



Revista de Economía Institucional

ISSN: 0124-5996

ecoinstitucional@uexternado.edu.co

Universidad Externado de Colombia

Colombia

Urrutia, Miguel

Las relaciones industriales en Ecopetrol

Revista de Economía Institucional, vol. 18, núm. 34, enero-junio, 2016, pp. 303-326

Universidad Externado de Colombia

Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41945855016>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LAS RELACIONES INDUSTRIALES EN ECOPETROL

*Miguel Urrutia**

Este escrito repasa la historia de las relaciones industriales en Ecopetrol. Primero analiza las causas de los conflictos laborales en la Tropical Oil Company, antecesora de Ecopetrol, y las dos culturas que se formaron entre el personal. Luego sigue el curso de las huelgas para entender las causas de los conflictos laborales. Al final comenta la transformación de las relaciones industriales a comienzos de siglo.

EL PESO DE LA HISTORIA

La característica más notable de Ecopetrol ha sido la existencia de dos culturas enfrentadas. Los trabajadores, representados por la Unión Sindical Obrera (USO), han compartido una ideología socialista, anti-imperialista y estatista; la de sus directivos y dueños –el Estado y los accionistas privados– es capitalista, internacionalista e inclinada a la democracia representativa. En el pasado estas diferencias provocaron conflictos que a veces llevaron a la huelga y desataron enfrentamientos con visos de violencia. Esos choques ideológicos no son excepcionales, pues existen sindicatos socialistas o comunistas en países como Francia, Italia o España. Pero su análisis es útil para entender cómo ha funcionado Ecopetrol y los cambios ocurridos.

En una interesante ponencia, Alberto Merlano, vicepresidente administrativo de Ecopetrol entre 1986 y 1998, señaló que la confrontación entre la USO y el Gobierno, a través de Ecopetrol, obedecía

* Doctor en Economía, profesor de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, [murrutia@uniandes.edu.co]. Una versión anterior se publicó en *Ecopetrol, energía limpia para el futuro*, Bogotá, Villegas Editores, 2011. Fecha de recepción: 24 de julio de 2015, fecha de modificación: 7 de abril de 2016, fecha de aceptación: 12 de mayo de 2016. Sugerencia de citación: Urrutia, M. “Las relaciones industriales en Ecopetrol”, *Revista de Economía Institucional* 18, 34, 2016, pp. 303-326. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01245996.v18n34.17>

a diferencias en sus concepciones políticas y económicas¹. El diálogo era difícil porque sus representantes hablaban y actuaban guiados por visiones opuestas de la sociedad deseable (Merlano, 1994). Esas dos visiones se han acercado y es posible un diálogo más fructífero. El Estado ha crecido y el gasto social, una de las banderas de la USO, es una parte significativa del presupuesto nacional. A escala internacional el socialismo respalda la democracia representativa y adopta políticas típicas del capitalismo. Y la izquierda colombiana, con representantes en la dirección de la USO, ha abandonado la teoría que justificaba el uso de “todas las formas de lucha”, incluida la lucha armada en su enfrentamiento con el Estado.

En su *Historia de Colombia contemporánea*, Ricardo Arias sostiene que el “intelectual revolucionario” –en la cátedra, la prensa y sus obras– justificaba la violencia como opción válida para luchar contra el enemigo, “el régimen oligárquico” del Frente Nacional, y legitimaba la “combinación de todas las formas de lucha” (2011, 153). Esa idea fue compartida por el Partido Comunista y otras organizaciones representadas en la dirección de la USO, y generó grandes dificultades en las relaciones entre la empresa y el sindicato.

Desde finales de los años ochenta varios movimientos insurgentes habían iniciado un proceso de autocrítica con relación a su estrategia y objetivos, lo que los llevó a cuestionar cada vez más “la combinación de todas las formas de lucha” [...] la política legal (participación en partidos y movimientos, en las instituciones representativas, en las elecciones, etc.) con el ejercicio de la violencia (ibid., 151).

Este cambio ideológico se generalizó en la primera década de este siglo, en particular después de las grandes movilizaciones populares por la paz y contra los distintos tipos de violencia. Y ha facilitado el diálogo entre los directivos de la compañía y el sindicato.

La siguiente sección examina los orígenes históricos de la ideología de los trabajadores petroleros y la política de la empresa en materia de remuneración y relaciones industriales.

LA MANO DE OBRA AL INICIARSE LA INDUSTRIA

En 1918-1919 P. L. Bell, del Departamento de Comercio de Estados Unidos, visitó el país para hacer un informe sobre las oportunidades de negocios que se abrían con el fin de la guerra. El informe es muy completo y fuente de datos para el historiador

¹ Merlano se refiere a las diferencias políticas y económicas entre trabajadores y directivos, así como a las diferencias entre un grupo de población con una cultura tradicional de origen rural y un grupo de ingenieros extranjeros y nacionales con una cultura urbana en la que predomina la racionalidad técnica.

económico. Habla de las perspectivas favorables de la Concesión de Mares, dice que la oferta de mano de obra no será un problema pues los trabajadores colombianos no tienen grandes necesidades: con palos de bambú y techo de paja arman la vivienda que necesitan en el sitio de trabajo. Pero aclara que la extracción de crudo requerirá que las compañías paguen salarios altos para atraer mano de obra a tierra caliente, y establezcan prácticas modernas de salud e higiene porque las zonas con potencial productivo son malsanas (Bell, 1921, 137).

La Tropical Oil Company siguió sus recomendaciones. Atrajo mano de obra de la Costa y de islas del Caribe con sueldos superiores al promedio nacional, pero la vivienda y la infraestructura social eran primitivas. Tuvo mayores dificultades para reclutar personal técnico, sobre todo extranjeros con experiencia. Entonces construyó en El Centro un barrio moderno con servicios similares a los de un suburbio norteamericano para ese personal y los directivos –extranjeros o técnicos colombianos con alto nivel educativo–, lo que provocó resentimiento entre los trabajadores de base. Poco a poco surgió un barrio para empleados y supervisores, de características inferiores a las de los directivos pero similares a las de una zona de clase media. Los obreros se alojaban en barracas, había comedores diferentes para los tres grupos y poco contacto entre ellos. La diferenciación social y cultural era notable y provocaba enfrentamientos, que se ahondaron debido al desarrollo sindical de la industria. El sindicalismo y las primeras huelgas fueron lideradas por dirigentes socialistas (Urrutia, 1969), y el sindicato mantuvo esa tradición.

La organización industrial separó aún más las dos culturas. Los cargos directivos eran ocupados por ingenieros que buscaban maximizar la producción y establecer procedimientos racionales para elevar la productividad. Los obreros valoraban más la solidaridad, la amistad y la familia. Los funcionarios de relaciones humanas poco tomaban en cuenta las particularidades culturales de los trabajadores sindicalizados, lo que generaba conflictos. En particular, por los despidos, que eran necesarios y racionales cuando la situación del mercado requería un ajuste laboral, por la caída de la demanda o el agotamiento de pozos, pero tenían efectos desastrosos en las familias en un enclave con pocas alternativas de empleo y motivaban protestas del sindicato. Evitar los despidos es un objetivo primordial del sindicato desde la Gran Depresión, y lo sigue siendo. El ajuste a la crisis de 1930-1931 implicó una disminución de salarios en todas las industrias, dada la caída de los precios de los bienes finales y la reducción de personal

por la contracción de la demanda (López, 2008). El sindicato veía los despidos como una medida injustificada, como lo refleja su historia, la cual relata que “en 1932 y 1933 se habla de la necesidad de hacer una huelga” (Vega et al., 2009, 187).

En los años treinta y cuarenta las condiciones de trabajo de los obreros siguieron siendo precarias, la acción sindical intentaba mejorarlas y la empresa apoyó esas iniciativas en las convenciones laborales. Una de las primeras huelgas fue la “del arroz” para que la compañía no diera arroz frío como base del almuerzo. Los pliegos de peticiones también se quejaban por la deficiencia de los servicios de salud y la mala calidad de la vivienda. Ante las falencias del Estado central y local en materia de educación, la compañía creó becas, fundó y manejó escuelas. Esta era una necesidad sentida de los trabajadores, pero en la práctica empresarial de la época no era usual que las empresas asumieran esta responsabilidad. Cuando se creó Ecopetrol, una gran proporción de los costos laborales correspondía a prestaciones sociales y gastos en “bienestar del personal”.

Otra causa de conflicto fue la subcontratación de trabajadores no sindicalizados. Un sindicato tiene mayor poder de negociación si monopoliza la oferta de trabajadores, lo que le hace posible mantener un salario sindical superior al de equilibrio entre oferta y demanda. Es entendible entonces que se oponga a la contratación de labores con personal que no gane el salario negociado. También busca aumentar su ingreso por aportes de sus miembros y por ello lucha para que la empresa no contrate trabajos con quienes no son miembros cotizantes. Más adelante veremos cómo se resolvió este problema. No se puede dejar de mencionar que el antiimperialismo del sindicato fue otra causa de conflicto antes de la creación de Ecopetrol.

EL SINDICATO Y LA REVERSIÓN DE LA CONCESIÓN DE MARES

En los años cuarenta, los trabajadores petroleros, en particular los de la Tropical, hicieron huelgas para mejorar su situación económica y laboral, y también en procura de que la explotación de petróleo contribuyera al bienestar de país pues era un recurso nacional. En las huelgas de 1946 y 1948 el sindicato petrolero tuvo apoyo económico y moral de otros sindicatos fuertes del país, como el de ferrovías, y extranjeros, como los de Venezuela, Perú y México, para que se nacionalizara la explotación (Sáenz, 1993, 8). El gran apoyo y la fuerza que cobró la USO impulsaron dos de las más grandes huelgas en la historia del país, huelgas que provocaron graves enfrentamientos. Los relatos de esa época muestran que esas huelgas tenían tintes nacionalistas, y

para muchos, especialmente para las élites, los trabajadores buscaban más que la nacionalización.

Una de las exigencias de la USO era iniciar exploraciones antes de terminar la Concesión de Mares o compensar los beneficios que las empresas internacionales dejarían de recibir si devolvían el control al Estado de inmediato, exigencias que tomaron en cuenta las medidas legales que revirtieron la concesión. No obstante, el 7 de enero de 1948, luego del despido de 232 trabajadores y del recorte de salarios, el sindicato amenazó con entrar en huelga y parar el suministro de gasolina. Aunque alarmó a los dirigentes nacionales, no fue posible evitarla porque un juez de Barrancabermeja la declaró legal, y tuvo apoyo de sindicatos nacionales y extranjeros, y de algunos políticos.

El 9 de abril de 1948 fue asesinado Jorge Eliécer Gaitán en Bogotá, lo que inició la época de “La Violencia”. Durante el “Bogotazo”, la huelga seguía en auge. Horas después de la muerte del caudillo el partido comunista ordenó el paro general obrero.

En Barrancabermeja [...] el levantamiento popular adquirió caracteres insurreccionales. La huelga declarada por los trabajadores petroleros se convirtió en el núcleo del movimiento [...] se posesionaron de las petroleras y minaron los alrededores previendo el ataque del ejército. El comercio se paralizó, los transportes fueron bloqueados, se estableció el control sobre los teléfonos y el telégrafo. La dirección política del movimiento fue asumida por la Junta Revolucionaria, la cual nombró como alcalde a Rafael Rangel Gómez. La población se organizó militarmente (Medina, 1980, 564-565).

Esta Junta actuó hasta el 13 de abril, cuando negoció el cese de funciones con los enviados del gobierno nacional con el compromiso de que no tomaría represalias, y nombraría un alcalde y un gobernador liberales. La huelga perdió fuerza “debido a que muchos de los líderes de los sindicatos fueron encarcelados o asesinados y otros se unieron a grupos guerrilleros” (Vega et al., 2009), y la USO se debilitó. El gobierno después autorizó la creación de Ecopetrol y asumió el control de la Concesión de Mares. Debido a la indebida duración de la concesión, la Tropical no podía despedir a ningún trabajador, modificar los salarios ni reducir sus actividades. El gobierno también prohibió las huelgas y ordenó que las reuniones sindicales fueran autorizadas por el Ministerio de Minas. En la historia escrita desde el punto de vista del sindicato, la acción de los trabajadores fue crucial para la creación de Ecopetrol y para colombianizar la industria.

Las relaciones industriales en esa primera época se reflejan en las actas de la Junta Directiva de la empresa de 1953, que describen el manejo del primer conflicto con el sindicato. El 20 de abril el gerente informó que había llegado un memorando de Sincopetrol en el que

ante el aumento de precios, pedía una de las siguientes medidas: a) rebajar los precios de los comisariatos al nivel del 30 de marzo y aumentar la prima de arrendamiento, b) reajustar los salarios de todos los trabajadores, c) crear una prima móvil sobre el costo de vida, o crear una prima familiar, equivalente a un porcentaje del salario básico, que aumentaría según el número de familiares dependientes. El gerente respondió que la convención colectiva estaba vigente y que ninguna de las partes podía solicitar modificaciones en forma unilateral (Acta 118, 20 de abril de 1953). La Junta consideró que se podían tener en cuenta algunas de las peticiones dado el aumento de precios. El 23 de abril el gerente presentó un estudio de la situación de los trabajadores de Intercol, que recomendó compensar el aumento del costo de vida:

La Junta expresó estar animada de los mejores deseos para dotar al personal obrero de condiciones de vida que satisfagan, en parte siquiera, sus más apremiantes necesidades, autorizando al gerente para que se ponga en contacto con Intercol y Shell e, informadas estas compañías, proceda a negociar un aumento de salarios y prestaciones sociales hasta un siete por ciento (7%) aproximadamente, y el auxilio de vivienda hasta de un cincuenta por ciento (50%) (Acta 119, 23 de abril de 1953).

El ministro de Trabajo participó en las conversaciones con esas compañías; dos semanas después la Junta Directiva aprobó los mismos ajustes para los trabajadores de nómina diaria de El Centro (Acta 121, 7 de mayo de 1953). Y aprobó el aumento de salarios pese a estar vigente una convención colectiva, por un sentido de justicia social ante el alza de la inflación o por el poder del sindicato.

LAS HUELGAS EN TIEMPOS DE ECOPETROL²

En Ecopetrol existen tres organizaciones sindicales: la USO; Adeco, la asociación de directivos; y Sindipetrol, que representa a los trabajadores que prestan servicios a la industria. En esta sección se analizan los conflictos con la USO, porque este sindicato ha tenido históricamente el mayor número de afiliados.

LA HUELGA DE 1963

Esta fue la primera huelga desde la fundación de Ecopetrol y duró 43 días –del 19 de julio al 30 de agosto– en un ambiente radicalizado por el enfrentamiento entre la concepción capitalista y la comunista. La principal razón del sindicato para convocar la huelga era su oposición a que el superintendente Luis Aurelio Díaz siguiera en el cargo. El detonante fue la suspensión de Luis Ibáñez y Eliécer Benavides, el

² La fuente principal del análisis de las huelgas de 1963 y 1971 es Vega et al. (2009).

presidente y el fiscal de la USO. Al parecer, Ibáñez tuvo un altercado con un directivo del comisariato de El Centro y se liaron a golpes porque el líder sindical se enamoró de la hija del director, familiar del superintendente. El altercado provocó la suspensión de los directivos sindicales por 15 días, y el sindicato la consideró como una provocación (Vega et al., 2009, 246). Aparte de esos hechos, el sindicato había hecho demandas por incumplimiento de algunos acuerdos de la convención. Entre otras por la negativa del funcionario encargado a atender solicitudes como la de prestar directamente el servicio de transporte de los trabajadores y sus hijos, ante el desaseo y las deficiencias del servicio que prestaba el contratista privado.

El curso de la huelga se vio afectado por algunos sucesos que ocurrieron el 13 de agosto, como un atentado dinamitero contra la tubería que transportaba combustible de El Centro a Barrancabermeja, por el cual se culpó y capturó a 16 trabajadores. Varios eran directivos sindicales, tenían conocimientos jurídicos y representaban al sector más radical del sindicato. Esto redujo su poder de negociación y aún más cuando una condición para liberarlos fue terminar la huelga. Según Vega et al., la falta de experiencia de quienes los remplazaron para manejar este tipo de protestas fue la razón para que la huelga terminara. Los dirigentes sindicales y asesores políticos de la USO arrestados estuvieron presos 43 días, lo mismo que duró la huelga. Esta huelga se hizo en conjunto con trabajadores de la Shell en Casabe y de la Texas en Campo Velásquez. Incluidos los de Ecopetrol, las tres compañías despidieron a 47 dirigentes sindicales.

LA HUELGA DE 1971

Esta huelga fue motivada por la defensa de los recursos nacionales, el desmonte de la Concesión Barco y la supresión del dólar petrolero, que alentaron el sentimiento nacionalista de los trabajadores. La supresión del dólar petrolero era un tema muy sensible para el sindicato porque, desde su perspectiva, beneficiaba a las empresas aumentando el precio de la gasolina y de los bienes de consumo de la población. Esta huelga duró 18 días, del 5 al 23 de agosto.

Los trabajadores de Ecopetrol estaban inconformes por el incumplimiento de la convención de noviembre de 1970. Además, reclamaban por asuntos relacionados con la salud, la variación no programada del horario de trabajo, la discriminación en el ascenso del personal de base y la mala alimentación. Desde la perspectiva del sindicato, la razón para esta huelga fue la violación de la convención colectiva. Y lo que la precipitó el 26 de julio de 1971 fue el uso indebido de la

sirena de emergencia de la refinería para conmemorar el inicio de la Revolución Cubana. Esto caldeó el ánimo de los directivos, pues los trabajadores no quisieron rendir descargos; además, un cambio del horario de almuerzo de algunos trabajadores fue rechazado porque lo vieron como una retaliación por dicha infracción. Por estos hechos la refinería despidió a cinco dirigentes sindicales y a seis trabajadores de base, y esa medida detonó el inicio de la huelga el 5 de agosto. Esta huelga y las ya mencionadas no fueron motivadas por sueldos o prestaciones, sino por la presunta violación de la convención o la tensión entre sindicato y directivos. La negociación periódica de convenciones colectivas con un sindicato mejoró los salarios y las prestaciones reales de los obreros, y las huelgas estallaron por discrepancias particulares entre el sindicato y la administración. En el sindicalismo a nivel mundial la principal razón de las huelgas es el incumplimiento de derechos adquiridos. Más importante que los desacuerdos sobre aspectos de las negociaciones colectivas.

Esta huelga deterioró las relaciones industriales porque hubo una toma violenta de la refinería usando como escudo a varios ingenieros y directivos, se hicieron daños a la infraestructura de la compañía, y 36 miembros de la junta sindical fueron condenados en un consejo verbal de guerra. Esto debilitó al sindicato porque esa acción fue repudiada hasta tal punto que Fedepetrol lo desafilió el 16 de noviembre de 1971. La empresa recontrató a algunos de los 117 despedidos sin incluirlos a todos en nómina, sino por contrato.

COMPORTAMIENTO DE LOS ACTORES EN LA HUELGA DE 1977³

El 5 de noviembre de 1976 la USO presentó a Ecopetrol un pliego de peticiones para negociar una nueva convención colectiva. Ante la combatividad tradicional del sindicato, como táctica de negociación la empresa presentó un contrapligo en el que pedía renegociar algunas cláusulas de la convención vigente. Y, por instancia del ministro de Minas y Energía, el gobierno propuso tomar una firme actitud ante el sindicato, quizá debido a la difícil situación económica de la empresa causada por las enormes pérdidas en la venta de derivados del petróleo en el mercado nacional. El declive de la producción, de 80.000 barriles diarios en 1970 a 53.400 en 1976, convirtió al país en importador de petróleo. Ecopetrol debía comprarlo al precio internacional y venderlo a pérdida porque el gobierno, por razones políticas, no lo había aumentado en la cuantía en que había subido

³ Esta sección es una adaptación de Urrutia (1987).

en el mercado internacional por la crisis energética de 1973⁴. En esas circunstancias la empresa tenía graves dificultades de flujo de caja. Dadas esas dificultades y ante un pliego de peticiones que elevaba los costos salariales en un 113%, los directivos de Ecopetrol se prepararon para una dura negociación en la que no podían aceptar un gran aumento de esos costos.

Cuadro 1
Salarios y prestaciones sociales en Ecopetrol
Personal directivo y convencional
(Miles de pesos)

	1974	1975	1976
<i>Salarios totales</i>	408.157	576.506	852.038
<i>Prestaciones sociales</i>			
Cesantías (reservas)	99.813	223.792	262.760
Vacaciones	28.848	25.000	19.354
Prima vacaciones	16.639	21.929	34.218
Prima antigüedad	11.275	13.918	20.330
Prima servicios	42.910	62.057	92.667
Prima convencional	29.533	51.616	76.845
Seguro vida	7.814	2.711	5.307
Subsidio familiar	19.740	28.413	42.315
Auxilio por accidente	337	586	1.125
Auxilio por enfermedad	5.235	6.052	10.254
Subsidio de arriendo	19.555	46.368	68.549
Subsidio de transporte	2.233	2.807	3.611
Subsidio de alimentación	8.436	9.881	14.072
Otras bonificaciones			7.989
<i>Bienestar del personal</i>			
Comisariato	45.426	59.446	83.474
Comedores	37.849	55.899	97.933
Habitaciones	12.417	13.484	23.575
Educación (escuelas y plan educativo)	28.478	53.650	69.546
Servicios médicos	72.051	193.734	173.686
Recreación y deporte	15.989	20.284	26.932
Otros beneficios (transporte)		34.940	25.946
Cavipetrol	14.046	18.139	21.437
<i>Aportes por disposición legal</i>			
SENA	9.509	14.132	21.157
<i>Total</i>	1.075.278	1.549.434	2.096.280
<i>Relación prestaciones/salarios</i>	2,63	2,68	2,46

Nota: los salarios incluyen tiempo extra; otras bonificaciones, cenas y horas turno; y educación, escuelas y plan educativo.

Fuente: Memorando de Ecopetrol al Ministerio de Minas y Energía (1977).

Los salarios de los trabajadores de Ecopetrol estaban entre los más altos del país. En 1977 el salario mensual ponderado para los tra-

⁴ En mayo de 1977, importaba gasolina a 16,55 pesos el galón y recibía 5,09 pesos al venderla. El barril de crudo importado valía 14,09 dólares, y Ecopetrol debía contabilizar un precio de 6,74 dólares en refinería para vender los productos al precio fijado por el gobierno.

⁵ Cifra contenida en un memorando de la presidencia de la empresa al ministro de Minas y Energía, febrero de 1977.

jadores cubiertos por la convención colectiva⁶ era de 7.396 pesos y las prestaciones sociales llegaban al 146% del pago por salarios (cuadro 1). El salario mínimo urbano era de 59 pesos diarios, 1.770 pesos por mes, y en la mayoría de las empresas las prestaciones sociales no llegaban a más del 50% del costo de la nómina. La decisión de presentar un contrapiego reflejaba cierta pugnacidad de la empresa. Insistir en renegociar conquistas de convenciones colectivas anteriores habría llevado inevitablemente al paro. Parece que en algún momento los directivos de Ecopetrol tuvieron la ilusión de que podían renegociar algunos compromisos de la convención vigente, pero ya avanzadas las negociaciones se nombró un nuevo ministro de Energía, que acordó con la presidencia de Ecopetrol no insistir en el contrapiego. El presidente de la República estuvo de acuerdo, pues nunca juzgó realista pensar que los trabajadores aceptarían primas en dinero a cambio de algunas prestaciones sociales en especie.

El contrapiego trataba diez puntos, pero recibió mayor atención la libertad de contratación. En convenciones anteriores, Ecopetrol se había comprometido a no subcontratar servicios o trabajos relacionados directamente con la industria del petróleo. Así, debía realizar la mayoría de sus actividades con personal propio, sin la flexibilidad que da la contratación temporal de servicios a subcontratistas. Esta norma restaba flexibilidad en el manejo administrativo y daba mucho poder al sindicato, pues evitaba que la empresa realizar parte de su labor con personal no afiliado a la USO.

La actitud de los directivos de la empresa y su Junta Directiva también obedecía a que percibían que el conflicto estaba motivado por razones políticas. El memorando de la presidencia que plantea las estrategias para negociar el pliego en 1977 dice:

La USO no admitirá principio de acuerdo sobre la mayoría de los puntos denunciados; pero sin denuncia o con ella ha venido preparándose para el paro, financiando a Fecode –el sindicato de izquierda de los educadores– y cultivando la posibilidad de un paro cívico [...] Los líderes de la USO y sus asesores buscan el cambio institucional violento (Ecopetrol, 1976).

Las declaraciones públicas de la USO confirman esta percepción. Por ejemplo, un documento titulado “Conclusiones del Pleno de la Unión Sindical Obrera acerca del balance de la huelga de los trabajadores petroleros de 1977” comienza con un análisis del marco internacional de la huelga, cuyo primer párrafo dice así:

Las luchas del movimiento obrero colombiano, unidas a las que libran los sectores populares, campesinos e indígenas, reflejan fielmente el estado de opresión y explotación, en que el imperialismo norteamericano y sus

⁶ La nómina convencional cubría 4.685 trabajadores.

incondicionales lacayos, las clases dominantes, tienen sumergido al pueblo colombiano (USO, 1977).

La negociación de la convención colectiva –entre diciembre de 1976 y marzo de 1977– fue difícil y el sindicato amenazó con convocar a huelga hasta el último momento. El 4 de marzo, terminada la prórroga del periodo de conciliación, solo se había llegado a acuerdo sobre 48 puntos de los 172 incluidos en el pliego de peticiones. Ese día el sindicato aprobó una resolución que declaró la huelga.

El presidente de la República, Alfonso López Michelsen, conocía a varios dirigentes de la USO desde la época en que la izquierda y el sindicato le colaboraron en el Movimiento Revolucionario Liberal (MRL), admiraba su profesionalismo en materia sindical y no tenía una opinión tan negativa de la USO como los directivos de Ecopetrol. Antes de que se posesionara el tribunal de arbitramento, que no sería aceptado por la USO, el presidente se reunió con los negociadores del sindicato a petición de ellos, sin presencia de funcionarios de la empresa; a la reunión solo asistió el ministro de Minas en representación de la Junta Directiva. Allí se acordó pedir a Ecopetrol que reconsiderara el contrapiego, y seguir negociando sobre salarios y vivienda. Las negociaciones continuaron contra reloj: el 11 de marzo el Ministerio de Trabajo convocó el tribunal de arbitramento y solo se logró un arreglo en el último momento, la noche del 25 de marzo. Se acordaron aumentos de salarios superiores a la tasa de inflación reciente, pero no aumentos significativos de las prestaciones sociales ni de la injerencia del sindicato en la administración de la empresa.

Es claro que la USO no pudo movilizar a los trabajadores para que hicieran un paro ilegal –peligroso para ellos– por la negativa del gobierno a aceptar mayores privilegios sindicales, aumentos de salarios mucho mayores que el del costo de vida o peticiones con motivación política, como el rechazo de la venta de acciones de una filial de Ecopetrol a una empresa estadounidense⁷. El 25 de agosto, cinco meses después de firmado el acuerdo, se inició un paro ilegal en

⁷ Aunque los líderes de un sindicato confíen en la huelga política e intenten usar el paro como arma política, los trabajadores no están listos para esas batallas. Apoyan a los líderes radicales porque en empresas estatales, donde la huelga es ilegal, solo se puede negociar con éxito si los directivos sindicales están dispuestos a sacrificarse convocando a huelga. Solo trabajadores con motivación ideológica y política están listos a hacer ese sacrificio. Pero la huelga implica peligros y sacrificios para todos los trabajadores, y solo van a huelga en defensa de sus derechos, no por solidaridad internacional ni para apoyar la oposición de izquierda al gobierno. Las bases sí se movilizan si se las convence de que la empresa desconoce sus derechos. Todo trabajador, por bien pago que sea, reacciona si se le desconoce un derecho adquirido. Por ello la mayoría de las huelgas son motivadas por presuntas violaciones de la convención o de derechos adquiridos.

el complejo industrial de Barrancabermeja, en el distrito de El Centro y en el Distrito Norte (Tibú), que duró 67 días. El personal directivo asumió las labores de los obreros en paro y mantuvo en operación la refinería y la mayoría de los pozos. Los trabajadores de la refinería de Cartagena no pararon. Se han dado tres razones para explicar la decisión del sindicato de hacer esta huelga.

La USO argumentó que declaró el paro porque la empresa había violado la convención colectiva. Esta es la única razón que puede movilizar a las bases a aventurarse en una huelga ilegal. Pero no es muy claro que la empresa haya violado flagrantemente la convención, y es posible que las otras dos razones pesaran más en la decisión de declarar la huelga. En la época en que se declaró el paro, el movimiento sindical estaba enfrentado con el gobierno y organizando un paro cívico nacional. Por vez primera las tres centrales obreras habían acordado unidad de acción, y bajo el liderazgo de la CSTC, la central de izquierda, se estaba promoviendo una serie de paros para presionar al gobierno y crear una situación de orden público que lo pusiera en peligro. En esa estrategia de agitación laboral, la huelga de Ecopetrol podía ser clave para paralizar la economía del país. En parte, entonces, el paro petrolero se declaró como apoyo de los sindicatos de izquierda representados en la USO al paro nacional contra el gobierno. La tercera razón tiene que ver con problemas internos de la USO. Los desacuerdos entre sus diferentes tendencias ideológicas llevaron a una crisis del sindicato a comienzos de 1977, y algunos grupos de activistas quizá pensaban que una huelga lo uniría y consolidaría su liderazgo.

Para evaluar la importancia del incumplimiento de la convención lo mejor es estudiar las quejas del sindicato (USO, 1977), pues varias tenían que ver con la política administrativa más que con las condiciones de vida del personal.

El 4 de agosto, una comisión del Ministerio de Trabajo enviada a Barrancabermeja para estudiar la situación declaró: "En líneas generales, la empresa sí ha cumplido con las normas convencionales" (memorando de A. Galoría al secretario general del Ministerio de Trabajo). De la descripción anterior es difícil concluir que hubiese violaciones a la convención que justificaran un paro que podía paralizar la economía del país. No obstante, el intento de extender los privilegios de los empleados de Ecopetrol a los contratistas podía movilizar a muchos trabajadores de Barrancabermeja en apoyo de la huelga haciendo paros de solidaridad. Quizá el deseo de utilizar el paro como catalizador del paro cívico nacional pesó más que los

problemas de relaciones industriales. Algunos documentos favorecen esta tesis; el de la Comisión Sindical Nacional del Partido Comunista de Colombia sobre la huelga dice lo siguiente:

El conflicto laboral USO-Ecopetrol se agudiza precisamente en momentos en que se acrecienta la lucha de clases en el país con la preparación del paro cívico nacional contra la gestión hambreadora y represiva del gobierno de López Michelsen. La clase obrera organizada, en ejemplar unidad de acción, se dispone a realizar esa jornada colocándose a la cabeza no solo de sus particulares reivindicaciones sino de las masas populares en general. Lo más lógico era que la USO asumiera su punto de combate en la dirección de la preparación y desarrollo del paro cívico. Esto le habría ayudado a recobrar su tradición de luchadora consecuente y unitaria y adelantar una gran campaña de solidaridad de clase con su movimiento (CSNPC, 1978).

Sin duda muchas personas, en el gobierno y la empresa, consideraron que era una huelga política, y así se trató en gran medida. Pero el gobierno y la Junta Directiva de Ecopetrol no tenían buena información sobre la tercera causa de la huelga: los problemas internos de la USO. En documentos que luego publicaron el Partido Comunista y otros grupos con presencia en la USO se sugiere que la declaratoria del paro fue el intento de una facción para tomarse el sindicato. Los comunistas y la CSTC querían que la huelga coincidiera con el paro cívico, mientras que el Movimiento Obrero Independiente y Revolucionario (Moir) quería desvincularla de la estrategia de la CSTC y presionó para adelantar la fecha del paro, sobrevalorando el impacto político de la huelga petrolera. Al respecto, la CSNPC hizo el siguiente comentario:

Dada la mitificación del poderío de su sindicato, algunos socios de base y algunos dirigentes se hacen la ilusión de que una huelga de la USO puede obligar a los directivos [...] y al mismo Gobierno a postrarse a sus pies y a suplicar un arreglo para evitar que el conflicto les derroque (ibid.).

Aunque los grupos de izquierda presentes en la USO estaban enfrentados y discrepan en asuntos de táctica, querían la huelga en parte por razones políticas y en parte para fortalecer el sindicato. Después de la firma de la convención proliferaron las críticas a los negociadores. En mayo se cambiaron todas las juntas directivas de la USO (la nacional y las regionales), lo que refleja la crisis del sindicato. La CSNPC observó un marcado reflujo de las bases, y comentó que no se pudieron realizar varias asambleas por falta de quórum. La mayoría de los nuevos dirigentes de la USO, elegidos en mayo,

no tenían ninguna experiencia en dirección sindical [...] y debían demostrarle a la base que cumplirían fielmente con sus deberes en defensa de los trabajadores y en lo tocante a supervisar y hacer cumplir lo pactado en la última Convención (ibid.).

Las bases apoyaron el paro, pero la mayoría resolvió no participar en actos ilegales que provocaran juicios penales. Como la empresa y el gobierno preveían problemas en Barrancabermeja, el complejo industrial de esa ciudad estaba bien protegido por el ejército y no era fácil parar o sabotear sus operaciones. Por ello se decidió hacer el paro dejando la refinería en poder de la empresa. Esto refleja el rechazo de la mayoría de los obreros a los actos de sabotaje y destrucción de los equipos. Como esos actos pueden desembocar en procesos penales y despidos, la mayoría de los trabajadores no van tan lejos como desearían algunos líderes motivados ideológicamente. Infortunadamente, grupos minoritarios del sindicato y grupos delincuenciales aislados estaban interesados en escalar el conflicto, y el paro provocó actos violentos que perjudicaron a la ciudadanía y a personas que nada tenían que ver con el conflicto. Hubo once casos de sabotaje a los oleoductos e instalaciones, estallaron dos petardos en casa de trabajadores que no se habían unido al paro y campañas de intimidación (Urrutia, 1987).

El 29 de agosto, el Ministerio de Trabajo declaró ilegal la huelga, y el 30 de agosto se expedieron los 18 primeros despidos de trabajadores involucrados en acciones contra las instalaciones. El 2 de septiembre, a petición de la USO, la directiva del sindicato se reunió todo el día con el presidente de la República y el ministro de Minas, y el presidente ofreció sugerir a la Junta Directiva de Ecopetrol que aceptara algunas de sus peticiones del sindicato (no renovar el contrato con la Anson Drilling, estudiar la posibilidad de reintegrar a los trabajadores no involucrados en actos de sabotaje, estudiar la contratación permanente de los trabajadores temporales que podían tener funciones permanentes, y reconsiderar la venta de acciones de Policolsa –empresa de Ecopetrol– a la Dow Chemical).

Mientras que los directivos de la USO dialogaban con el presidente, la empresa despidió cuatro trabajadores más. Conforme a su sugerencia, la Junta Directiva se reunió con los representantes de la USO el 5 de ese mes. Aunque la administración y la mayoría de los miembros de la Junta preferían una actitud dura con la USO, la Junta aceptó las sugerencias del presidente: entre ellas revisar los 34 despidos efectuados hasta ese momento y, por insistencia del ministro de Minas, reintegrar algunos trabajadores cuyas faltas no parecían justificar el despido. También aceptó, por presión del gobierno, no hacer más despidos al amparo de la declaratoria de ilegalidad del paro. Al día siguiente la Junta de Ecopetrol anunció la creación de una Comisión Paritaria –de cuatro representantes de la empresa y cuatro del sindi-

cato— para que le informara, al término de 30 días, cuáles trabajadores temporales se debían contratar a término indefinido.

El 6 de septiembre hubo una “operación tachuela” (arrojar tachuelas en las calles para reventar llantas) en Barrancabermeja, que afectó el transporte público de tal modo que solo un 40% de los buses operaron normalmente. Como las centrales obreras mantuvieron la orden de paro nacional, el 12 de septiembre de 1977, en una alocución por radio y televisión, el presidente López declaró ilegal y político el paro cívico nacional porque iba contra las instituciones, y prometió a la ciudadanía garantizar su derecho a trabajar el 14 de septiembre. A petición de la USO, el ministro de Minas se reunió con asesores y directivos de la empresa, pero no se propuso fórmula de arreglo.

El paro cívico nacional se realizó el 14 de septiembre. La mayoría de los trabajadores fue a trabajar, pero la “operación tachuela” y las pedreas paralizaron el transporte público en varias ciudades, donde se afectó la normalidad y hubo desórdenes callejeros, con varios muertos. Como el transporte en Colombia es privado, si jóvenes, “gamines” o agitadores empiezan a apedrear buses, los propietarios los guardan y la ciudad se paraliza. Tocqueville escribió: “Por lo general, los gamines de París son los que incitan las insurrecciones, y lo hacen alegremente, como escolares que van de vacaciones” (1984, 82). Esta frase se ajusta bien a parte de los hechos de ese día. Debido al control del ejército en Barrancabermeja el paro se desarrolló en calma, aunque los buses no prestaron servicio. Un despacho del corresponsal de *El Tiempo* en Barrancabermeja confirma la tesis de Tocqueville:

Las autoridades informaron que hubo unas ciento cincuenta personas detenidas ayer, a las cuales les estaban resolviendo su situación. Entre los detenidos hay seis profesores, varios petroleros, estudiantes y unos veinte menores de edad. Este personal fue obligado hoy bajo custodia militar a barrer las calles y limpiarlas de barricadas (Chacón, 1977).

En todos los conflictos que surgen en Ecopetrol el sindicato recurre a congresistas de izquierda para obtener apoyo político. El paro de 1977 no fue una excepción: la Comisión VII de la Cámara citó al ministro de Minas y Energía y al presidente de Ecopetrol y se inició una ofensiva política contra la empresa y a favor del sindicato, manejada por parlamentarios de izquierda. Parece que algunos miembros de la USO (maoístas y trotskistas) pensaban que así se haría una presión efectiva sobre la empresa (CSNPC, 1978, 12). Pero Ecopetrol y el ministro explicaron su posición, y el debate terminó sin problemas. Por lo demás, en el Congreso había poco apoyo a la USO y la Comisión no tenía instrumentos para modificar la política laboral de la empresa.

No obstante los atentados, Ecopetrol pudo mantener en operación la refinería y la producción de crudo a más del 80% del nivel normal durante la huelga. El suministro de combustible no se afectó significativamente y después del paro del 14 de septiembre algunos trabajadores comenzaron a reintegrarse a sus labores. Los técnicos de la empresa, 1.030 en Barranca, El Centro y Tibú, mantuvieron las operaciones con ayuda de los trabajadores que no se sumaron al paro. Este personal, amenazado por la USO y haciendo sacrificios, presionaba a la administración para que tuviera una actitud firme y sancionara a los responsables de la huelga, y además envió cables al presidente y al ministro de Minas para que no cedieran a las peticiones de la USO.

Ante la decisión de no reintegrar a los trabajadores despedidos ni aceptar otras peticiones, el sindicato enfrentó una difícil situación, pues muchos trabajadores ya padecían dificultades económicas y la empresa mantenía el suministro normal de combustible. La USO y los sindicatos de izquierda resolvieron entonces organizar un paro cívico en Barrancabermeja los días 3 y 4 de octubre. Por temor a desórdenes callejeros muchos comercios no abrieron sus puertas; pero el paro pasó sin mayor novedad, y la USO inició contactos con Ecopetrol para llegar a un arreglo. El 16 de octubre desconocidos lanzaron una granada contra un bus que trasladaba operarios de Ecopetrol al trabajo; murió un trabajador y hubo seis heridos. El gobierno cambió de actitud y volvió a autorizar a la empresa para hacer despidos. El gobierno fue paciente ante los atentados contra oleoductos y máquinas, pero este asesinato lo convenció de que el sindicato no descartaba ningún medio para mantener el paro. Es interesante que el documento de la USO sobre esta huelga no mencione el atentado. La CSNPC sí vio las implicaciones de ese crimen:

Como experiencia de esta huelga en materia de lucha de masas, para los sectores sindicales revolucionarios y consecuentes se coloca al orden del día la tarea de redoblar la lucha contra las tendencias anarquistas y terroristas, que tienden a suplantar la lucha de masas con acciones aisladas, las cuales pueden acarrear serios descalabros al movimiento sindical (CSNPC, 1977, 14).

En este caso acarrearon 150 despidos. El documento añade: “a estas alturas se notaba [...] el desgaste por el esfuerzo de las bases y la ausencia de solidaridad nacional” (ibíd., 18). Los recursos económicos de la USO se agotaron a los dos meses de huelga, y a finales de octubre muchos trabajadores comenzaron a volver al trabajo. El 31 de octubre se levantó la huelga, que duró 67 días, sin ningún acuerdo entre la empresa y la USO. No derrocó al gobierno, no mejoró las condiciones de trabajo ni fortaleció al sindicato.

La historia de esta huelga muestra los problemas de un gobierno democrático para manejar las relaciones obrero-patronales en sus propias empresas. Es claro que el Estado tiene el deber de mantener en funcionamiento los servicios públicos que garantizan los derechos fundamentales de los ciudadanos, así como garantizar los derechos sindicales. Para evitar la violencia en los conflictos laborales se debe aceptar la huelga en las empresas estatales y en algunas actividades que hoy se consideran de servicio público, garantizando el derecho a hacer huelga y negociar convenciones colectivas, pero sin permitir que se desconozcan los derechos constitucionales de otros grupos de población. En Urrutia et al. (2010) se comenta una legislación que resolvería el conflicto entre los derechos sindicales y los derechos fundamentales creados por la Constitución de 1991.

La huelga de 1977 fue expresión de un enfrentamiento atizado por la lucha violenta del sindicato y el resentimiento de los directivos por el tratamiento que les daba el sindicato. El recuerdo de ese enfrentamiento envenenó las relaciones industriales durante mucho tiempo. Se ha requerido un gran esfuerzo para superarlo, pero ha dado resultados, y al final de siglo había más confianza mutua. A ello contribuyó la jubilación de directivos y sindicalistas de esa época. El trabajador promedio solo lleva cuatro años en la empresa⁸.

LAS RELACIONES LABORALES ENTRE 1981 Y 2000

La USO no hizo huelgas entre 1981 y 1991, pero intentó presionar a la administración y al gobierno con paros de mayor o menor duración, y promoviendo y apoyando paros cívicos en Barrancabermeja, Tibú y Orito (Patrón, 2001). En ese periodo la empresa despidió trabajadores que participaron en el Paro Cívico Nacional del 21 de octubre de 1981, aumentaron las peticiones políticas en los pliegos de peticiones y se deterioraron las relaciones entre sindicalistas y miembros de la administración. En los años ochenta se hizo un gran esfuerzo en educación y comunicación para mejorar las relaciones laborales, pero fue difícil cambiar la cultura de los líderes sindicales y la actitud defensiva de muchos directivos. Alberto Merlano, vicepresidente administrativo de Ecopetrol durante doce años, escribió:

Las relaciones obrero patronales las comenzaron a transformar no los programas de nuestro ambicioso plan de mejoramiento laboral, sino la

⁸ Se mantuvieron las diferencias ideológicas sobre la política petrolera entre gobierno y oposición. Astrid Martínez (1999) discute la posición de diversos actores en la época de las negociaciones de paz del gobierno Pastrana, e incluye las opiniones del ELN, las FARC y la USO, que influían en la Junta Directiva del sindicato.

experiencia de trabajar juntos, administración y sindicato, generalmente en escenarios distintos a los de la negociación de la Convención Colectiva de Trabajo, sin la presión de las respectivas bases, en temas de profundo interés común como el de la paz. La solidaridad de la administración con la USO cuando tuvo que enfrentar muertes de dirigentes y activistas y encarcelamiento y exilio de algunos de ellos, fue también de ayuda. Más que las palabras pienso que los actos crearon confianza (Merlano, 2002).

Aunque durante algún tiempo se tomaron decisiones por pedido del sindicato –como el escalafón convencional en 1991 y la protección de los sindicalistas en el ambiente de creciente violencia en el país–, la USO decidió no colaborar más con los programas de mejoramiento laboral y reinició la estrategia de confrontación. La negociación de la convención de 1991-1992 fue muy dura por los límites a los ajustes de salarios en el sector público, aunque la creación del escalafón convencional hizo posible aumentar la mayoría de los salarios por encima del límite establecido por el Ministerio de Hacienda. Este problema refleja las desventajas de las empresas estatales, que deben ajustarse a políticas generales del gobierno, y las dificultades prácticas del ejecutivo para hacer efectivas políticas macroeconómicas, como la de controlar la inflación por decisión administrativa.

LA HUELGA DE 2004

A finales de 2002 se inició la negociación de la convención colectiva entre la empresa y los sindicatos. La empresa presentó un contrapiego que no cuestionaba los beneficios económicos de los trabajadores pero sí las cláusulas de estabilidad, el ascenso automático por antigüedad, la prohibición de subcontratar con terceros y el compromiso de nuevas contrataciones. El sindicato no aceptó negociar el contrapiego, como hacían otros sindicatos, y no nombró representante en el tribunal de arbitramiento. Hubo entonces un largo proceso y una serie de demandas del sindicato hasta que en diciembre de 2003 se produjo el laudo arbitral, al que la USO interpuso recurso de anulación. El laudo, ejecutoriado el 1.º de abril de 2004, eliminó los limitantes a la libertad de administración que la empresa incluyó en el contrapiego. La huelga comenzó el 22 de mayo de 2004, pero fue declarada ilegal por la prohibición de huelgas en empresas de servicios públicos; 247 trabajadores fueron despedidos.

La negociación para terminar la huelga no fue fácil, y mediaron Darío Echeverry y el sacerdote Francisco de Roux, conocedor de la problemática del Magdalena Medio y Barrancabermeja por su programa de paz en la región. El 26 de mayo se firmó un acuerdo formal, fruto de una negociación en el arzobispado de Bogotá en la

que participaron el ministro de Minas y Energía y el de la Protección Social. De los 247 despedidos se puso fin al contrato de 34, se reintegró a 2, y se supeditó el reintegro de 101 a la culminación exitosa de su proceso disciplinario. De estos 101 se destituyó a 56 y el resto siguió en la empresa. El sindicato se debilitó y solo se negoció una nueva convención en 2006, en arreglo directo, para 2006-2009.

El 26 de junio de 2003 el gobierno expidió el Decreto 1760, que modificó la estructura orgánica de Ecopetrol. Después de la huelga de 2004 y de la transformación de Ecopetrol en sociedad pública por acciones no ha habido huelgas y las relaciones industriales han mejorado gracias al gran esfuerzo educativo de ambas partes. Símbolo de ello es el acuerdo de confianza que se firmó entre la empresa y el sindicato en abril de 2009. El peso de la historia se ha aliviado notablemente.

COMPOSICIÓN DE LOS GASTOS LABORALES EN ECOPETROL

Ya se comentó que, debido a la lejanía de las plantas de producción y a la falta de infraestructura proporcionada por el Estado, las compañías tuvieron que invertir en ese rubro. Esto se refleja en un gasto alto en bienestar del personal como porcentaje del salario. Es ilustrativo el dato de 1963, año en que se gastaron 76 millones de pesos en salarios brutos, 52 millones en prestaciones y 43 millones en bienestar, lo que muestra la importancia del gasto social de la compañía (gráfica 1).

Gráfica 1
Prestaciones sociales y bienestar, 1963-2003
(Porcentaje con respecto a los salarios)

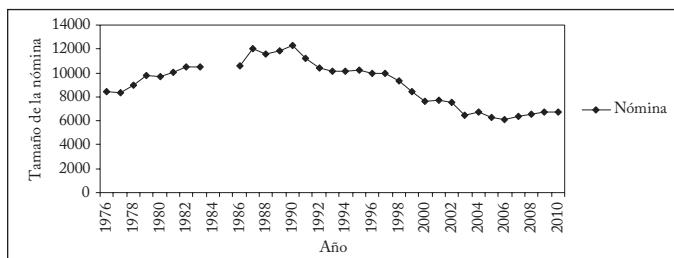


Fuente: informes financieros de Ecopetrol, cálculos del autor.

Las proporciones son mucho mayores que en las empresas privadas, debido en parte a que Ecopetrol era una empresa del Estado. En ese régimen, el sueldo del presidente de la empresa no puede ser superior

al del presidente de la República, y los sueldos de la empresa deben guardar relación con los del sector público. En este sector, la remuneración tiene un componente político que induce altos aumentos para cargos poco calificados y bajos para cargos ejecutivos, lo que provoca alta rotación del personal muy calificado. Pocos viceministros duran más de tres años. En las empresas estatales que requerían estabilidad de los cuadros técnicos y directivos, la solución fue aumentar la proporción del salario pagado como prestación social, y mantener los sueldos básicos en línea con los oficiales. Esto solucionó en parte ese problema de estabilidad en Ecopetrol, pero dio lugar a una estructura salarial con demasiados incentivos a la estabilidad en los cargos menos técnicos.

Gráfica 2
Evolución de la nómina, 1976-2010



Fuente: datos suministrados por Ecopetrol (1980-2003), elaboración del autor.

Un rubro que vale la pena comentar es el de las pensiones. El petróleo se extrae en enclaves, y los campos petroleros de una localidad se agotan. El personal sabe que el empleo puede durar menos que la vida laboral, por ello la demanda de pensiones antes de 20 años de trabajo es alta. Cuando Ecopetrol era una empresa estatal, y los sueldos estaban limitados por las tablas del Servicio Civil, para competir con la industria petrolera negoció pensiones superiores a las legales y creó un régimen diferente al del Seguro Social: el “Plan 70”, por el cual un trabajador se podía jubilar si la suma de años trabajados y años de edad era superior a 70. En todas las empresas que hoy forman parte de Ecopetrol había diferentes regímenes pensionales que se mantuvieron para los trabajadores que se trasladaron; poco a poco se han acercado al régimen pensional de la empresa. Además, en los años noventa el gobierno insistió en que la empresa redujera la nómina y jubiló personal sin remplazarlo. Sumado al envejecimiento natural del personal, esto llevó a que en 2010 hubiera 13.000 jubilados. Por su

parte, la nómina pasó de cerca 10.527 a término indefinido en 1992 a 5.100 en 2003 y a 7.744 en 2010 (gráfica 2).

En los últimos años Ecopetrol ha definido el monto del salario con base en encuestas periódicas de investigadores independientes, que se ajustan a la práctica del mercado para personal de diferentes niveles de calificación y se igualan a los niveles más comunes de salarios y prestaciones extralegales en el mercado.

LAS RELACIONES INDUSTRIALES A COMIENZOS DE SIGLO

En los años noventa la empresa emprendió programas para mejorar las relaciones industriales y mostrar a los ingenieros y trabajadores especializados las ventajas y técnicas para lograr una mejor interacción con los sindicalistas (ver el comportamiento de la nómina en la gráfica 3). Durante las huelgas los directivos mantenían la empresa en funcionamiento y la intimidación del sindicato por esa labor provocaba una gran resistencia a sus peticiones, y a lo que se consideraba una intervención infortunada en la administración de la empresa. Los programas de relaciones humanas, con apoyo de las universidades, no pusieron fin a la confrontación y hubo una huelga en 2004, pero sentaron las bases para crear un mejor ambiente de colaboración entre directivos y trabajadores. A esto contribuyó la política de apoyo a los sindicalistas despedidos en la huelga, que duró más de 60 días y terminó en el despido de 247 sindicalistas.

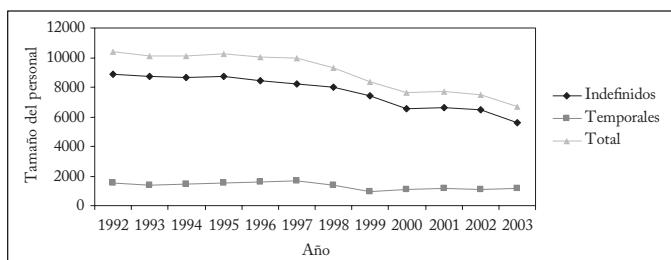
La transformación de Ecopetrol desde 2003 cambió radicalmente el entorno laboral. Según el Departamento Nacional de Planeación, el objetivo del gobierno era una reorganización interna que desmontara la burocracia del centro corporativo y diera más autonomía a los negocios. La nómina se ajustó a las cifras de producción y de reservas, la empresa ejecutó un plan de austeridad y logró una reducción de gastos y costos administrativos que generó grandes ahorros en los años siguientes (DNP, 2010).

La contratación fue uno de los temas más polémicos en las relaciones con el sindicato y fue la causa de varias huelgas. El sindicato, como ya se señaló, se oponía a la subcontratación porque reducía su crecimiento y su capacidad para mantener el salario negociado en las convenciones. La solución que se dio fue establecer que todos los trabajadores de los contratistas de Ecopetrol que desempeñaran “actividades propias de la industria del petróleo” ganaran los mismos sueldos y prestaciones negociados en la convención colectiva de Ecopetrol, a la vez que el laudo arbitral autorizaba la subcontratación. Desapareció así una de las limitaciones a la expansión de Ecopetrol,

que habría limitado la producción si solo podía crecer ampliando su nómina. En 2003 la empresa tenía 20 mil trabajadores clasificados como contratistas y en 2010 llegaban a 30 mil (Vega et al., 2009, 419).

Gráfica 3

Evolución de la nómina, indefinidos y temporales, 1992-2003
(Promedio anual)



Fuente: datos suministrados por Ecopetrol, elaboración del autor.

Además del aumento de la producción de petróleo y gas, los programas de responsabilidad social empresarial se han extendido a las comunidades donde la empresa está presente. Quienes realizan estas actividades tienen salarios relacionados con los niveles de la nómina. Para hacer manejable este sistema, la empresa requiere que sus programas sociales se contraten a través del servicio nacional de empleo del SENA, y que esta entidad garantice la idoneidad del candidato al cargo. Como parte de la política de responsabilidad social también se estableció que de modo preferente los contratistas llenen las vacantes con personal local.

Ya se comentó también que una de las principales causas de conflicto eran los despidos. La solución a este problema ha sido el crecimiento de la actividad de la empresa y del sector de hidrocarburos, que hace innecesarios los despidos pero requiere que se facilite el traslado de trabajadores de zonas donde se agotan los recursos naturales a nuevas áreas. Los subsidios del traslado a zonas de nuevas oportunidades de empleo han sido efectivos contra el desempleo en varios países con recursos naturales no renovables.

RETOS HACIA EL FUTURO

Para acelerar el crecimiento y el desarrollo económico en el actual contexto mundial se resolvió transformar a Ecopetrol en empresa transnacional, lo que requiere modernizarse e internalizar las relaciones industriales. Para expandirse fuera de las fronteras nacionales,

necesitará un capital humano muy calificado, bilingüe, móvil y con remuneraciones competitivas. Las relaciones con los sindicatos colombianos y extranjeros tendrán que ser fluidas.

A nivel nacional, el reto es acordar con los sindicatos qué actividades son conexas a la industria, y pagar salarios básicos similares a los de Ecopetrol. Otro reto es instituir programas de capacitación para hacer “empleable” a la población local y para que la actividad petrolera beneficie a las áreas vulnerables a las que llegue. Además, Ecopetrol debe tener una política laboral activa que facilite el traslado de trabajadores de regiones en las que se agota el empleo a otras donde la contratación es más activa.

Por último, es importante que los sindicatos reconozcan que el crecimiento de la empresa favorece a la clase trabajadora por la contribución de sus utilidades al gasto social. Para que eso ocurra, el gobierno debe demostrar que ese gasto beneficia a los grupos más vulnerables de la sociedad, con eficiencia y honestidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arias T., J. R. *Historia de Colombia contemporánea (1920-2010)*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2011.
2. Bell, P. L. *Colombia: A commercial and industrial handbook*, Washington, Government Printing Office, 1921.
3. Cepal. *Anuario estadístico de América Latina, 1979*, Nueva York, 1980.
4. Chacón, R. “Tranquilidad en Barranca; sigue paro en Ecopetrol”, *El Tiempo*, 16 de septiembre, Bogotá, 1977.
5. CSNPC. *Experiencias de una batalla petrolera: balance de la huelga de Ecopetrol de 1977*, Bogotá, 1978.
6. DNP. *Memorias de renovación del Estado 2002-2010*, Bogotá, DNP, 2010.
7. Ecopetrol. Actas de la Junta Directiva, citadas con número y fecha en el texto.
8. Ecopetrol. “Memorando de Presidencia para H. Junta Directiva de la empresa”, Bogotá, 7 de octubre de 1976.
9. López, M. P. “Diferenciación salarial y condiciones de vida en Bogotá: 1900-1950”, tesis de maestría, Bogotá, Universidad de los Andes, 2008.
10. Martínez, A. “Petróleo, desarrollo y paz”, *Cuadernos de Economía* 18, 30, 1999, pp. 225-255.
11. Medina, M. *Historia del Partido Comunista de Colombia*, Bogotá, CEIS, 1980.
12. Merlano, A. “Ponencia presentada en el Foro Petrolero de 1994”, mimeógrafo, 1994.
13. Merlano, A. “Lecciones de una experiencia de cambio organizacional: el programa de mejoramiento del clima laboral de Ecopetrol”, *Pensamiento y Gestión* 13, 2002, pp. 23-51.
14. Patrón B., A. “Cinco décadas de relaciones laborales”, documento de Ecopetrol, mimeógrafo, 2001.

15. Sáenz, E. "Los orígenes de la empresa colombiana de petróleos, Ecopetrol. Conflictos y negociaciones", *Fronteas, regiones y ciudades en la historia de Colombia*, Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, 1993.
16. Tocqueville, A de. *Recuerdos de la Revolución de 1848*, Madrid, Editora Nacional, 1984.
17. Urrutia, M. *Historia del sindicalismo en Colombia*, Bogotá, Universidad de los Andes, 1969.
18. Urrutia, M. "Democracia y derechos de huelga en un servicio público esencial", *Coyuntura económica* 2, 1987, pp. 168-183.
19. Urrutia, M. et al. *Reforma de derechos sindicales y desarrollo*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2010.
20. USO. "Memorando para la Vicepresidencia Administrativa de Ecopetrol, violaciones a la convención colectiva de trabajo", Barrancabermeja. 28 de julio de 1977.
21. USO. "Análisis de la huelga 1977", mimeógrafo, 25 de agosto de 1978.
22. Vega C., R. et al. *Petróleo y protesta obrera: la USO y los trabajadores petroleros en Colombia*, Bogotá, Corporación Aury Sara Marrugo, 2009.