.

La empresa despidió al personal que considera poco deseable, incluso a obreros que tenían más de 10 años de antigüedad y fuero sindical, medidas claramente ilegales, según la ley laboral colombiana. Estas políticas debilitaron la base social en la que se apoyaba la organización sindical. En 1993 las tasas de sindicalización se redujeron al 26% y en 1995 el sindicato desapareció, lo que contrastó con la tasa de 73% en 1987 y del 76% antes de la huelga de 1991.

- **Reestructurar los procesos productivos, estrategia inaplazable**

Con la llegada del capital externo en 1992, la estrategia de la calidad total se retomó de manera más sistemática haciendo énfasis en el Justo a tiempo, JAT, y utilizando herramientas como los kaizen, orientados a mejorar permanentemente los procesos, contando con la participación activa de los trabajadores.

La introducción de estos programas exigió dos condiciones que hasta 1991 no existían en Sofasa: flexibilización interna de la mano de obra, o rompimiento del principio de “respetar los puestos de trabajo”, y disposición del trabajador para involucrarse de manera activa en el proceso productivo.

En la huelga de 1991 la empresa logró recuperar el control sobre la movilidad de la fuerza de trabajo y, con los despidos, negociaciones y licencias, consiguió cambiar la base social existente hasta disponer de un nuevo contingente de jóvenes trabajadores sin ninguna tradición organizativa, calificados, que no presentaban mayores obstáculos para involucrarse en los procesos productivos.

En la producción se implementaron varias herramientas de la estrategia de la calidad total y el JAT: reestructuración física de la planta, reducción de inventarios y programas con los proveedores, flexibilización productiva de la mano de obra, sistema Kaizen, programas de autocontrol y subcontratación de acti-

vidades productivas. Simultáneamente se reestructuraron los puestos de trabajo y se transformó el escalafón: en 1991 Sofasa tenía 40 cargos y en 1995 contaba con apenas 17.

La reestructuración de puestos de trabajo aumentó el número de tareas sin elevar los tiempos de trabajo y eliminó los descansos para algunas áreas acordadas informalmente con el sindicato¹⁶.

2.7.1.2. El pacto colectivo

En 1993, ante la ausencia de estrategias propositivas del sindicato y su indecisión para presentar pliego de peticiones, la empresa aprovechó las circunstancias para radicalizar su posición y presentar un pacto colectivo a los trabajadores. Este pacto fue firmado por casi la totalidad, lo que supuso la renuncia al sindicato y prácticamente su desaparición.

Ir a la fábrica y comprobar la derrota minó la capacidad de lucha de los líderes sindicales. Ellos, que en el pasado se definían orgullosamente como "guerreros" capaces de enfrentar cualquier circunstancia, no soportaron la indiferencia y el rechazo de los trabajadores que no le reconocieron sentido a su labor. Parte de la memoria colectiva se fue con los trabajadores despedidos o que negociaron su retiro... quedó sólo el miedo a reconocerse en el otro.

La última medida de la empresa para reducir al "enemigo" fue su "marginalización", para lo cual estableció fuertes controles policivos. La presión a los trabajadores a través de los mandos medios para que no se comunicasen con los líderes creó una atmósfera de murmullos respecto a posibles despidos, hizo acusaciones de robo, etc.; todo esto contribuyó a debilitar la fortaleza interna de los trabajadores y líderes que todavía sobrevivieron a la política de "limpieza de mano de obra".

Con la desaparición del sindicato, la empresa adquirió una discrecionalidad relativa en la determinación de los principios que regían el orden social. Sin embargo, sobrevivieron algunas estructuras y compromisos sociales entre los trabajadores y la empresa que limitaban la arbitrariedad empresarial.

Los trabajadores no tuvieron mediadores que los representasen; hacían parte del comité del pacto colectivo tanto sus jefes como compañeros de trabajo.

En el pacto colectivo, la empresa se cuidó de hacer énfasis en la parte económica y de presentarlo de esta

manera ante los trabajadores. Aunque éstos conservaron los logros convencionales en materia prescricional y económica, e incluso los superaron de manera significativa, se eliminó gran parte de los aspectos normativos que caracterizaban la convención de Sofasa y que formalizaban la participación de los trabajadores en la regulación del mercado de trabajo.

Actualmente la empresa tiene autonomía relativa para adelantar la política de flexibilización externa e interna de la mano de obra y cuenta con mayor discrecionalidad para despedir a los trabajadores. Los problemas disciplinarios son resueltos de manera individual y directa entre el jefe y el trabajador. Los antiguos jefes se esfuerzan por mantener buenas relaciones con los operarios para garantizar la permanencia del pacto colectivo y reducir los conflictos cotidianos en el trabajo.

Se pasó de un régimen de negociación conflictiva a uno de imposición unilateral. A corto plazo no existe capacidad para construir una acción colectiva. Hay un ambiente de aceptación del pacto como algo favorable, que responde a las necesidades de los trabajadores en términos económicos. Sin embargo, hay incertidumbre frente al respeto de normas convencionales. ¿Hasta cuándo se respetarán?, es la pregunta que algunos se hacen.

Es necesario resaltar que en el momento de la recolección de la información existía un ambiente tenso; antiguos y nuevos trabajadores han sido testigos del despliegue de poder de la empresa para debilitar el sindicato, táctica que desencadenó, en parte, su desaparición; por esta razón procuran no cuestionar el "orden empresarial", ni siquiera con actos de indisciplina, a pesar de las jornadas agotadoras a las que están sometidos.

2.7.1.3 Síntesis

La desaparición del sindicato y la regulación de las relaciones industriales a través del pacto colectivo desplazaron las relaciones antagónicas de clase y dieron pie a la formación de relaciones colectivas no negociadas y afirmadas en un compromiso productivista.

Esta forma de relaciones excluye la negociación y por tanto el sindicato es visto como una instancia perturbadora. Por un lado, son regímenes colectivos en el sentido de que cubren a todos los trabajadores y, por el otro, son relaciones individualizadas, jerar-

¹⁶ Algunos autores señalan como el empleo de estas estrategias van acompañadas de procesos de debilitamiento de las organizaciones sindicales y de un mayor control del trabajo. Véanse Graham Sewell y Barry Wilkinson, "Alguien que me vigile: Vigilancia, disciplina y el proceso laboral Justo a Tiempo", *INNOVAR, revista*

de ciencias administrativas y sociales, enero-junio de 1995, No. 5, pp. 31-42; Guillermo J. Grenier, "Los círculos de calidad en una estrategia corporativa antisindical: Un estudio de caso", *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, julio-diciembre de 1996, No. 8, pp. 37-50.

quizadas y subordinadas a las políticas señaladas por la empresa. Sin embargo, tienen un alto grado de formalidad: la arbitrariedad está limitada por una estructura de normas, costumbres y compromisos ya establecidos.

La empresa se compromete a garantizar cierto bienestar para los trabajadores sobre la base de la exclusión de interlocutores con capacidad de negociación o de concertación; por su parte, los trabajadores deben comprometerse con la producción y la productividad, fuente de interés común. Las prácticas de solidaridad se hacen con la producción y la empresa, y no con los trabajadores como grupo social.

El marco de la regulación del trabajo y de la resolución de conflictos es individual; la fuente de poder radica en la posición del capital; no obstante, la empresa canaliza esfuerzos para el logro de la cooperación y el compromiso en torno a la productividad a través de llamados permanentes a conformar la gran "familia productivista" que aúna esfuerzos para salir de la crisis y responder exitosamente a la apertura económica.

Es un proceso de modernización sin concertación en el que se conserva gran parte de lo pactado a través de la convención colectiva, se eliminan las instancias formales de participación y regulación sindical sobre el mercado de trabajo, a la vez que se mejoran aspectos económicos.

Formas organizativas como los kaizen o grupos de trabajo facilitan la participación individual y por grupos de los operarios, bajo un compromiso alrededor de la productividad; se tocan también otros temas, pero carecen de menor interés para la administración. En países como Alemania el compromiso con la productividad supone el reconocimiento de instancias representativas de los intereses de los trabajadores que se comprometen con la productividad y buscan racionalizar los intereses divergentes y armonizar los conflictos bajo mecanismos e instancias acordadas mutuamente. Esto supone, también, relaciones de confianza entre capital-trabajo y el esfuerzo de la administración en aspectos relacionados con la atención al trabajador, la capacitación y la comunicación.

La identidad colectiva de los trabajadores es muy frágil; existe cierto compromiso con la empresa y un reconocimiento de su mejor estar económico como resultado de su vinculación a ella, mas las relaciones de confianza entre capital y trabajo son también frágiles. Hasta ahora la empresa realiza importantes esfuerzos en materia salarial y prestacional, a la vez que el trabajo se intensifica.

2.7.2 Colmotores: relaciones negociadas, de baja confianza y frágil compromiso productivista

Las políticas de apertura económica coincidieron con una etapa de estabilidad empresarial, interrumpida transitoriamente en los primeros años de la década de los noventas, como consecuencia de la crisis de expectativas generada por esta nueva situación. Como resultado de la ampliación del mercado, Colmotores reinició una etapa de recuperación; superó los volúmenes históricos de producción y se ubicó como la primera ensambladora del país.

Esta relativa estabilidad económica hizo que el proceso de transformación de las relaciones industriales no haya sido tan abrupto y radical como en Sofasa.

2.7.2.1 Políticas laborales en el contexto de la crisis

La crisis de expectativas generadas por la política de apertura económica llevó a Colmotores a continuar con las políticas laborales de reducir los costos de mano de obra y elevar la productividad apoyada en el saber y cooperación de algunos grupos de trabajadores, para lo cual realizó las siguientes políticas: despidos y compra de renuncias, flexibilización externa de la mano de obra, descentralización productiva y comprometer al trabajador con la producción y la productividad.

Con la crisis de los años 80, la política de contratación de trabajadores temporales pasó de ser una política de "ajuste", encaminada a reducir costos y ampliar el periodo de selección, a convertirse en una estrategia de carácter estable o estructural que tuvo el efecto de hacer de la inestabilidad laboral una condición permanente de un mayor número de operarios, lo que contribuyó a cambiar el perfil de los trabajadores y las relaciones industriales.

La apertura económica, por la alta incertidumbre que la acompañó, asociada a la amplitud dada por la reforma laboral de 1990 para contratar trabajadores temporales, ha contribuido a elevar considerablemente el número de dichos trabajadores. Desde mediados de 1992 Colmotores no ha contratado ningún trabajador a término indefinido, y los "colchones" de trabajadores temporales se han ampliado especialmente en periodos de elevada demanda.

La política de flexibilización externa de la mano de obra ha tenido el efecto de fragmentar a los trabajadores. Hay dos grupos diferenciados en términos de antigüedad y tipo de contrato. Un 30% de los trabajadores tienen más de 10 años, un 17% menos de siete años y un 53% son temporales y llevan en la empresa entre 3 meses y 3 años.

Legalmente los dos grupos tienen iguales prerrogativas, pero en la realidad las exigencias en cuanto a disciplina, trabajo de horas extras, libertad de sindicalización y/o participación activa dentro de la organización sindical, no son iguales.

En algunas áreas los trabajadores temporales son excluidos de las prácticas, secretos y tradiciones propias de los trabajadores antiguos, dificultando su integración; se ven sometidos a una doble presión, a la de los jefes, que suelen abusar de su frágil relación contractual a través de trabajos más intensos y mayores exigencias para laborar horas extras, y a la de algunos grupos de trabajadores que los ven como transgresores de los hábitos de trabajo. Todo esto conduce, corrientemente, al cierre de relaciones sociales y a la fragmentación de la mano de obra.

Aunque la percepción de los entrevistados discrepa respecto de los trabajadores temporales, lo único claro es que la integración entre los dos grupos es muy precaria. Aumenta significativamente la intensidad del trabajo, pero la amplia rotación de mano de obra supone la pérdida de la inversión realizada en términos de habilitación técnica y social.

La asociación de reducción de costos y flexibilización externa de mano de obra es incierta; más aún cuando las nuevas teorías de gestión señalan que la productividad y la calidad están asociadas al nivel de compromiso del trabajador para con la empresa y que un elemento básico para ello es la estabilidad laboral, como garantía de compromiso con la empresa y como medio de proyección y seguridad personal.

La fragmentación, expresada en la débil integración de los trabajadores, no es sólo un problema económico, es un problema político. El reconocimiento mutuo entre trabajadores temporales y antiguos, tan frágil en Colombia, es indispensable para la construcción de lazos de solidaridad y de proyectos comunes.

El trabajador temporal suele representar para el trabajador antiguo el operario "arrodillado", dispuesto a someterse sin cuestionamiento al orden empresarial; para el trabajador temporal, el antiguo es el "privilegiado" que aprovecha su situación para no someterse a las órdenes empresariales, situación que le representa un mayor esfuerzo personal ya que las cargas de trabajo suelen ser mayores para él.

En estas mutuas lecturas, personales e individuales, es difícil el reconocimiento recíproco y la construcción de puntos de encuentro; los grupos se cierran y se excluyen, máxime cuando la posibilidad de vinculación a través de la organización sindical le significa al trabajador temporal altos riesgos; las tasas de sindicalización han bajado considerablemente en correlación al aumento de la temporalidad.

2.7.2.2 Alta discrecionalidad empresarial en la negociación colectiva

Con la apertura económica algunos de los compromisos empresariales desaparecieron -estabilidad para un grupo importante de trabajadores y reconocimiento de la antigüedad en los ascensos- sin generar mayor conflicto porque habían sido más el resultado de una estabilidad económica de la empresa y de la correlación de fuerzas entre empresa y sindicato, que de acuerdos con carácter permanente formalizados a través de la convención colectiva.

La discrecionalidad de la empresa en la negociación fue alta, ella determinó los principios y los terrenos de negociación o, en palabras de la empresa, de "argumentación", que no incluían terrenos normativos que la ley laboral colombiana no regulase o contemplase con carácter obligatorio para las empresas.

La concertación sobre aspectos diferentes de los económicos era vista como pérdida de autonomía empresarial y como potencial fuente de conflicto. La incertidumbre frente al mercado reforzó la posición de no asunción de compromisos a largo plazo que podían limitar la autonomía en la gestión. Los siguientes fueron los terrenos excluidos de la negociación: criterios de ingreso, tipo de contrato, coordinación de los eventos sociales o de bienestar y todo lo concerniente a la regulación de la organización del trabajo.

El sindicato prefirió asumir una estrategia pragmática y concentró su lucha en torno a aspectos económicos y en el abandono de acciones radicales que podían desencadenar la huelga, dada la posición de fortaleza de la empresa. La huelga como mecanismo de presión, no era viable; el sindicato sólo contaba con el 40% de afiliados y la ley exigía el apoyo de al menos el 50% del total de trabajadores.

No obstante su debilidad, la organización sindical logró limitar los beneficios extraconvencionales que recibían los trabajadores por no estar afiliados al sindicato; por ejemplo, préstamos superiores a los pactados en la convención colectiva. En 1995 también logró negociar alzas salariales del orden del 25%, superiores a las acordadas en el "Pacto Social", cuando el gobierno, los gremios y algunas organizaciones sindicales se habían comprometido a pactar alzas no superiores al 18%, tasa máxima de inflación proyectada por el gobierno.

La flexibilización interna se amplió sin generar mayor conflicto entre los trabajadores, pues lentamente la empresa fue rompiendo con el principio "reserva de puestos de trabajo" con la complacencia de un buen número de trabajadores que consideraban atractiva la movilidad horizontal.

En suma, se impuso de manera unilateral la tendencia al cierre de los mercados internos de trabajo para un mayor número de trabajadores: las probabilidades de entrar, de ascender y de permanecer de por vida en la empresa se redujeron sin que el sindicato tuviese poder para contrarrestar estos cambios.

2.7.2.3 **Recomposición de fuerzas en el sindicato**

Parte de las décadas de los años ochentas y noventas se han caracterizado por el desplazamiento de acciones radicales y pérdida de influjo de las corrientes políticas.

La pérdida de poder de regulación de la organización sindical ha obedecido a causas externas e internas. Externas, como la “guerra sucia” a la cual no fue ajeno el sindicato pero, en especial, el Partido Comunista, fuerza política mayoritaria en la organización sindical; la caída del “socialismo real” y con ella la pérdida de influencia del Partido Comunista dentro de las organizaciones sindicales; la reforma laboral de 1990 que amplió la inestabilidad laboral y la fragmentación de la mano de obra entre temporales y permanentes. A nivel interno las razones son diversas: las políticas contractuales (flexibilización interna y negociación de retiros); la fragmentación interna de la organización sindical por motivos ideológico-políticos, la clientelización de un sector sindical y la burocratización de otro, que han llevado a la asunción de una estrategia defensiva del sindicato, sin contemplar su involucramiento en los cambios.

A continuación se presentarán los temas de la fragmentación de la organización sindical y la recomposición de fuerza en su interior.

• **Frágil fortaleza de las relaciones corruptas y de clientela**

En la década de los años ochentas mientras los grupos de izquierda entraron en pugna y posteriormente se debilitaron, el grupo de “Pablo”, llamado por algunos “patronalista”, se fortaleció.

Una de las formas usadas por la empresa para administrar el conflicto fue el involucramiento en relaciones corruptas de líderes sindicales, consistente en intercambios personales entre el líder y la empresa. Era una relación instrumental en la cual la empresa proporcionó a individuos como “Pablo” protección y beneficios, manifestados en un salario superior, préstamos personales cuantiosos y obsequios; a su vez, “Pablo” correspondió con la domesticación de los

intereses gremiales y la asistencia para que fuesen respetados los principios de la negociación establecidos por la empresa. Esto marchó paralelo a la defensa restringida de los intereses de los trabajadores; fue una adecuación a la estrategia de la empresa en el sentido de reducir la negociación a aspectos económicos abandonando las pretensiones normativas.

Aunque el líder no fue un promotor de las políticas de la empresa, usó sus recursos de poder; en el caso de “Pablo”, su gran poder fue la astucia y sagacidad para controlar cualquier conflicto potencial. Recibió apoyo económico de la empresa, en las elecciones dispuso de capital suficiente para fomentar relaciones clientelistas con los trabajadores. La lechona, la cerveza, las promesas de servicios personales, hicieron parte de los medios para garantizar el apoyo de una clientela que, a su vez, asumió una posición pasiva frente al orden empresarial a cambio de recibir de la organización, a través de su vínculo personal con el líder, beneficios económicos y respaldo incondicional en caso de tener problemas con algún jefe.

La relación personalizada entre “Pablo” y la empresa tuvo un efecto de cascada en la medida en que ésta le brindaba apoyo económico para el fortalecimiento de las relaciones de clientela. El líder llegó a vivir de y para la organización sindical; destinó gran parte de su tiempo a resolver problemas de los trabajadores relacionados con los fondos de salud y vivienda, solución que comprometió al trabajador personalmente con él.

El conocimiento de los trabajadores del supuesto salario mensual de “Pablo” (seis veces superior al del trabajador raso) ocasionó el desprestigio suyo y de su grupo. El menor salario que suelen recibir los líderes sindicales cuando pasan a ser parte de la junta directiva del sindicato propicia que algunos directivos sindicales soliciten a la dirección empresarial mayores beneficios económicos, situación aprovechada por ésta para reducir la beligerancia de unos cuantos líderes y desarmarlos como opositores abiertos a sus políticas.

El desprestigio del grupo de “Pablo” se sumó a la debilidad del grupo del Partido Comunista y a la desilusión que ocasionó el hecho de que líderes reconocidos por su radicalidad terminaran negociando su retiro con la empresa cuando ésta no logró sacarlos por otros medios.

En un ambiente de incertidumbre laboral y de frágil credibilidad en los líderes, de debilidad y retiros, se abandonaron las discusiones políticas dando paso al cuestionamiento de los representantes sindicales.

• **Por una administración eficiente y despolitizada**

En la última elección de junta directiva la composición de fuerzas y de grupos cambió sustancialmente, ganaron espacio los que se hicieron llamar “independientes”; según ellos: “Nosotros no estamos ni con la corriente patronalista ni con los del partido”.

Este grupo no representa ninguna corriente política, independientemente de que algunos de ellos en el pasado hayan militado en la izquierda. La relación capital-trabajo es concebida como una relación sin conflicto si la organización sindical sabe administrarla. La eficiencia de los líderes conduce al equilibrio de las relaciones industriales, equilibrio que supone el logro del interés tanto del capital como de los trabajadores. Alcanzar el punto de equilibrio excluye acciones radicales, su logro depende de la capacidad de los líderes para exponer “razones de ganancias” tanto a la empresa como a los trabajadores.

La propuesta de los independientes busca legitimar la burocratización de la organización, en el sentido de brindar un servicio profesional, sin replantear a fondo la estrategia defensiva por la que se orienta hoy el sindicato.

En el momento de la elección los grupos no presentan propuestas programáticas; es decir, reconocen la necesidad de participar activamente en los cambios para rescatar el liderazgo del sindicato, pero esa posición tampoco se traduce en hechos concretos.

El sindicato es apoyado por un importante número de trabajadores en la medida en que ellos buscan un manejo eficiente de los fondos y una atención ágil a sus solicitudes. Sin embargo, es difícil partir del discurso de la “administración eficiente” cuando los recursos de poder se debilitan, la administración se limita a aspectos económicos y agilización de servicios acordados en la convención colectiva, a la par que las relaciones de solidaridad con otros grupos se reducen considerablemente.

En síntesis, en la actualidad la corriente del Partido Comunista y la de los independientes tienden a dominar. Posiblemente subsisten las relaciones corruptas entre la empresa y uno que otro sindicalista, como las de clientela entre algunos líderes y trabajadores.

La crisis de la organización responde a “crisis de credibilidad” tanto en la honestidad de los líderes como en los sistemas ideológicos y políticos que dicen representar. La división política no define la diferencia entre los grupos existentes. La honestidad como criterio moral y la eficacia en la prestación de servicios tienden a desplazar los criterios políticos. Las divisiones políticas quedan reducidas a uno que otro roce

entre los líderes que cada vez más evaden entrar en confrontaciones políticas.

2.7.2.4 Relación industriales negociadas, de baja confianza y frágil “compromiso productivista”

En esta segunda fase de relaciones industriales el influjo de actores externos a la empresa se reduce considerablemente y el sindicato se apoya cada vez menos en un discurso antagónico de clase, distancia las acciones sindicales de las políticas, la no aceptación por parte de la empresa de concertar sobre terrenos diferentes a los económicos lleva a considerar este tipo de relaciones como negociadas y no como concertadas.

La negativa de la administración para permitir la participación del sindicato en instancias consideradas como privativas de la empresa radica, por un lado, en una tradición de gestión autoritaria que ve en la participación sindical un sinónimo de pérdida del control sobre los medios a su disposición. No se piensa que los procesos de reestructuración que cuentan con el aval del sindicato facilitan procesos de legitimación colectiva que redundan, a su vez, en procesos de control empresarial más efectivos y confiables.

Por otro lado, está la consideración de los trabajadores como menores de edad, incapaces de asumir compromisos entre capital-trabajo. La débil democracia a nivel nacional y la posición radical de algunos grupos y partidos de izquierda en las organizaciones sindicales han contribuido a fortalecer esta posición y a criminalizar la lucha sindical. Estas consideraciones llevan a la dirección empresarial a generalizaciones y posiciones intransigentes que ven imposible el establecimiento de relaciones concertadas entre capital-trabajo.

Pero el sindicato tampoco se muestra dispuesto a concertar terrenos de regulación sobre la base de la productividad. Las posiciones políticas refuerzan las relaciones de baja confianza en algunos grupos. Concertar, a su entender, implica comprometer al sindicato con estrategias empresariales que temen no poder controlar en su proceso ni en sus efectos. Esta razón los lleva a no asumir riesgos de comprometer el sentido clasista que por tradición le han dado a la organización.

El sindicato asume una estrategia defensiva para conservar parcelas de poder sobre la base de una negociación eficaz. Este pragmatismo busca la permanencia de la organización, conservar lo logrado y obtener resultados en materia económica y presertacional.

Igualmente existe, tanto por parte de la empresa como del sindicato, un frágil reconocimiento de la existencia de intereses comunes entre capital y trabajo, situación que dificulta desplazar las relaciones de baja confianza y entrar a concertar terrenos de interés mutuo. Para la dirección empresarial el conflicto es un hecho disfuncional que desaparece en la medida en que se administra, no es la expresión de intereses particulares ni manifestación de la contradicción existente entre capital-trabajo. El sindicato es un actor potencialmente perturbador pero controlable, la labor de la administración es conducirlo por el buen camino.

En este nuevo contexto los trabajadores tienden a privilegiar relaciones negociadas y despolitizadas; el respaldo a los líderes no depende tanto de su carisma sino de su capacidad para lograr una negociación eficaz y su disposición para hacer efectivos los logros sindicales.

Se fortalece la relación instrumental entre trabajadores y sindicato, ahora desprovista del sentido de solidaridad gremial. Los trabajadores, cuando pueden, se aprovechan de los beneficios que brinda el sindicato, siempre y cuando esto no les genere compromiso ni participación activa con la organización; no están dispuestos a asumir los riesgos de ser señalados como activistas.

Las relaciones instrumentales entre la organización y los operarios responden, en parte, a la frágil legitimidad del movimiento sindical en el contexto social colombiano, a la instrumentalización dada por los partidos o grupos políticos a la lucha de los trabajadores y a la elevada inestabilidad laboral a la que está sometido el trabajador, la cual se agrava si participa en las organizaciones sindicales.

A pesar de la "crisis de credibilidad" es una relación de baja confianza entre sindicato y trabajadores, de frágiles compromisos, pero de reconocimiento de la legitimidad de su existencia.

A nivel de las relaciones empresa-trabajadores, la contradicción existente entre las políticas laborales y contractuales hace que prevalezcan relaciones de baja confianza, al igual que un frágil compromiso productivista. Mientras una política está orientada a reducir costos y abandonar compromisos de estabilidad con un grupo importante de trabajadores, las otras buscan reducir los conflictos y comprometer al trabajador con la productividad.

Las relaciones de baja confianza entre trabajadores y empresa subsisten, pero ya no alimentadas por un discurso político de lucha de clases sino por las políticas laborales asociadas a las fases de reestructuración empresarial, que han contribuido a la pérdida de capacidad de negociación del sindicato y a desconocer compromisos en materia de estabilidad y de carrera interna.

Conclusiones

- El estudio ejemplifica la existencia de varias formas de relaciones industriales cuya especificidad está dada por las relaciones dentro de las empresas. Relaciones que a partir de la crisis de los años ochentas empezaron a transformarse como resultado de las políticas laborales y contractuales impulsadas en este periodo y reforzadas en la apertura económica.

Los casos del renglón automotor muestran la centralidad de las políticas laborales y contractuales como elementos propiciadores de los cambios en las relaciones industriales. Estas políticas respondieron a una estrategia económica de costos ligada a la productividad y, a veces, a una estrategia política asociada a procesos de debilitamiento o exclusión de las organizaciones sindicales. Los medios y los fines se entremezclaron y en ocasiones es difícil determinar si los resultados son producto o efecto de las estrategias.

Por ejemplo, políticas como mayor control en la selección de personal, despidos colectivos, licencias remuneradas, negociación de retiros voluntarios, de "puertas abiertas", fortalecimiento de las relaciones directas entre trabajadores y jefes, tuvieron el efecto de reducir la base social en que se apoyó el sindicato y de distensionar las relaciones entre trabajadores y empresa, restando legitimidad a acciones impulsadas por las organizaciones sindicales.

Algunas de estas políticas contractuales y laborales tuvieron un carácter continuo -selección rigurosa del personal y fortalecimiento de las relaciones directas entre jefes y trabajadores- y generaron estructuras permanentes, mientras otras fueron acciones de tipo coyuntural -despidos colectivos, licencias remuneradas y negociación de retiros anticipados de la empresa- que tuvieron efectos permanentes en las relaciones industriales, es decir, fueron más allá del amedrantamiento de las bases.

Pero también el estudio muestra que las políticas laborales y contractuales en sí mismas no tuvieron efectos o resultados unívocos en la transformación de las relaciones industriales y la regulación de los terrenos de interés. Los cambios dependieron de las formas de relaciones industriales existentes, de la capacidad de los actores afectados para responder a los cambios a través de estrategias viables y propositivas y de las nuevas condiciones económicas y políticas por las que atravesaron las empresas.

- Las relaciones industriales, dentro de las empresas, sufrieron cambios radicales: las normas y los principios de legitimación de las instituciones y actores sociales se transformaron, dando lugar a nuevas formas de relaciones. Los cambios tuvieron un carácter particular, se observaron entonces formas de relaciones indus-

triales y terrenos de regulación que se repitieron en otras empresas, lo que desestima su carácter exclusivamente singular.

- Por último, para el caso colombiano, debe considerarse la acción de actores externos a la empresa e, incluso, excluidos del régimen legalmente institucionalizado, como son los partidos o grupos políticos que ejercen influencia sobre los sindicatos en cuanto a los métodos y estrategias de lucha, cambiando así la correlación de fuerzas dentro de las empresas y a nivel global.

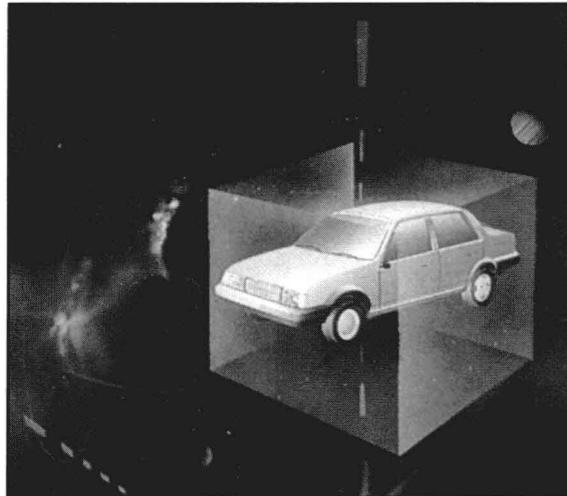
- Partiendo de las anteriores consideraciones, se señalan algunas tendencias extraídas del estudio del renglón automotor:

Inicialmente los empresarios supusieron que la apertura era el final de la industria automotriz. Sin embargo, el mercado sufrió un proceso de ampliación y Sofasa salió de la onda depresiva en la que se encontraba mientras Colmotores reafirmó su posición como la primera ensambladora del país. Aunque la ampliación del mercado fue absorbida fundamentalmente por el consumo de autos importados, las ensambladoras ampliaron su oferta tanto de vehículos ensamblados como de importados.

Desde la década de los años ochentas las ensambladoras, unas más tardíamente que otras, adelantaron políticas de reestructuración interna. Los cambios de orden organizativo fueron más relevantes que los de tipo técnico, aunque todas instalaron nuevas líneas productivas para ensamblar nuevos modelos. La estrategia de la calidad, el JAT, y la reingeniería hicieron parte del arsenal de políticas técnico-sociales que orientaron la gestión empresarial; aunque su adaptación ha traído cambios en el producto y la organización del trabajo, estas técnicas carecieron de una introducción sistemática asociada a los procesos, al mejoramiento continuo y a la vinculación de los trabajadores.

Como resultado de las medidas anotadas, la productividad e intensidad del trabajo se elevaron significativamente, a la vez que la inestabilidad laboral se acrecentó.

En la década de los años noventas las acciones radicales entre capital y trabajo parecieron perder contundencia, dada la correlación de fuerzas y las exigencias de cambio que impuso la lógica del mercado y que avaló el Estado. El viejo modelo económico a



nivel global y de gestión a nivel de la empresa ya no pareció viable, como tampoco lo fue la permanencia de relaciones industriales basadas en altos niveles de desconfianza, bajo tácticas de choque y la potencialidad del ejercicio de acciones de hecho como mecanismos de negociación.

Si bien en las dos empresas se configuraron formas de relaciones “antagónicas de clase” y las políticas laborales impulsadas

fueron relativamente similares, aunque con diversos grados de intensidad, la respuesta sindical llevó a nuevos procesos de relaciones industriales.

Mientras en Sofasa el sindicato fue excluido y se configuraron “relaciones no negociadas basadas en un compromiso productivista” que supuso la exclusión del sindicato, en Colmotores se fortalecieron “relaciones negociadas, de baja confianza y frágil compromiso productivista”. A pesar de las diferencias existentes, hubo puntos de encuentro: la productividad y la restricción de terrenos de interés como espacios de negociación colectiva.

Se observó la tendencia por parte de las empresas a apoyarse en la productividad como elemento integrador del orden social empresarial. Integración frágil, dado que las políticas contractuales relacionadas con la estabilidad laboral hicieron de las empresas un lugar de paso para un buen número de trabajadores, dificultando la construcción de una comunidad productiva.

En este nuevo contexto los trabajadores han tendido a privilegiar relaciones negociadas y despolitizadas; el respaldo a los líderes no ha dependido tanto de su carisma o de su habilidad, conocimiento o coherencia política, sino de su capacidad para lograr una negociación eficaz y su disposición para hacer efectivos los logros sindicales. Ante la ausencia de sindicatos, parece bastar el compromiso por parte de la empresa de garantizar mejores condiciones de vida y de trabajo.

Los cambios en las relaciones industriales han socavado la capacidad de negociación sindical, los principios que rigen los mercados internos de trabajo se transformaron sin contar con su participación. Se pasó de un mercado interno de trabajo muy poco flexible, altamente reglamentado, con una alta protección del trabajador, con demarcaciones de puestos de trabajo muy pequeñas, a un mercado interno flexible, libre de obstáculos para la contratación de

trabajadores temporales -flexibilidad externa- y para la movilidad horizontal de los mismos -flexibilidad interna, con terrenos de trabajo más amplios y con relativa estabilidad para un menor grupo de trabajadores.

La estrategia defensiva sindical ha ido a la par con una estrategia pragmática en el sentido de concentrar la lucha en torno a aspectos económicos y abandonar acciones radicales que puedan desencadenar en la huelga, dada la posición de fortaleza de las empresas.

Es cada vez más difícil la construcción de relaciones concertadas entre capital y trabajo. Son indicio de ello la firma de pactos colectivos, la poca disposición empresarial de involucrar a los sindicatos en los cambios y la ausencia de estrategias sindicales propositivas orientadas a integrarse a los procesos de reestructuración empresarial.

En ninguna de las formas de relaciones industriales estudiadas cabe hablar de concertación, la cual presupone un acuerdo sobre los intereses comunes como base para negociar los intereses diferentes, la

existencia de espacios de confianza y aceptación de los procedimientos y respeto a los acuerdos, procedimientos e instituciones acordados. Tampoco de democracia industrial, entendida como los espacios de participación y regulación que el trabajador tiene de manera individual y colectiva en los procesos de trabajo.

Si bien en formas de relaciones industriales antagónicas de clase existe la intermediación sindical con capacidad de negociación para representar los intereses de los trabajadores, situación que reduce la asimetría de poder entre capital y trabajo, la presencia de actores externos -con una posición radical respecto al conflicto industrial- desplaza los intereses particulares de los trabajadores y lleva al establecimiento de relaciones autoritarias entre sindicato-trabajadores.

Los sindicatos suelen desconocer la participación directa que pueden lograr los operarios en el proceso de trabajo, sólo reivindican su rol como representante directo. Subvaloran la participación individual y directa que le daría dignidad al trabajador y le permitiría ir más allá de la democracia representativa.

