



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
cclemenz@luz.ve  
Universidad del Zulia  
Venezuela

González-Campo, Carlos; Zapata Domínguez, Alvaro; Murillo Vargas, Guillermo  
Las relaciones laborales en ECOPETROL: un análisis desde las teorías sociológicas de la  
organización

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXI, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 160-171  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28037734013>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

# **Las relaciones laborales en ECOPETROL: un análisis desde las teorías sociológicas de la organización**

**González-Campo, Carlos\***  
**Zapata Domínguez, Alvaro\*\***  
**Murillo Vargas, Guillermo\*\*\***

## **Resumen**

El poder y la confianza en los conflictos entre grupos hacen parte fundamental del análisis y comprensión. La implicación conceptual se ha transformado con la evolución de las teorías sociológicas de la organización, específicamente desde los desarrollos de Luhmann (1995, 1996, 1997, 1998). Este artículo es el resultado de una investigación descriptiva con metodología cualitativa de un estudio caso, mediante observación participante en el proceso de la negociación de una Convención Colectiva de Trabajo (CCT) en la Empresa Colombiana de Petróleos (ECOPETROL), trata sobre las relaciones entre la dirección de ésta y su sindicato, la Unión Sindical Obrera (USO). Los hallazgos son contrastados con teorías sociológicas de la organización como las expuestas por Luhmann (1995, 1996, 1997, 1998), Durkheim (1893) y Dahrendorf (1959), desde los conceptos de poder y confianza. Como resultado de la investigación se caracterizan los actores y los principales cambios en el proceso de transformación de las relaciones laborales de ECOPETROL. Se concluye que factores como la confianza y el poder, permiten entender cambios entre el uso de la autoridad o la aparición de relaciones de colaboración, la cooperación y la solidaridad, durante el período analizado en la empresa caso de estudio.

**Palabras clave:** Teorías de las organizaciones, poder, confianza, relaciones laborales, ECOPETROL.

\* Doctor en Administración. Magister en Ciencias de la Organización. Economista. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. E-mail: carlosh.gonzalez@correouni-valle.edu.co

\*\* Doctor en Administración. Magister en Administración de Empresas. Economista. Profesor de la Escuela de Administración y Negocios de la Universidad del Norte. E-mail: alvaroz@uninorte.edu.co

\*\*\* Doctor en Administración. Magister en Ciencias de la Organización. Administrador de Empresas. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. E-mail: guillermo.murillo@correouni-valle.edu.co

# *Labor Relations in ECOPETROL: An Analysis from the Viewpoint of Sociological Organization Theories*

## **Abstract**

Power and trust in conflicts between groups constitute a fundamental part of analysis and understanding. The conceptual implication has transformed with the evolution of sociological theories of organization, specifically in the developments of Luhmann (1995, 1996, 1997, 1998). This paper is the result of descriptive research with qualitative methodology on a case study, using participant observation in the process of negotiating a collective labor agreement at the Colombian Petroleum Company (ECOPETROL); it deals with the relationship between the directors of this company and the Unión Sindical Obrera (USO-Workers Union Syndicate). Findings are contrasted with the sociological theories of organization as stated by Luhmann (1995, 1996, 1997, 1998), Durkheim (1893) and Dahrendorf (1959), based on the concepts of power and trust. As a result of the research, the actors and major changes in the transformation process for ECOPETROL labor relations are characterized. Conclusions are that factors such as trust and power make it possible to understand changes between the use of authority and the emergence of relations of collaboration, cooperation and solidarity during the period analyzed in the case study.

**Key words:** Theories of organizations, power, trust, labor relations, ECOPETROL.

## **Introducción**

En el presente artículo se intenta realizar una reflexión sobre los conceptos de poder y autoridad, para explicar la aparición y el impacto de fenómenos como la colaboración, la cooperación y la solidaridad en la formación y funcionamiento de las organizaciones contemporáneas. En este contexto, se analiza como caso de estudio la empresa ECOPETROL, principal empresa petrolera de Colombia que ha realizado un proceso de transformación de sus relaciones laborales (empresa-sindicato) desde la última década del siglo pasado.

El “poder” y en especial las relaciones de poder son uno de los componentes principales para la formación y el funcionamiento de las organizaciones; la autoridad, y de una forma diferente la colaboración, la cooperación y la solidaridad conllevan implícitamente ejercicios o relaciones de poder. Russell (1938), plantea que el poder es el objeto principal de in-

vestigación en las ciencias sociales, donde toda relación social incluye una relación de poder. Para Foucault (1982), el poder está fuertemente enraizado en las conexiones sociales; no es algo que se reconstituye por encima de la sociedad como una estructura suplementaria, como “una sociedad sin relaciones de poder sería solamente una abstracción”.

En el artículo se explica el concepto de poder representado por la autoridad desde autores como Marx, Taylor y Fayol, centrando el interés en la propuesta de autoridad, que permite los fenómenos de dominación, agrupación y control en las organizaciones. También se exponen algunas críticas a los conceptos de poder y autoridad como única forma de expresión de la organización, planteadas entre otros por Durkheim, Dahrendorf y la escuela de Frankfur. Luego, con el apoyo de los desarrollos teóricos de Luhmann (1995, 1996, 1998), como representante y a la vez crítico de la escuela de Frankfur, por medio de su teoría de la sociedad representada en sistemas sociales, se

plantea la posibilidad de reducir las relaciones de poder (representadas por la autoridad) a relaciones de confianza (dando cabida a la colaboración, la cooperación y la solidaridad), como fenómenos en organizaciones complejas. Finalmente, se contrasta la discusión sobre el poder y la confianza, y los conflictos de clases, en el caso de ECOPETROL, específicamente en el proceso de transformación de las relaciones laborales.

Es importante aclarar que aunque es posible dar respuesta a la problemática sugerida desde un análisis económico, político o incluso psicológico, el presente artículo se limita a las reglas definidas en el marco de una perspectiva sociológica que dentro de las ciencias sociales permite una excelente aproximación, los otros análisis pueden ser objeto de investigaciones futuras.

## **1. Reflexiones teóricas sobre el poder y la confianza**

Desde la sociología del trabajo, de las organizaciones y de las empresas se pueden analizar los conceptos de poder y de autoridad para explicar los fenómenos de dominación, agrupamiento y control, fundamentos para la formación y funcionamiento de las organizaciones. Antes de proponer un análisis crítico de estos conceptos, es necesario contextualizar los desarrollos teóricos sobre el poder y la autoridad en la perspectiva sociológica.

En este contexto, los conceptos dependen de la perspectiva que intente analizar o explicar un fenómeno de la realidad. En este orden de ideas, el poder y la autoridad como conceptos van a depender de la perspectiva que analice la organización. Para Hatch y Cunliffe (1997), “Los teóricos de la organización a menudo justifican la diversidad de la Teoría Organizacional y sus múltiples perspectivas por la

complejidad de la organización”. La complejidad de la organización permite un desarrollo conceptual diverso difícil de contrastarse con una única realidad, debido a que cada organización tiene su propia realidad.

Los teóricos clásicos desde la sociología plantearon su explicación del funcionamiento de las organizaciones de dos formas; para Durkheim y Marx, es la industrialización del trabajo y las consecuencias en los trabajadores la manera de entender las relaciones dentro de la organización; para Taylor, Fayol y Barnard, al resolver los problemas prácticos a los que se enfrentan los directivos, es posible entender la organización.

En el primer grupo de autores se encuentra Marx, para quien desde el estructuralismo la tensión entre capital y trabajo, se convierte en el fundamento del poder y la autoridad en las organizaciones, esta relación de poder entre los dueños de los medios de producción y los trabajadores va mucho más allá de la organización, trascendiendo a la sociedad. Existe una rivalidad entre las dos clases originada en la forma como se distribuyen las utilidades que resultan de la interacción del capital y del trabajo en un proceso productivo. Los sistemas de control que aparecen en la lógica de la organización, se convierten en otra causa de antagonismo entre los dueños de los medios de la producción y los trabajadores quienes se resisten a aceptarlos. Los capitalistas tienden a usar su poder para quitarles capacidades a los trabajadores (Dahrendorf, 1959).

Propuestas como las realizadas por Dahrendorf (1959), plantean desde la sociología de la organización, una crítica a los planteamientos funcionalistas propuestos por los defensores del poder y la autoridad como un elemento integrador de la organización. Por otro lado, propuestas como las de Durkheim (1893), plantean una postura crítica directa-

mente a los conceptos, por medio de argumentos opuestos, como: la solidaridad orgánica. Desde este análisis es posible encontrar que aunque las críticas metodológicas o conceptuales son igualmente válidas, se puede plantear que la colaboración, la cooperación y la solidaridad siendo conceptos diferentes con resultados distintos en la realidad, nacen de cierta forma de una relación de poder desde el momento mismo de la existencia de una comunicación entre los sujetos, donde por medio de la lingüística se plantea una relación de poder que permite una relación de dominación, agrupamiento o control.

Las sociedades se han transformado desde sociedades agrícolas, medievales, industriales a postindustriales, donde la relación entre los grupos o clases sociales dentro de una organización con influencia en la sociedad (representadas en el presente texto por el demiurgo de la gerencia y los sindicatos), ha cambiado al pasar de relaciones de poder y autoridad a relaciones de colaboración, cooperación y solidaridad. Estos cambios que han ocurrido en la realidad organizacional fueron estudiados por las diferentes perspectivas sociológicas en su mayoría por medio de críticas a los postulados clásicos.

En este sentido, Dahrendorf (1959), en su crítica a Marx, estudia en una sociedad capitalista los desarrollos de los conceptos de hegemonía frente al poder, con la diferencia entre contratos de asociación y dominación. Donde la transformación de la relación de autoridad es una de las principales causas para el incremento de la intensidad del conflicto, por medio de la división del trabajo (dominación) y con la estructura (subordinación).

Para la escuela de Frankfurt, especialmente para Adorno y Horkheimer (1994), las relaciones de poder pueden ser materializadas

en relaciones de autoridad y liderazgo que definen grupos específicos por medio de la legitimación. En la autoridad esta legitimación puede ser organizacional a través de sus normas y/o fines, mientras que el liderazgo con ejercicios de poder en la interacción y dinámica de los grupos en la práctica. Es importante reconocer cómo estos autores, proponen que en la relación individuo-organización está antepuesta la cultura, significa que cada individuo hace parte de un grupo, en el presente artículo los demiurgos de la gerencia o los sindicatos, grupos o sistemas hacen parte de un sistema más general que los contiene como lo es la organización. Las diversas formas del poder, ya sea la autoridad, la solidaridad, la cooperación o la colaboración pueden explicarse desde la escuela de Frankfort en un análisis descriptivo y normativo de la dinámica organizacional como sistemas sociales.

Esta última interpretación es propuesta por Luhmann (1998) en su teoría de la sociedad bastante cuestionada por algunas deficiencias teóricas pero que para los autores del presente artículo es una buena plataforma para responder la cuestión central de las preguntas ¿Cómo se puede transformar el poder en confianza? y ¿Cuál es su impacto conceptual en los conflictos entre grupos en una organización?

Es posible encontrar ejemplos de la realidad de organizaciones contemporáneas donde su núcleo gira en torno a relaciones de colaboración, cooperación o solidaridad entre sus diferentes miembros; existen perspectivas teóricas que abordan estas formas de relación desde la economía, desde la política o desde la psicología, a continuación se limita al desarrollo teórico desde la perspectiva sociológica, partiendo de una propuesta teórica de Luhmann (1998) con los sistemas sociales, entendiendo al demiurgo de la gerencia como un sis-

tema social y al sindicato como otro sistema social que hacen parte de un sistema social superior que es la organización a la que pertenecen.

En este análisis, la relación entre el grupo del demiurgo de la gerencia y del sindicato es ejercido al comunicarse, para Luhmann (1996), el poder como medio de comunicación simbólicamente generalizado es estudiado y comparado con otros medios como el dinero, donde los sistemas sociales son concebidos como conflictos potenciales cuyas variaciones están en estrecha relación con la diferenciación sistémica y la evolución societal.

Para la presente investigación, el poder en relación con la Teoría de los Medios de Comunicación (TMO), para Luhmann (1997) parte del supuesto básico en el que los sistemas sociales sin excepción se forman a través de la comunicación involucrando procesos de selección múltiple que se determinan entre sí a través de la anticipación o la reacción. La transmisión de selecciones está guiada por un código de símbolos generalizados como mecanismo adicional al lenguaje: los medios de comunicación. Es la complejidad social lo que diferencia a la sociedad de otros tipos de sistemas, pero a la vez es la que permite que por medio de la confianza (mecanismo de reducción de esta complejidad), sea posible inyectar a proyecciones futuras sobre observaciones presentes de la realidad social, algún nivel de seguridad, sin garantizar altos grados de certeza sino simplemente niveles de relación.

Desde el punto de vista funcional, los medios de comunicación transmiten complejidad reducida. La función del poder como medio de comunicación es por tanto la de acabar con la discrepancia entre las selecciones de Alter y Ego, regulando así las contingencias a manera de catalizador que acelera o retarda el proceso. De mayor a menor complejidad, los nive-

les de construcción sistémica son la sociedad, los sub-sistemas, las organizaciones y las interacciones. La evolución societal requiere en sus diferentes etapas de procesos como la diferenciación social en la que intervienen transferencias de selección sin perjuicio del nivel de contingencia y especialización. Si bien Luhmann (1995) no desprecia el análisis del ejercicio brutal y egoísta del poder, no lo considera como algo normal para la sociedad. Esta complejidad la plantea Luhmann (1998) desde el punto de vista de lo real, lo social y lo temporal, orientados a objetos, sujetos y al tiempo, respectivamente. El grado de importancia de esta diferenciación se demuestra con el grado de análisis sobre los diferentes tipos de sistemas y de la complejidad de los mismos.

Entonces es el poder como medio de comunicación simbólicamente generalizado, quien reduce la complejidad a través de la acción y no sólo a través de la experiencia por lo que su código supone la existencia de individuos en los extremos de la relación. El poder como atributo, habilidad o cualidad de su portador no debe ser ejercido total y permanentemente en tanto que le significaría un gran esfuerzo y a su vez le impediría la acumulación de poder valioso. De igual forma si el poder se legaliza, pone en peligro de recusación a su portador mientras que el poder formulado adquiere carácter de amenaza (Luhmann, 1995).

Para este caso de estudio, la relación existente entre el demiurgo de la gerencia y el sindicato puede desarrollarse bajo lógicas del poder representadas en la autoridad o bajo lógicas de la confianza representadas en la cooperación, la solidaridad o la colaboración. Es la relación entre la confianza y la desconfianza, o el confiar o no confiar, lo que se registra en la experiencia del individuo, que con el poder se compone de la distribución de preferen-

cias para las alternativas y pasa a depender de las combinaciones. Cuando la violencia física es ejercida de manera intencional contra la gente, la evitación es eliminada por medio de la acción excluyendo la transferencia comunicativa de reducción de complejidad. De este modo, la violencia física no constituye poder pero si el caso extremo inevitable de una alternativa de evitación que forma poder. Si bien la violencia física se convierte en una acción favorable a la formación de poder, en contraposición a su utilización de carácter universal no le es posible explotar directamente su plusvalía. Quien confía no tiene nada asegurado, ya que puede que esta confianza no sea correspondida con la actuación esperada, sino que lo genere un efecto contrario al proyectado inicialmente. No existe la certeza en un sistema social, ya que está conformado por individuos que actúan sin guardar idénticamente el mismo patrón de acción (Luhmann, 1996).

De esta forma la importancia de esta transformación de relaciones de poder a relaciones de confianza para las ciencias de las organizaciones y en especial para las relaciones laborales, se puede reducir al análisis del funcionamiento y del comportamiento de la organización como un sistema complejo, donde el poder y la confianza, definen las elecciones de distribución, remuneración y desarrollo de personal, los resultados futuros estarán referenciados por sus decisiones presentes donde; o el poder, por su lado define la acción, o es la confianza, que al reducir la complejidad, define lo que la organización debe realizar, por lo planteado por Luhmann, se podría plantear que el poder se convierte en parte de la confianza, ya que ayuda a aumentar el grado de reducción de la complejidad del sistema y el grado de seguridad sobre las acciones futuras por el poder que se demuestra en el presente (Luhmann, 1996).

Para relacionar el desarrollo a partir de Luhmann (1995, 1996, 1997, 1998), y los aportes de Durkheim (1893) y Dahrendorf (1959), del paso de relaciones de poder representadas en la autoridad a relaciones de confianza representadas en la colaboración, la cooperación y la solidaridad en un caso real, se analiza a continuación el proceso de transformación de las relaciones laborales en ECOPETROL en el periodo 1985-2000. Autores como Sarkis y Merlano (1990), reconocen la utilidad del enfoque de sistemas en el análisis de los cambios en las relaciones laborales. La teoría de Luhmann se fundamenta en el enfoque de sistemas, razón por la cual fue elegida en la presente investigación.

## **2. El proceso de transformación en las relaciones laborales en ECOPETROL**

En primer lugar es importante señalar que el análisis del proceso de transformación en las relaciones laborales de ECOPETROL, se abordó como un estudio cualitativo de caso, el cual es, según Merriam (1988) y Yin (1994) una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno, por ejemplo una organización, una persona o un proceso. En este sentido, Yin (1994), propone cinco aspectos específicos que determinan la calidad de un estudio de caso: éste debe ser significativo, completo, debe considerar perspectivas alternativas, exponer el suficiente número de hechos y estar escrito de manera comprometida.

El estudio de caso se basó en una investigación descriptiva cualitativa por medio de observación participante del proceso de negociación de la convención colectiva entre la administración y el sindicato, en un período de seis meses en total que el investigador pasó en la empresa: un mes de preparación previa,

cuatro meses durante la negociación y un mes después del acuerdo. En el proceso fue necesario transcribir numerosos diálogos de negociación, realizando entrevistas a profundidad a dirigentes de ambas organizaciones, la participación en conferencias de prensa, la relatoría de las declaraciones dadas a la radio y a la televisión, para un total 61 horas de grabación. En la metodología fue necesario utilizar 70 publicaciones del sindicato y de la administración, cientos de recortes de prensa, memorandos, documentos e informes internos de cada organización.

Durante el período analizado, ECOPE-TROL ha conservado el carácter de ser la empresa más grande del país. Por su tamaño pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica. Se trata de una sociedad de economía mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al ministerio de minas y energía. Donde la mayoría de los empleados estaban contratados directamente con la empresa y algunos por medio de contratos de servicios (Zapata, 2007).

ECOPETROL fue creada el 25 de agosto de 1951 cuando revirtió a la Nación la primera concesión petrolera exitosa, la llamada Concesión De Mares. Posteriormente, su desarrollo económico y el crecimiento de sus estructuras se explican principalmente por la incorporación de otras reversiones y la adquisición de algunas explotaciones petroleras privadas. Esta característica podría explicar de alguna manera la confrontación permanente que dominó las relaciones colectivas de trabajo al interior de la empresa.

Punto central de la investigación fue la decisión tomada de implementar un programa de cambio planificado de las relaciones entre administración y sindicato haciendo énfasis

en un programa de administración centrado en el hombre. Este proceso de cambio tuvo un componente muy importante en lo que se refiere a las relaciones administración-sindicato. La administración de ECOPETROL se planteó como objetivo lograr que las relaciones con la Unión Sindical Obrera (USO) pasaran de la “confrontación a la colaboración, es decir, pasarán de la hostilidad a la confianza, de un equilibrio fundado en el odio a otro donde la razón y la colaboración sean los pilares” (Merlano, 1990); ello en un período que inicialmente se estimó en cinco años, luego en siete y diez años, para finalmente adoptarse de manera permanente. Para lograr los objetivos del “partenariat” y de la colaboración del sindicato, la administración implantó diversas estrategias: 1) Mejoramiento del clima laboral; 2) Mejoramiento de los mecanismos ordinarios y extraordinarios de comunicación con los trabajadores y sus familias; 3) Estimular al sindicato a establecer relaciones de colaboración con la administración de la Empresa.

Si bien es cierto que la sede administrativa principal de ECOPETROL está situada en Bogotá, el principal centro operativo y de producción se encuentra en el municipio de Barrancabermeja, situado a 300 Km al norte de Bogotá, a orillas del río Magdalena, en la parte media de su recorrido hacia el mar Caribe. Barrancabermeja continúa siendo el eje principal de las actividades productivas de ECOPETROL, ciudad a la que la empresa ha contribuido enormemente a su desarrollo, con la realización de obras de infraestructura, patrocinio de eventos e importantes recursos económicos a través del pago de impuestos y de regalías. Allí tiene su sede principal la USO. En Barranca, como cariñosamente la llaman los colombianos, se han esenfificado las principales confrontaciones y luchas del Sindicato, desde la época de la Troco. La his-

toria de Barranca está ligada a la historia de la USO y de ECOPETROL (Bendeck, 1993).

El Sindicato participa de la “organización social permanente”, como ellos mismos la denominan, que ha existido en la ciudad y que ha tenido expresión en la Coordinadora Popular, el Frente Común, el Comité de Convivencia Ciudadana y también en propuestas del gobierno municipal como el Consejo de Desarrollo Socioeconómico de la ciudad, en los cuales la USO ha jugado un rol protagónico.

La negociación colectiva es considerada como una relación de poder que se ejerce al interior de un proceso de establecimiento conjunto de reglas en el que cada parte busca obtener el máximo de control sobre los elementos que definen la relación de trabajo. En este sentido, la negociación de la Convención Colectiva de Trabajo (CCT) afecta las condiciones de trabajo, de ingreso, de seguridad y, necesariamente, conduce a compromisos. Autores interesados en el tema de las relaciones de trabajo, definen la negociación como una institución política que tiene dos características: el establecimiento de normas, como ya se indicó, y la definición de las relaciones de poder entre la administración y el Sindicato (Flanders, 1968). Para Walton y McKersie (1965), la negociación colectiva es una relación deliberada de dos o más entes sociales que buscan definir o redefinir los términos de su interdependencia.

Antes del proceso de transformación de las relaciones laborales en ECOPETROL, existían relaciones violentas por la influencia en el sindicato de los movimientos guerrilleros y la posición beligerante de los miembros de la junta directiva, además por la participación de los partidos políticos de izquierda en las propuestas de defensas del movimiento sindical. Los principales problemas laborales hasta los años ochenta, eran resueltos median-

te huelgas violentas que paralizaban energéticamente al país. La autoridad era ejercida por el gobierno (ejército y la policía), y el poder ejercido por el sindicato, la empresa, el gobierno, la sociedad civil y sus empleados. Entonces las representaciones de control, dominación y agrupamiento, fueron por muchos años los elementos fundacionales de la organización que representaba ECOPETROL.

Merlano (1990), plantea que inicialmente el desempeñarse como asesor de la dirección de ECOPETROL, y luego al vincularse a la empresa como Vicepresidente Administrativo en 1986, le permitió; primero, impulsar internamente el cambio que como asesor había motivado desde afuera; y segundo, analizar más de cerca los problemas internos. Situación que le permitió tener una visión más amplia de la problemática interna de ECOPETROL, para así proyectar un cambio organizacional enfocado al logro del equilibrio entre los aspectos técnicos y humanos de la producción, teniendo en cuenta entre otros los siguientes elementos:

- Cambio del compromiso de la alta dirección “La gerencia tiene que estar comprometida con los objetivos y la metodología de cambio”. La falta de compromiso no hace imposible el cambio pero si más difícil.
- En ECOPETROL existía una cultura organizacional orientada más hacia la producción que hacia las personas, generando consecuencias adversas.
- Los jefes eran seleccionados teniendo en cuenta primero sus habilidades técnicas por encima de sus habilidades humanas.
- Los problemas de comunicación eran generados porque no se poseían los medios para comunicarse adecuadamente con los trabajadores.

El principio de Dahrendorf plantea que los grupos organizados:

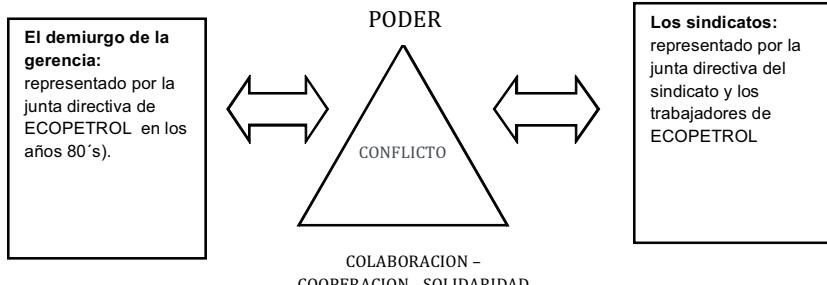
“están en contra de los otros en un conflicto abierto, y por consiguiente controlables. Mientras no se disuelve a las organizaciones de los grupos supeditados, ni se supriman sus condiciones políticas previas, la supresión radical de esta clase es imposible. Los grupos de intereses organizados disponen de numerosos medios para imponer el reconocimiento de sus intereses; además se puede tener acceso a ellos por medio de negociaciones, es decir, de querellas pedidas. Es imposible negociar con grupos desorganizados y sin cohesión, de rebeldes; para que haya acuerdo, un sistema global de organización resultante de un quasi-grupo es indispensable. Se puede pues concluir que la democratización del conflicto industrial comienza con la organización de las clases industriales” (Dahrendorf, 1959).

En la Figura 1, Merlano como representante del demiurgo de la gerencia fue encargado de la transformación de las relaciones laborales, pasando de relaciones fuertes de poder y autoridad como única forma de gestionar la organización; a relaciones de colaboración, cooperación y solidaridad entre la em-

resa, el sindicato y los empleados. Esta nueva forma de relacionarse es uno de los principales elementos que ha permitido la transformación organizacional de ECOPETROL hasta el punto de pasar de ser una empresa estatal a una sociedad por acciones.

En 2003 el gobierno colombiano reestructuró la empresa colombiana de petróleos, con el objetivo de internacionalizarla y hacerla más competitiva en el marco de la industria mundial de hidrocarburos. Con la expedición del decreto 1.760 del 26 de Junio de 2003 modificó la estructura orgánica de la empresa colombiana de petróleos y la convirtió en ECOPETROL, una sociedad pública por acciones. Las condiciones de las relaciones laborales bajo la lógica del ejercicio del poder y la autoridad, anterior a los años 80's; posiblemente no permitirían por presión del sindicato y los empleados la venta en acciones de ECOPETROL.

La junta directiva de ECOPETROL representando al demiurgo de la gerencia, posiblemente intentó el establecimiento de una “democracia industrial”, donde intenta transformar las formas de dominación y control, en formas de colaboración, cooperación y solidaridad como fundamento de las relaciones laborales en ECOPETROL, que se pueden resumir en el Cuadro 1.



Fuente: Elaboración propia (2013).

**Figura 1. Los actores del proceso**

**Cuadro 1**

**Identificación de los elementos de Dahrendorf en el proceso de transformación de las relaciones laborales en ECOPETROL**

<b>Elementos del proceso de transformación de Dahrendorf (1959).</b>	<b>Elementos del proceso de transformación de ECOPETROL Merlano (1996).</b>
La organización de los grupos de intereses en conflicto.	Lo más importante es que la empresa debe tener un producto, “algo que vender a su gente, que fue la política de personal.”
La constitución de los órganos de negociación “parlamentarios” en los cuales se encuentran estos grupos de intereses.	Los trabajadores de la empresa y sus familiares fueron los clientes de la política personal de la administración.
Las instituciones de mediación y arbitraje.	Estableció un dialogo con tres interlocutores: la administración, el sindicato y los trabajadores. Aquí el rol de esta apreciación fue reconocer al sindicato como intermediario en la relaciones con el personal operario.
Las representaciones formales del trabajo en las empresas.	
La tendencia a la institucionalización de la participación de los trabajadores en la gestión industrial.	

Fuente: Elaboración propia (2013).

Con esta estrategia se estimuló el compromiso de los trabajadores con la administración, por medio de relaciones de colaboración, cooperación y solidaridad, formando una nueva organización ECOPETROL por acciones donde muchos de los colombianos son socios de la empresa más importante del país.

Retomando a Merlano (1990), “Con este enfoque comenzamos a establecer contacto directo con el cliente y a generar efecto hacia nuestra política social, estimulando el compromiso de los operarios (sindicato) con la administración (demiurgo de la gerencia)”.

### **3. Consideraciones finales**

En toda organización por ser un sistema social, existen al menos dos grupos de individuos con intereses específicos, que por naturaleza tienden a situaciones de conflicto: El deniego de la gerencia y los sindicatos. Existen muchas formas de expresión de las relaciones entre estos grupos dentro de la organización. Desde la sociología del trabajo, de las organizaciones y de las empresas, o desde

diversas perspectivas, se pueden analizar los conceptos de poder en formas de autoridad para explicar los fenómenos de dominación, agrupamiento y control, pero también es posible estudiar otras formas de poder representadas en la colaboración, la cooperación y la solidaridad como fundamentos de la formación y conformación de las organizaciones.

Muchos de los nuevos modelos organizacionales se fundamentan en estas últimas expresiones de poder, modelos que históricamente se han convertido en modas administrativas. Donde el demiurgo de la gerencia tiene a su disposición varias estrategias para la resolución del conflicto desde el “deber ser” para tener una organización supuestamente exitosa. Estos estilos de liderazgo o de ejercer el poder van a depender de diversos factores. Es posible ejercer la autoridad, o buscar la cooperación y la colaboración, para lograr la dominación, el agrupamiento o el control, en ocasiones es un problema incluso de lingüística y le contraponen la palabra “auto”, para generar la impresión que son los mismos individuos quienes se agrupan, se dominan o se controlan.

La transformación de las relaciones laborales en ECOPETROL permite el análisis de la democracia industrial que revela por ejemplo la evolución de la violencia de los choques de intereses, por medio de la reducción de la violencia del conflicto industrial, reduciendo su intensidad. Debido en parte, a que los trabajadores representados por su sindicato fueron reconocidos, valorados y respetados como una institución en la sociedad post capitalista Colombiana. Con la capacitación de los miembros del sindicato en temas como la política petrolera y las finanzas públicas, se logró revisar conjuntamente los orígenes históricos del conflicto para iniciar el proceso de intentar resolver los problemas presentes y futuros dentro del conflicto industrial.

Es posible concluir que la confianza y el poder determinantes de las relaciones entre el demiurgo de la gerencia y los sindicatos, permiten entender el cambio entre el uso de la autoridad o la aparición de relaciones de colaboración, la cooperación y la solidaridad, donde por medio de la confianza en la complejidad de las organizaciones se reduce el poder transformando los procesos de dominación y control.

## Bibliografía citada

Adorno, Theodor y Horkheimer, Marx (1994). **Dialéctica do Esclarecimento**. Ed. Zahar. Río de Janeiro. Brasil.

Bendeck, Jorge (1993). **Ecopetrol, Historia de una gran empresa**. Ediciones Punto LLano. Bogota. Colombia.

Dahrendorf, Ralf (1959). "Classes in Post-Capitalist Societies: The Industrial Conflict", in **Class and Class Conflict in Industrial Society**. Stanford University Press. California. USA.

Durkheim, Émile (1983). **La división social del trabajo**. Edicion (2001). Ed. Akal. Madrid. España.

ECOPETROL (1991). Plan de Ajuste Dinámico 1992-1996. Empresa Colombiana de Petróleos. Bogotá. Colombia.

Flanders, Allan (1968). "Eléments pour une théorie de la négociation collective". **Revue Sociologie du travail**. No 1. Centre de Sociologie des Organisations. París. France. Pp. 13-35.

Foucault, Michel (1982). "The subject and power", in H. Dryfus and P. Rabinow, (Eds.) **Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics**. Harvester Wheatsheaf. London.

Hatch, Mary J. & Cunliffe, Ann L. (1997). "Histories, Metaphors, and Perspectives in Organization Theory", in **Organization Theory: Modern Symbolic and Post-modern Perspectives**. Oxford University Press. New York. USA. Pp. 21-59.

Luhmann, Niklas (1995). **Poder**. Editorial Anthropos. Barcelona. España.

Luhmann, Niklas (1996). **Confianza**. Editorial Anthropos. Barcelona. España.

Luhmann, Niklas (1997). **Organización y decisión: autopoesis acción y entendimiento comunicativo**. Editorial Anthropos. Barcelona. España.

Luhmann, Niklas (1998). **Sistemas Sociales: lineamientos para una teoría general**. Editorial Anthropos. Barcelona. España.

Merlano, Alberto (1990). "La cultura organizacional y el manejo del conflicto colectivo y social: el caso de Ecopetrol", en: **En busca de una administración para América Latina**, Echeverry, Ruben, D.; Chanlat, Alain.; y Davila, Carlos (dirs). Oveja Negra. Bogotá. Colombia.

Merriam, Shara. B. (1988). **Case Study Research in Education**. Jossey-Bass Inc. Publishers. San Francisco. USA.

Mills, Charles Wright (1966). “The New Middle Class et The Managerial Demiurge”, in **White Collar**. Oxford University Press. New York. USA. Pp. 63-111.

Russell, Bertrand (1938). **El poder en los hombres y en los pueblos**. Ed. Lozada. Buenos Aires. Argentina.

Sarkis, Bassam y Merlano, Jorge (1990). **Administración de los Conflictos Laborales: la negociación colectiva en Colombia**. Legis. Bogotá. Colombia.

Walton, Richard y McKersie, Robert (1965). **A behavioral theory of labor negotiations; an analysis of a social interaction system**. McGraw-Hill. New York. USA.

Yin, Robert (1994). **Case study research: design and methods**. Sage Publications. Thousand Oaks, California. USA.

Zapata, Alvaro (2007). **Negociación, conflicto, mitos y poder en la gestión de las relaciones en Ecopetrol**. Facultad de Ciencias de la Administración. Programa Editorial Universidad del Valle. Cali. Colombia.