



## ¿Crisis económica y procesos de democratización en la industria textil en Colombia? El Grupo Fabricato

*Carmen Marina López Pino<sup>1</sup>*

Los procesos de urbanización, de profesionalización de los cuadros directivos y administrativos empresariales, de escolarización de los trabajadores y de crisis económica han ocasionado cambios en las políticas laborales y contractuales que tienen el efecto de transformar las relaciones industriales en la rama textilera en Colombia.

En este sentido nos preguntamos si los cambios ocurridos están acompañados de procesos de democratización de las relaciones sociales en la industria, que supone la participación individual y colectiva de

los trabajadores en los procesos de trabajo y en el destino de las empresas.

Rescatando la diversidad de formas de relaciones industriales existentes<sup>2</sup>, se exponen los casos de dos empresas del Grupo Fabricato en las que se hallaron varias formas: una denominada de *subordinación sindical*, apoyada en *relaciones paternalistas* entre trabajadores y empresa; otra, *relaciones negociadas* basadas en un compromiso productivista sin concertación; y la última, llamada *relaciones neopaternalistas*.

<sup>1</sup> Carmen Marina López Pino es investigadora, Corporación Investigación Social Contemporánea, CIS, Bogotá. Socióloga de la Universidad Nacional de Colombia; economista, Universidad Autónoma de Colombia.

Este artículo se realizó en el marco de la actividad «Los martes del artículo», adelantada por el CIS. La información para su realización fue tomada de la investigación «Transformación económica y trabajo en América Latina, proyecto comparativo internacional: Brasil, México y Colombia», coordinada por Rainer Dombois y Ludger Pries, convenio Centro de Estudios Sociales de la Universidad Nacional de Colombia y Universidad de Bremen, Alemania. Las conclusiones a que llega la autora

no comprometen a los coordinadores del proyecto.

La autora agradece la colaboración brindada por los directivos, supervisores, trabajadores, líderes sindicales y personal retirado de las empresas analizadas. Igualmente se agradecen los comentarios realizados por varios miembros del CIS, en especial a Samuel Vanegas.

<sup>2</sup> Carmen Marina López Pino, «Crisis de las relaciones industriales en el renglón automotor colombiano en los años 80 y 90», *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, No. 9, enero-junio de 1997.

## 1. Breves consideraciones sobre la industria textil colombiana

La rama textilera ha sido altamente sensible a los dos momentos económicos por los que ha atravesado la industria manufacturera: la crisis de los años ochentas y la apertura económica. No obstante las crisis por las que ha pasado durante los últimos 20 años, continúa ocupando un papel significativo en la producción y en la generación de empleo industrial. Si para 1974 concentraba 7,1% de los establecimientos, 14% de la producción y 18,2% de la mano de obra, para 1994 esta participación se redujo alrededor de 50% al pasar a 7%, 7,1% y 11%, respectivamente.

La apertura económica eliminó los controles aduaneros y desbordó las importaciones de textiles al pasar de 88,8 a 260,5 millones de dólares entre 1991 y 1993, mientras el contrabando movió cerca de US \$2.500 millones, generando utilidades calculadas en dos billones de pesos, cifra que posiblemente se ha ampliado en los últimos años<sup>3</sup>. El hecho considerado más grave por los industriales es el cálculo de que alrededor de 70% de los productos de procedencia externa que se encuentran en el mercado nacional tienen su origen en fenómenos de contrabando, importación de saldos, subfacturación, *dumping* y lavado de dólares, lo que ha llevado a la pérdida de aproximadamente 30% del mercado interno.

La apertura de los mercados y la ampliación del contrabando tuvieron el efecto de reducir la capacidad utilizada, que aunado al desabastecimiento de materia prima y precios relativos negativos, conducen a una sensible reducción de las utilidades operacionales del sector<sup>4</sup>.

Las nuevas circunstancias obligan a llevar a cabo mejoras sustanciales en la capacidad estratégica de las empresas, pues las condiciones de competencia han cambiado a nivel interno; la calidad, el diseño, además del precio, se convierten en condicionantes

de la demanda. En el pasado, el carácter altamente concentrado y protegido de la industria textil no la obligó a fortalecer su capacidad estratégica; pero a raíz de la apertura económica los textiles se han visto presionados a reforzar los procesos de reestructuración productiva que venían adelantando desde la crisis de los años ochentas, la cual contempla cambios técnicos y organizativos y políticas contractuales y laborales que buscan desligarse de compromisos entre capital y trabajo, con efectos en las relaciones industriales.

## 2. Consideraciones sobre las relaciones industriales en la industria textil colombiana

La gran mayoría de sindicatos del renglón textil colombiano son sindicatos de base o de empresa, constituidos entre los años 40 y 70 en la región antioqueña. Aunque en los últimos años en Bogotá se consolida una industria textil, ésta no va paralela con el fortalecimiento de las organizaciones sindicales de la rama, debido a la oposición sistemática de los empresarios al surgimiento de sindicatos dentro de sus empresas, para lo cual se apoyan en relaciones contractuales temporales, en el reclutamiento de mujeres<sup>5</sup>, y en el amedrantamiento o despido de los trabajadores promotores de la creación del sindicato.

A principios de la década de los años setentas surgen sindicatos de industria o rama, algunos formados por los mismos empresarios y otros orientados por dirigentes con vínculos con grupos o partidos de izquierda, que tampoco logran consolidarse internamente y trascender el esquema de la negociación por empresa.

La industria textilera colombiana se ha caracterizado por su alto grado de oligopolización<sup>6</sup> y por la presencia de una clase empresarial poco dispuesta a aceptar el rol negociador de los sindicatos o, en su

<sup>3</sup> Andrés De la Espriella, «Contrabando, producción y empleo», ponencia, Cumbre por la integración de la cadena productiva en textiles y confecciones, Medellín, 29 de junio de 1995, p. 3.

<sup>4</sup> Jesús Perdomo y Florentino Malaver, «Efectos de los procesos de apertura e integración en la dinámica del sector textilero», mimeo, Bogotá, 1995.

<sup>5</sup> En varias empresas pequeñas y medianas estudiadas en el proyecto «Condiciones de trabajo en la industria colombiana», en el cual estamos participando, se observó que las mujeres solían permanecer más en este tipo de empresas, a pesar de las deficientes condiciones de trabajo, y se mostraban más temerosas de participar en acciones sindicales dadas sus precarias condiciones de vida y su percepción de tener menores probabilidades de encontrar trabajo que los hombres.

<sup>6</sup> Véase Bernardo Parra Restrepo, «Fabricato: de la estrategia del capital al capital de la estrategia», *Innovar*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, No. 1, 1990. Este autor señala que Fabricato «con Coltejer y Tejióndor participan del 70% de la producción de tejidos de planos de algodón en el país y en el 50% de la industria textil».

Véase también Gabriel Misas Arango, «De la industrialización sustitutiva a la apertura: el caso colombiano», en Luis Bernardo Flórez, compilador, *Colombia, gestión económica estatal de los 80's. Del ajuste al cambio institucional*, CID-Universidad Nacional, CIID-Canadá, Bogotá, 1995, tomo 2, pp. 35-36.

La presencia de inversión extranjera en el sector es mínima; hay inversionistas de origen judío que concentran la producción de tejidos de punto en Bogotá.

defecto, reacia a permitir la consolidación de sindicatos autónomos.

La presencia de relaciones paternalistas en las empresas más antiguas de la rama, aunada a la estrategia empresarial de impedir el influjo de grupos o partidos de izquierda en las organizaciones sindicales, han reforzado la consolidación de un sindicalismo subordinado, algunos sindicatos con capacidad de negociación en lo económico pero poco dispuestos a consolidar relaciones de solidaridad y cooperación con otras organizaciones sindicales.

La estructura sindical textilera se caracteriza por su absoluta dispersión y fragmentación de las organizaciones sindicales tanto dentro de las empresas como fuera de ellas. Excepto en las grandes empresas, la gran mayoría de los sindicatos reducen los terrenos de regulación a lo estrictamente señalado por la legislación con énfasis en salarios, prestaciones sociales, estabilidad y derechos sindicales, dejando de lado aspectos relacionados con las formas de reclutamiento, capacitación y adiestramiento, movilidad interna, diseño del proceso técnico, organización y control del trabajo.

Según Héctor Vásquez, las acciones sindicales tienen un carácter aislado:

las federaciones y las centrales intervienen sólo cuando los sindicatos les solicitan para que intercedan ante el gobierno o ante los gremios empresariales, casi siempre ante la presencia de conflictos que ya han encontrado su propia dinámica de desarrollo y donde, por lo mismo, estas intervenciones no sólo resultan tardías sino poco efectivas la mayoría de las veces<sup>7</sup>.

En síntesis, es una rama sindicalmente dispersa, polarizada en dos grupos importantes, uno bajo relaciones autoritarias, sin relaciones de negociación colectiva cuyas prestaciones sociales suelen reducirse a lo estipulado por la legislación laboral. Otro, vinculado a antiguas empresas antioqueñas, que ha alcanzado importantes logros económicos, resultado de prácticas paternalistas y de la presión sindical. La presencia de sindicatos autónomos con capacidad de negociación y concertación es casi inexistente.

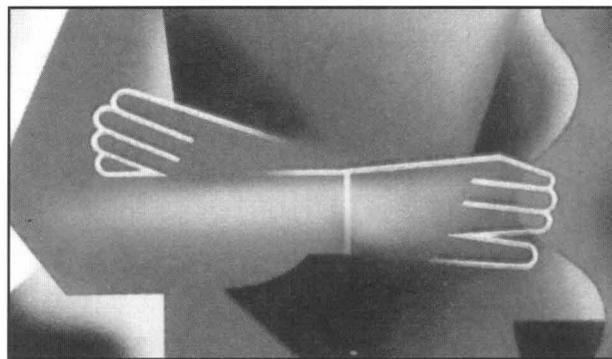
### 3. Formas de relaciones industriales

Partimos del concepto de *relaciones industriales* señalado por Rainer Dombois y Ludger Pries:

las *relaciones industriales* son todas las relaciones sociales entre capital y trabajo que se orientan hacia la regulación colectiva de las *condiciones de trabajo* («*relaciones laborales*», como son asignación de puestos, división del trabajo y movilidad horizontal y vertical, participación y control sobre el proceso productivo, etc.) y *condiciones de empleo* («*relaciones contractuales*», como son: remuneración, salario, prestaciones sociales, pagos adicionales, jornales, etc.)<sup>8</sup>

Para enfatizar los sucesos ocurridos a nivel de las empresas se hablará de *formas de relaciones industriales* que expresan las formas de intercambio contractual, de uso de la fuerza de trabajo, de relación de poder y legitimación y de demarcación y competencia entre el capital y el trabajo, establecidas en el ámbito de la empresa.

Este artículo ilustra algunas de las formas de relaciones industriales existentes en la rama textilera; para ello se apoya en el estudio de dos empresas de Fabricato, uno de los grupos textileros más importantes del país. Estas empresas son FabriUno-Pantex y Riotex<sup>9</sup>. Fabricato es un consorcio industrial con varias subsidiarias y posee acciones en otras sociedades, incluyendo el sector financiero, pero es conocido fundamentalmente por su producción de hilazas y telas en tejido de plano y tejido de punto, en algodón y fibras sintéticas.



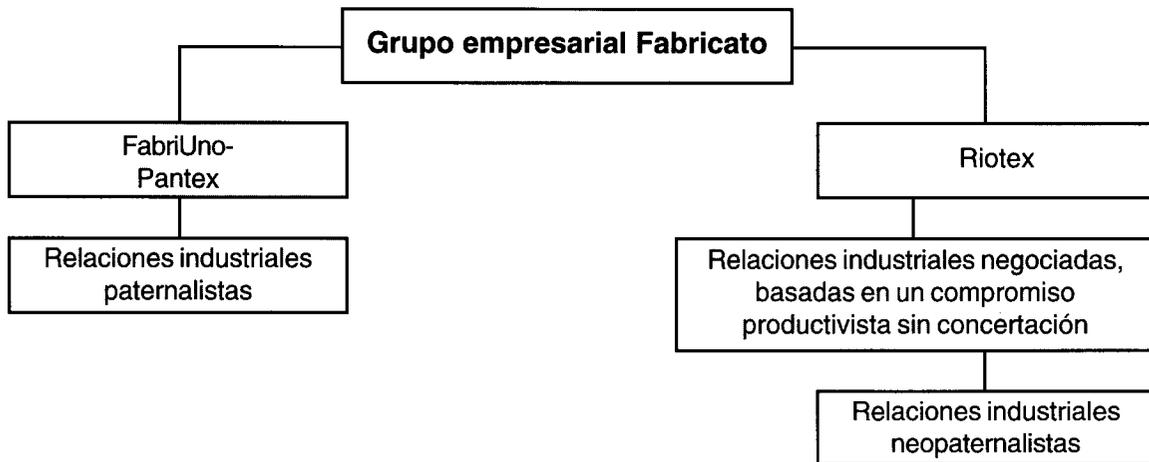
<sup>7</sup> Héctor Vásquez, *Relaciones industriales en la rama textil*, Escuela Nacional Sindical, Medellín, 1995, p. 6.

<sup>8</sup> Rainer Dombois y Ludger Pries, «Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalización y privatización, consideraciones analítico-conceptuales», en *Avance de investigación* No. 1, Febrero de 1995.

<sup>9</sup> En diciembre de 1995 se realizaron entrevistas a vicepresi-

dentos, gerentes, supervisores, operarios, líderes sindicales y personal retirado de las dos empresas del grupo. Para conocer con mayor profundidad, véase Carmen Marina López, «Crisis de las relaciones industriales en la rama textil, los casos de empresas de Fabricato y Texpinal», mimeo, 1996.

FabriUno es la planta original del grupo y en el pasado era llamada Fabricato. Para facilitar la exposición nos referiremos a través del artículo a FabriUno-Pantex.



A continuación, de manera separada, se exponen las formas de relaciones industriales existentes en FabriUno-Pantex y Riotex, y se señalan los momentos históricos más relevantes acaecidos en cada empresa.

Inicialmente se pretende tipificar cada forma de relaciones industriales para luego ejemplificarla con el caso particular. A veces el tipo suele ser histórico o está en proceso de formación, lo que hace difícil realizar procesos de abstracción que separen completamente el tipo teórico de la realidad empírica observada, o en su defecto el tipo suele tender a simplificar la historia, como ocurre con las formas paternalistas. Estas dificultades radican, en parte, en el estado del arte de esta clase de estudios, los cuales hasta hace algunos años eran poco abordados en el país.

#### 4. Relaciones industriales de subordinación sindical apoyadas en relaciones paternalistas entre el capital y el trabajo

Varios estudiosos han ilustrado la presencia de relaciones «paternalistas» o «tradicionales» en las etapas de surgimiento y consolidación de la industria colombiana<sup>10</sup>. Relaciones que parecían haber desa-

parecido desde las décadas de los años sesentas y setentas. Sin embargo, algunas investigaciones señalan la existencia de vestigios de dichas relaciones en la década de los años ochentas y/o su posterior transformación en relaciones neopaternalistas<sup>11</sup>.

Las relaciones paternalistas en Colombia se dan en el marco de una industria protegida y de frágil garantía del Estado en cuanto a los derechos sociales de los trabajadores. A la par que crecen y se consolidan empresas nacionales, dentro de un marco oligopólico, orientadas de manera personal por sus propietarios, los empresarios se dan a la tarea de formar a sus trabajadores en el quehacer industrial en el sentido de transmitir y aprender de manera conjunta, hombro a hombro, las complejidades de los procesos y de los dispositivos técnicos.

Estos procesos de aprendizaje suelen desencadenar la conformación de mercados internos de trabajo que brindan la posibilidad de hacer carrera interna a un reducido número de trabajadores, que por su antigüedad, conocimiento de los procesos y lealtad acceden a los puestos de mayor exigencia técnica y de manejo de la empresa. Carreras laborales que permiten ligar la vida del trabajador a la de la empresa, en medio de relaciones autoritarias en la planta, bajo el arbitrio del empresario.

<sup>10</sup> Véanse Luz Gabriela Arango, *Mujer, religión e industria. Fabricato 1923-1982*, Universidad de Antioquia y Universidad Externado de Colombia, Medellín, 1991; Mauricio Archila, *Cultura e identidad obrera. Colombia 1910-1945*, Cinep, Bogotá, 1991; Richard Bendix, *Trabajo y autoridad en la industria*, Eudeba, Buenos Aires, 1966; Carmen Marina López y Gina Castellanos, *Autoridad y benevolencia en el trabajo industrial. Estudio de una empresa de alimentos*, Editorial Presencia, Bogotá, 1993; Alberto Mayor Mora, *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*, Tercer Mundo, Bogotá, 2a. ed., 1985; Anita Weiss y Wigberto Castañeda, *Estrategias empresariales y diferenciación obrera. Estudio de una empresa metalmeccánica*, Editorial Presencia, Bogotá, 1992; Anita Weiss, *La empresa colombiana entre la*

*tecnocracia y la participación. Del taylorismo a la calidad total*, Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1994.

<sup>11</sup> Vestigios de relaciones tradicionales fueron hallados en estudios de caso realizados en los siguientes proyectos de los cuales la autora hizo parte: «Condiciones de trabajo en la industria colombiana», en la cual participaron Anita Weiss, Rainer Dombois, Wigberto Castañeda, Gina Castellanos y Orlando Grisales; proyecto «Modernización empresarial», integrado por Rainer Dombois y Samuel Vanegas; y «Transformaciones de las relaciones industriales en América Latina: México, Brasil y Colombia», proyecto internacional comparativo, coordinado por Rainer Dombois y Ludger Pries.

Con la consolidación de las empresas y a veces por presión del sindicato o su potencial surgimiento, los empresarios procuran mejorar las condiciones de vida de un grupo importante de trabajadores en el sentido de proporcionarles vivienda, servicios de salud y estabilidad laboral. Además, con el apoyo, a veces, de la iglesia o de trabajadoras sociales buscan orientarlos en las formas de uso del dinero, de la vivienda y del tiempo libre.

Si bien orientan al empresario cierto sentido de responsabilidad frente a los trabajadores, las políticas de protección están ligadas también al interés empresarial de comprometer al trabajador con su proyecto de empresa. Integrarlo, fortalecer relaciones de compromiso personal para con él y la empresa, con miras a convertir al obrero en un individuo responsable, puntual y atento a la producción, hace que las políticas de protección sean a la vez un medio para mejorar la eficacia empresarial.

Gran parte de los trabajadores se muestran dispuestos a involucrarse en el proyecto empresarial y establecen relaciones de compromiso para con el empresario y la empresa. Su origen campesino, su baja escolaridad, su permanente desprotección como ciudadano y trabajador lo hace proclive a comprometerse moralmente con la empresa, pues asocia sus mejores condiciones de vida a su permanencia en ésta. El agradecimiento se convierte en una obligación moral que suele impedir que el resentimiento o incon-

formidad por las arbitrariedades y las condiciones de trabajo se conviertan en rebeldía colectiva.

Bajo este tipo de relaciones sociales, es difícil el surgimiento y consolidación de sindicatos autónomos. En un comienzo los empresarios rebaten de manera radical el surgimiento de sindicatos en sus empresas, pero ante la imposibilidad de evitar su constitución terminan no oponiéndose abiertamente a la «inclusión» de las organizaciones sindicales en la regulación de las relaciones industriales. Inclusión limitada que lleva a la consolidación de sindicatos poco autónomos y subordinados a las políticas empresariales.

La transformación de relaciones paternalistas suele estar ligada a crisis económicas de las empresas, a la llegada de cuerpos directivos tecnocráticos distantes de este tipo de relaciones, al ingreso de un contingente obrero con mayor escolaridad y/o calificación técnica y al surgimiento o fortalecimiento de las organizaciones sindicales.

Aunque los empresarios textiles quisieron abandonar este tipo de relaciones desde la crisis de la década de los años setentas<sup>12</sup>, incluso algunos antes, para la década de los ochentas todavía subsistían vestigios de estas relaciones, como lo ilustra a continuación el caso de FabriUno-Pantex. Si bien en el momento actual no se puede hablar de relaciones paternalistas, sí subsisten relaciones de subordinación sindical.

**Cuadro 1**

**FILIALES DE FABRICATO, TIPO DE SINDICATO, NÚMERO DE AFILIADOS Y TASA DE AFILIACIÓN, 1995**

Filial	Sindicato	Tipo de sindicato	No. de afiliación	% de afiliación
FabriUno-Pantex (1995)	Sindicato Textil del Hato	base	2.350	58,6
	Sinratextil	industria	500	12,5
Texmeralda, 1995	Sintradihitexco	industria	415	71,5
Riotex, 1994	Sinratextil	industria	167	26,0
	Sinratexco	industria	180	19,0
	Sintrariotex	base	120	28,0

*Fuentes: Vásquez, Op. cit., p. 5; entrevistas personales realizadas por la autora durante 1995 y 1996.*

<sup>12</sup> Arango, *Op. cit.*, p. 179.

## 5. El caso de la Empresa FabriUno-Pantex

El cuadro No. 1 señala que existe una alta fragmentación en las organizaciones sindicales pertenecientes a las empresas textiles del Grupo Fabricato. En 1994, en tres empresas (FabriUno-Pantex, Texmeralda y Riotex) había cinco sindicatos, divididos por motivos ideológicos y políticos y por su grado de interacción o relaciones de subordinación con la empresa. La presencia de sindicatos orientados por grupos o partidos de izquierda es minoritaria, predomina el control de organizaciones sindicales creadas y articuladas a la dirección empresarial.

Las relaciones industriales en FabriUno-Pantex, una de las principales empresas de Fabricato, están orientadas por un sindicato de base mayoritario, Sindicato Textil del Hato, y por un sindicato de industria, Sintratextil. Aunque cada organización actúa de manera independiente, presentándose una alta fragmentación sindical, los sucesos ocurridos en las empresas replantean las relaciones industriales en el Grupo Fabricato y afectan de manera indirecta a las demás empresas.

FabriUno-Pantex es una de las más antiguas del grupo -fundada en la década de los años veintes con el nombre de Fabricato- e importante por su tamaño, tradición y cercanía a la alta gerencia del Grupo Fabricato. De tal forma que ha sido muy sensible a la disposición y políticas de la dirección del Grupo.

En la década de los años cuarentas ante la imposibilidad de evitar el surgimiento del sindicato, la dirección de FabriUno-Pantex decide fundar un sindicato libre de influencias del partido liberal y posteriormente de la izquierda, pero subordinado a las directrices empresariales como garantía de relaciones de *convivencia pacífica* entre capital-trabajo. Los directivos se muestran dispuestos a apoyar la *inclusión* del sindicato en las relaciones industriales, para lo cual ceden en materia económica y no ponen mayores obstáculos para su participación en lo concerniente a ingeniería industrial, a la regulación de fondos como el de educación, salud y vivienda, aunque sobre la base de una negociación asimétrica en cuanto es la empresa la que define los contenidos y las condiciones de negociación.

La dirección empresarial posee alta discrecionalidad para señalar los límites y los espacios de regulación en materia laboral y de relaciones contractuales. Acorde con esta estrategia de *inclusión subordinada* del sindicato en las relaciones industriales, los líderes son invitados de tercera categoría en la mesa de negociación. Los directivos sindicales procuran defender los intereses de los trabajadores y

hacen especial hincapié en los logros económicos y prestacionales como medio de legitimación del sindicato ante los trabajadores y como estrategia de *permanencia* se somete a los lineamientos generales de la empresa con el ánimo de institucionalizar la organización sindical en el *orden empresarial*.

La subordinación de algunos líderes a la dirección de FabriUno-Pantex está garantizada por relaciones corruptas: reciben prebendas y beneficios extraordinarios como préstamos, que los distancian de los demás trabajadores. La empresa no obstaculiza el ejercicio sindical, es laxa en la negociación de permisos sindicales y destina rubros importantes para el sostenimiento de la organización, además no pone mayores talanqueras a la afiliación de los trabajadores al sindicato.

Políticas como las anteriores hacen del sindicato de base, Sindicato Textil del Hato, una organización sólida económica y organizativamente cuya actividad se orienta a prestar servicios a sus asociados, a veces de manera arbitraria. Por su parte, los trabajadores se aproximan en busca de mejoras económicas pero sin mayor interés de tipo político; algunos establecen «relaciones de desconfianza» con el sindicato bajo la sospecha de vínculos poco transparentes entre sus directivos y la empresa.

El sindicato presta poco interés en establecer relaciones de unidad con las organizaciones sindicales de otras empresas textiles e incluso con empresas de Fabricato. Su «autonomía» es prueba de lealtad ante la dirección de la empresa, a la vez que le permite no compartir parcelas de poder dentro de la organización sindical y de la empresa.

A la par con una estrategia de *inclusión subordinada* del sindicato que le garantiza cierto control sobre la organización sindical, en FabriUno-Pantex se consolidan relaciones de *protección e integración* con los trabajadores a través de *relaciones paternalistas*. Luz Gabriela Arango señala cómo la empresa adelanta acciones para desarrollar en sus trabajadores una cierta adhesión comunitaria o identificación con la fábrica, por medio de mecanismos ideológicos y estrategias de protección. Existe el interés empresarial de garantizar derechos sociales al operario -trabajo, estabilidad, vivienda, educación y salud-<sup>13</sup>.

En un principio se apoya en instituciones religiosas, que realizan una labor de orientación de los trabajadores, alejándolos de los vicios y de los peligros que acarrear las malas influencias políticas, en especial aquellas con olor a «comunismo», palabra

<sup>13</sup> Para clarificar esta forma de relaciones industriales, véase Arango, *Op. cit.*, *passim*.

que inicialmente cubre hasta los simpatizantes del partido liberal<sup>14</sup>.

Con los procesos de urbanización y secularización de la sociedad colombiana, ocurridos desde la década de los años sesentas, la religión pierde su fuerza como factor de «control social»; acorde con estos procesos, la empresa se vale cada vez más de profesionales como trabajadoras sociales y psicólogos, que basados en un saber profesional orientan a los trabajadores en sus comportamientos y conductas privadas.

Desde la crisis textilera de los años setentas, FabriUno-Pantex, por orientación de Fabricato, replantea las relaciones industriales con los trabajadores a través del intento de abandono de relaciones paternalistas y con el sindicato mediante la renegociación de terrenos de regulación formalizados en la convención colectiva.

Para la década de los años ochentas las empresas se habían convertido en organizaciones pesadas, burocratizadas, con tecnologías obsoletas y poco eficientes que hacen onerosos los compromisos adquiridos con los trabajadores y las relaciones corruptas con líderes sindicales.

Entre 1981 y 1982 Fabricato atraviesa una crisis financiera que hace imposible continuar adelantando la negociación en los términos económicos del pasado, a la vez que se desestima la participación sindical en la regulación de las relaciones laborales. Aprovecha la crisis para despedir personal, licenciar a otros y eliminar de la convención colectiva terrenos de regulación compartidos con el sindicato<sup>15</sup>. Presenta un contrapligo en el cual sustenta los siguientes puntos, según la investigación de Julio Puig y otros autores:

- El ámbito de la convención colectiva no debería cubrir al personal administrativo sindicalizado.
- La vigencia de la convención colectiva sería de un año en vez de dos.
- La estabilidad laboral: se debe reducir la indemnización a lo prescrito por la ley.
- Los permisos sindicales: necesidad de una reglamentación escrita.
- Las jubilaciones: alinearlas con las del ISS (Instituto de los Seguros Sociales).
- Ingeniería industrial: necesidades de un replanteamiento

miento total de los medios y procesos de producción; reestructurar la división; suspender la división de trabajadores en métodos de ingeniería industrial; limitar la especialización excesiva en oficios para facilitar los traslados; suprimir la representación sindical en ingeniería industrial, etc<sup>16</sup>.

La denuncia de la convención colectiva se da con el respaldo del gobierno en el sentido de que condiciona su apoyo a las empresas textiles, siempre y cuando los sindicatos pongan un poco de su parte y renegocien acuerdos colectivos que agravan la situación económica de las empresas. El numeral dos de la Carta de Concertación firmada con los representantes legales de las principales textiles del país, entre las que se cuentan las empresas del Grupo Fabricato, para hacer frente a la crisis, expresa:

«e) Mantener la estructura de costos de las empresas dentro de niveles en que se garantice su viabilidad financiera y económica, particularmente en el mercado interno y externo, lo cual redundará en la estabilidad de la fuerza laboral, *renegociar las convenciones colectivas vigentes* (subrayado nuestro), de manera tal que se moderen los incrementos salariales y prestacionales ya pactados<sup>17</sup>.»

La denuncia de la convención colectiva por parte de la dirección de FabriUno-Pantex desencadena la huelga, perdiendo la dirección empresarial el control sobre las organizaciones sindicales y los trabajadores.

Si bien las condiciones económicas de la empresa y la correlación de fuerzas para adelantar una huelga no eran las mejores, dado el apoyo del gobierno para «renegociar» la convención colectiva y el apoyo del Grupo Fabricato, lo cierto es que la empresa abandona con este contrapligo gran parte de los compromisos establecidos con la organización sindical, haciendo casi ineludible la huelga, según Puig.

Levantada la huelga y reiniciadas las negociaciones por parte del sindicato de base, los trabajadores retornan al trabajo sin lograr aumento convencional en un lapso inmediato. Posteriormente, ante la insolvencia financiera de la empresa, ésta incumple los acuerdos salariales pactados, situación que desencadena un paro de 22 días considerado ilegal por el Ministerio de Trabajo, que ocasiona el despido de cien trabajadores aproximadamente.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 153.

<sup>15</sup> Sobre la crisis de Fabricato, véase Parra Restrepo, *Op. cit.*, p. 38. Este investigador señala que entre 1978 y 1982 los trabajadores disminuyeron en 2.580 al pasar de 8.691 a 6.111.

<sup>16</sup> Julio Puig y colaboradores: Beatriz Hartz y Héctor Vásquez,

*Apertura económica. Los casos de Fabricato y Coltejer en el sector textil*, Escuela Nacional Sindical, Documentos de la Escuela, Medellín, septiembre de 1993, p. 23.

<sup>17</sup> Raúl Hoyos H., «Memorias de dos conflictos», documento interno de la empresa, p. 34.

El sindicato de base retorna nuevamente al *orden empresarial* bajo una estrategia defensiva que busca restablecer las relaciones de convivencia pacífica y redefinir las parcelas de poder, evitando relaciones de hostilidad entre la empresa y el sindicato. La convención colectiva es renegociada a costa de la pérdida de privilegios de la cúspide de la dirección sindical y de terrenos de regulación en materia económica, de ingeniería industrial, regulación de los ascensos y estabilidad laboral. La renegociación garantiza la permanencia de las organizaciones sindicales bajo relaciones inicialmente distantes con la empresa y de baja confianza con los trabajadores.

La crisis de los años ochentas en FabriUno-Pantex continúa cuestionando los compromisos económicos y sociales establecidos con los trabajadores a través de relaciones paternalistas y de negociación con el sindicato, y además replantea las relaciones de inclusión sindical en algunos terrenos de regulación.

### 5.1. El replanteamiento de las relaciones paternalistas

El diagnóstico al que llega la dirección de FabriUno-Pantex después de la huelga de 1982 y del paro de 1983, es que los vínculos de comunicación de la alta y media gerencia (en especial el grupo de supervisores) con los trabajadores son frágiles, además la relación *paternalista* y de *inclusión* del sindicato en la regulación de las relaciones industriales no contribuye a reducir los costos laborales ni garantiza necesariamente el control empresarial, lo que hace necesario replantear la política.

Según este diagnóstico, los conflictos y la forma como se desarrollan, se originan en problemas de comunicación. Se opta por cambiar las relaciones autocráticas que caracterizan la vida cotidiana en la empresa. La clave es fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación directa entre jefes y trabajadores.

La empresa se muestra menos dispuesta a ceder económicamente en las negociaciones y a «aceptar relaciones corruptas entre empresa y sindicato», pues supone compromisos económicos que finalmente terminan siendo inflexibles.

Para restablecer las relaciones de confianza entre empresa y trabajadores, FabriUno-Pantex se apoya, en parte, en herramientas de la estrategia de la calidad total como los círculos de participación y grupos de mejoramiento, conocidos en el país a principios de los años ochentas. Enfatizan la «participación» de los trabajadores, quienes se consideran como detentores de saberes operativos.

Desde la crisis textilera de los años setentas, FabriUno-Pantex había empezado a abandonar gran parte de las actividades vinculadas a la política «paternalista». Según un directivo:

El paternalismo le brinda bienestar al trabajador, pero no lo desarrolla. Antes se le decía a la gente «le vamos a hacer, le vamos a prestar, le damos todo...»<sup>18</sup>

No obstante el abandono de algunos compromisos, permanece el Fondo de vivienda con la diferencia de que la empresa ya no se encarga de orientar al trabajador en la selección de vivienda y en la forma de apropiación de la misma; tampoco orienta de manera directa los programas culturales y de recreación, ni brinda un apoyo pecuniario para éstos, sólo presta su infraestructura procurando no desembolsar recursos económicos.

FabriUno-Pantex no replantea totalmente la política paternalista, en el sentido del establecimiento de políticas de formación e integración encaminadas a orientar el hacer técnico y moral de los trabajadores. Selecciona un grupo de operarios y los forma como líderes para que conduzcan y orienten a los demás trabajadores en actividades operativas y recreativas que antes eran realizadas por personal administrativo de la empresa.

Desarrollar las habilidades de comunicación, de participación y operativas de los trabajadores va a ser la labor indirecta de la empresa, que procurará orientar el tiempo libre de los trabajadores y poner a su servicio sus potencialidades. En 1992, 1.500 trabajadores de los 5.000 existentes participan en actividades deportivas, integran grupos de fotografía, de finqueros, de fútbol, de alcohólicos anónimos, de amigos del tango, de aeróbicos, entre otros. El tiempo libre de un importante número de trabajadores sigue desarrollándose en torno a actividades ligadas a la empresa. Además, por presión sindical y política empresarial, 100% de los hijos de los trabajadores cursan la enseñanza primaria con el apoyo de la empresa, 4.700 son becados en bachillerato y 80% de los trabajadores tienen vivienda.

Aunque la intención es abandonar las relaciones «paternalistas» en FabriUno-Pantex, esto no sucede porque hace parte de las prácticas cotidianas de las relaciones en la empresa y porque ellas fortalecen el «control social» empresarial.

En resumen, se observa una clase empresarial dispuesta a asumir cierta responsabilidad sobre la

<sup>18</sup> Entrevista a directivo, proyecto «Modernización empresarial en Colombia», 1992.

mano de obra, pero bajo relaciones autoritarias con los trabajadores y de subordinación de las organizaciones sindicales. Desde la década de los años ochentas, las organizaciones sindicales de FabriUno-Pantex pierden poder de regulación, situación que refuerza las relaciones de subordinación sindical como mecanismo de permanencia y de conservación de privilegios para cierto grupo de la cúpula sindical.

El caso de FabriUno-Pantex ilustra cómo la existencia de relaciones paternalistas en las empresas contribuye a la consolidación de relaciones industriales basadas en la subordinación sindical y favorece el establecimiento de relaciones corruptas entre la empresa y algunos líderes sindicales. El compromiso moral que establece un buen número de trabajadores para con la empresa dificulta la construcción de una identidad colectiva y la construcción de una democracia industrial basada en relaciones de concertación, que suponen la aceptación de intereses comunes y diferentes entre capital y trabajo.

En la actualidad es difícil hablar de la existencia en el país de relaciones paternalistas, aunque existen vestigios. Desde la década de los años setentas estas relaciones tienden a ser desplazadas por otras formas de relaciones, especialmente de tipo neopaternalista<sup>19</sup>.

## 6. El caso de Riotex

A diferencia de FabriUno-Pantex, en Riotex se señalan dos configuraciones de relaciones industriales, una denominada *relaciones negociadas basadas en un compromiso productivista sin concertación* que se extiende desde la década de los años setentas hasta principio de los noventas; y otra denominada *neopaternalista* que empieza a configurarse a partir de 1995.

### 6.1. Relaciones industriales negociadas basadas en un compromiso productivista sin concertación

Las relaciones negociadas basadas en un compromiso productivista sin concertación se caracterizan por un frágil reconocimiento del sindicato como representante colectivo; débil discurso antagonista de clase; escaso apoyo en las bases como fuente de poder sindical; disposición tanto de la empresa como del sindicato a no entrar en confrontación reiterada; distensión en las relaciones entre jefe y trabajadores; comunicación y resolución de problemas en forma directa, sin mayor

intervención sindical; y compromiso en torno a la productividad de grupos importantes de trabajadores, desestimando la participación sindical en sus implicaciones.

Mientras la empresa hace esfuerzos por comprometer a los trabajadores con la productividad, desechando la participación sindical, sin considerar que su involucramiento contribuiría a legitimar la propuesta productivista, los sindicatos se esfuerzan por la conservación de parcelas de poder, sin considerar ningún proyecto relacionado con la productividad.

Se establecen relaciones de cooperación entre un significativo número de trabajadores y la empresa, sin la base de un mayor compromiso económico y social con los trabajadores; y relaciones de inclusión limitada y subordinada de las organizaciones sindicales en las relaciones industriales.

A continuación ilustramos con el caso de Riotex esta forma de relaciones industriales, la cual presenta cambios sustanciales a partir de la década de los años noventas.

### 6.2. Fragmentación e inclusión limitada de las organizaciones sindicales en las relaciones industriales

La fundación de Riotex, en la década de los años setentas, obedeció al interés del Grupo Fabricato en descentralizar la producción y aprovechar las exenciones de impuestos brindadas por el gobierno a aquellas empresas que invirtieran en sitios diferentes a los polos de desarrollo industrial. El interés era establecer pequeñas empresas satélites, especializadas en ciertas gamas de productos, más flexibles operativamente, y sin los compromisos en materia laboral y prestacional de las empresas más viejas, adquiridos bajo una gestión paternalista. Esto explica que las políticas a nivel de cada una de las empresas, aunque responden a ciertas directrices de Fabricato, presentan matices diferentes, en la medida en que cada planta construye su propia historia y configura relaciones industriales particulares, como resultado de sus condiciones económicas, de las políticas laborales y contractuales adelantadas por sus directivos, de la correlación de fuerzas entre sindicato y empresa, y de las características y estrategias de los trabajadores.

Riotex, al igual que las empresas más recientes instaladas por Fabricato, incorpora el saber acumulado de la organización, y cuenta desde sus inicios con una estructura administrativa y unos procesos productivos acordes con los estándares señalados por la ingeniería textil norteamericana. La utilización de principios tayloristas da desde sus comienzos un carácter «racional» a la gestión empresarial centrada

<sup>19</sup> Véanse los casos de Carvajal, Corona, Fabricato, empresas oligopólicas, ampliamente conocidas con un pasado de relaciones tradicionales, varias de ellas sin organizaciones sindicales.

en el control del proceso productivo y en el control de la mano de obra, sobre la base de relaciones directas con los trabajadores, desligada, en parte, de compromisos en materia laboral.

A diferencia de FabriUno-Pantex, la dirección empresarial procura una inclusión limitada de las organizaciones sindicales en las relaciones industriales, fomenta la fragmentación sindical a la vez que restringe los compromisos económicos entre empresa y trabajadores.

Hasta principios de los años ochentas, los trabajadores no alcanzan a tener el salario promedio de la región, no gozan de mayores prestaciones extra-legales, como auxilios para educación, salud y vivienda, y los logros en materia de estabilidad laboral son mínimos. En 1984, las distancias en materia salarial y prestacional respecto a las demás empresas desencadena la primera huelga. Hasta dicha fecha hay un sindicato de industria, Sintratextil, y uno de base, Sintrariotex, fundado por el mismo sindicato para evitar el surgimiento de uno organizado por la empresa.

Después de la huelga hubo un periodo de hostilidades entre la empresa y los sindicatos. Ante la imposibilidad de quebrantar la solidaridad y unidad de los trabajadores, la empresa promueve la formación de un tercer sindicato, Sintratexco<sup>20</sup>, integrado por empleados y trabajadores temporales, que está bajo el influjo de la administración sobre la base de compromisos económicos y prebendas para algunos de los líderes. Situación que lleva al establecimiento de relaciones corruptas entre la empresa y este sindicato, además de comprometer a la dirección de Riotex en una política de bienestar, aunque no de la magnitud de FabriUno-Pantex. De esta manera, la empresa contribuye a la fragmentación de la organización sindical restando eficacia a una potencial huelga (se requiere la votación de la huelga por al menos 50% de los trabajadores).

La empresa no se opone al involucramiento de las organizaciones sindicales en los terrenos tradicionalmente negociados por la gran mayoría de empresas colombianas, centradas en aspectos económicos y sindicales. A diferencia de las empresas más antiguas del Grupo Fabricato, la dirección de Riotex se niega a aceptar compartir terrenos formales de regulación con las organizaciones en lo concerniente a ingeniería industrial y comités de evaluación de oficios, por ejemplo. Política que la lleva a asumir una estrategia

ofensiva mientras los sindicatos asumen una defensiva orientada fundamentalmente a institucionalizar la organización y a conservar parcelas de poder, por lo cual no adelantan acciones que los lleven a enfrentar la dirección empresarial.

### 6.3. El compromiso con la productividad

Después de la crisis económica de los años ochentas, Riotex, a diferencia de las demás plantas del Grupo, asume una «estrategia de procesos o de reestructuración tecnológica» en el sentido de utilizar herramientas de la estrategia de la calidad total, no sólo para reducir tensiones obrero-patronales y lograr un ambiente de confianza entre capital y trabajo, sino que pone en acción las potencialidades de los trabajadores con miras a mejorar el proceso productivo a través de *unidades de trabajo*.

Las *unidades de trabajo* son una propuesta novedosa porque se orientan a mejorar los procesos con la participación de los operarios, alejándose del principio de asignación y control de los recursos. Según un entrevistado, su surgimiento está ligado a un hecho político y a una decisión técnica:

El proyecto surgió un poco como reacción contra el sindicato que sacó a la empresa a la huelga, además en Fabricato desde hacía años se venía hablando de participación a través de los círculos de calidad, aquí no existían esos programas [...] El doctor... consideró que las Unidades de Trabajo permitían la participación de los trabajadores y elevar la productividad en el trabajo. Se busca entregar una parte de la empresa a los trabajadores, hay empresas que les da miedo. En Estados Unidos hay muchas celdas de trabajo<sup>21</sup>.

Paralelamente al interés de establecer relaciones directas con los trabajadores a través de los grupos de trabajo, Riotex busca desarrollar las habilidades de trabajo en grupo y capacitar a los operarios en todos los oficios; el aprendizaje y la asignación de responsabilidades de manera colectiva hacen parte del proyecto.

La orientación en torno a metas, la preocupación por el mejoramiento de los procesos, la utilización de herramientas de medición y el uso de «indicadores de control», hacen parte de las prácticas cotidianas de trabajo de un grupo importante de operarios integrantes

<sup>20</sup> La legislación colombiana permite en una misma empresa la existencia de un sindicato de base y dos de industria, lo que favorece el paralelismo sindical.

En otras circunstancias, la empresa se opondría a la sindicalización del grupo de empleados temporales; además en Co-

lombia existe una fuerte tradición de autoexclusión por parte de los empleados de las asociaciones obreras como respuesta a una orientación estamental.

<sup>21</sup> Entrevista personal, proyecto «Modernización empresarial», 1992.

de las unidades. Hablar de eficiencia, de su medición y del control de variables operativas, técnicas y del proceso, es parte de los códigos de comunicación.

Los índices de calidad y de eficiencia mejoran sustancialmente. Los de calidad se reducen a dos o tres puntos, mientras la eficiencia se eleva en seis. Inicialmente se tiene un parámetro de 56% de eficiencia y se llega a 62%, mientras la meta de ingeniería era de 65%.

Los grupos de trabajadores aprovechan los espacios de autonomía brindados por la empresa para limitar la intervención del supervisor y de la organización sindical en la resolución de problemas técnicos y sociales. Un operario comenta: «Nadie nos controla, nosotros nos mandamos, tenemos criterio para controlar el proceso e informar. Los daños ocasionados al producto son asumidos de manera colectiva por todos los trabajadores»<sup>22</sup>.

En un comienzo la actitud de «autonomía» de los grupos ocasiona problemas con algunos supervisores, quienes pierden parcelas de poder y ven desconocida su autoridad por los integrantes de los grupos.

Para evitar que algunos grupos de trabajadores obstruyan el programa, los jefes y supervisores seleccionan al personal que integra las unidades de trabajo, generando un proceso de segmentación de la fuerza de trabajo en grupos relativamente homogéneos en la medida en que los mismos se encargan de excluir a aquellos trabajadores que no respondan a la rotación ni a los ritmos de trabajo impuestos por el grupo; generalmente son antiguos y activistas sindicales. Uno de los trabajadores señala:

Si de pronto un compañero no nos gusta, lo despachamos. Si todos somos buenos le va bien a la unidad, pero si hay dos buenos y tres malos la unidad no funciona. Hablamos con el supervisor para que cambie al trabajador que no rinda, es muy incómodo pero tiene que ser así en toda la planta... Es mejor que los viejitos trabajen solos porque no pueden moverse con agilidad, ni subirse a una escalera, es mejor trabajar con personas con buenos alientos, ágil, que no se vayan a caer<sup>23</sup>.

Los trabajadores antiguos ven cómo son excluidos de los grupos y desplazados por personal joven con mayor escolaridad que rápidamente gana un salario superior o igual al de ellos bajo la aprobación de la empresa y sin mayor oposición de la organización sindical.

Ante la ausencia de estrategias de involucramiento de los sindicatos, éstos sufren un proceso de marginamiento a la vez que dicha propuesta termina segmentando la fuerza de trabajo en torno de dos grupos, aquellos que pertenecen a las *unidades de trabajo* y aquellos que no. Segmentación que se acentúa con las políticas de selección orientadas a reclutar personal con mayor escolaridad, restando a los más antiguos probabilidades de integrarse a la nueva propuesta organizativa, sin descartar que algunos no muestran interés en involucrarse.

El compromiso con la producción y la productividad es un compromiso individual y grupal, mas no colectivo en el sentido de que los sindicatos asuman estrategias y compromisos alrededor de la producción y la productividad. La ausencia de estrategias de involucramiento de las organizaciones sindicales lleva a una estrategia defensiva que ocasiona su aislamiento de los procesos de cambio, reforzados por políticas empresariales que no contemplan tampoco su participación.

La década de los años noventas está signada por cambios profundos en las relaciones industriales en Riotex, a tal punto que se configura una nueva forma de relaciones industriales denominadas neopaternalistas, que se ilustra a continuación.

## 6.4. Relaciones neopaternalistas

Las relaciones *neopaternalistas* que intentan establecer algunas empresas, muchas de ellas con un pasado de relaciones paternalistas, suelen partir de la exclusión del sindicato como actor negociador. Un pacto colectivo regula formalmente las relaciones industriales.

En este contexto, las relaciones son, por un lado, *relaciones colectivas* ya que sobreviven estructuras, normas y costumbres que cubren a todos los trabajadores de manera colectiva, institucionalizadas a través de un pacto y que los protege de la arbitrariedad empresarial; por otro lado, son *relaciones individuales* en la medida en que los conflictos cotidianos y solicitudes que demanda el trabajador, en términos de permisos o préstamos, no pasan por la intermediación de un sindicato sino que se tramitan o resuelven de manera directa con el jefe.

En las relaciones neopaternalistas, la gestión pretende reducir los conflictos entre jefes y trabajadores para fortalecer relaciones de confianza; se apoya en un discurso basado en la unidad de intereses que busca comprometer al trabajador con la producción y la

<sup>22</sup> Entrevista, *Ibid.*, Otro trabajador señala: «Uno no trabaja con miedo, ni teme equivocarse o que el supervisor lo esté mirando. Ya lo ve como un colaborador más, como a un renovador de

obstáculo, antes era un vigilante».

<sup>23</sup> Entrevista personal con un operario realizada por la autora, 1992.

productividad; refuerza la política de bienestar como mecanismo de control e integración, resultado del desplazamiento de relaciones negociadas; asume la tarea de orientar la vida privada del trabajador y la de su familia como requisito necesario para garantizar un trabajador dispuesto y comprometido con los fines empresariales, que deben ser sus propios fines; procura homogeneizar los comportamientos y actitudes de los operarios frente al trabajo a través de políticas de motivación, de selección y de despidos.

Las políticas de bienestar e integración son orientadas por profesionales de manera instrumental, pues ligan estas políticas al aumento de la productividad, a la calidad y al mantenimiento de la convivencia pacífica entre el capital y el trabajo, a la vez que desestiman el desarrollo de una participación real -individual y colectiva- de los trabajadores.

La existencia de sindicatos supone organizaciones distantes de un discurso antagonista de clase, poco dispuesto a apoyarse en las bases como mecanismo de presión y negociación, cuidadoso de los mecanismos e instancias de negociación acordados entre las partes, poco dispuesto a entrar en conflicto abierto con la empresa por lo que se limita a negociar los terrenos señalados por ésta; además, no adelanta mayores esfuerzos por establecer y fortalecer relaciones de solidaridad con otras organizaciones. Son sindicatos que concentran su interés en logros económicos para sus asociados, siendo ésta la base fundamental de legitimación.

Por su parte, el nuevo tipo de trabajador -con mayor escolaridad y vinculación urbana- se muestra menos dispuesto a subordinarse y a establecer compromisos morales con la empresa, bajo la existencia de relaciones autoritarias y arbitrarias en el trabajo, como solía suceder bajo relaciones paternalistas. Si bien agradece y valora que lo traten bien y considera que los beneficios económicos de que goza obedecen a su estadia en la empresa, también reconoce que hacen parte de sus derechos sociales como trabajador.

Igualmente, a pesar de valorar la presencia del sindicato, el trabajador suele mostrarse receloso frente a éste y/o desestimar su presencia. Lo substancial es contar con mejores condiciones económicas y tener cierta autonomía en el trabajo, sin importar si son el resultado de una política expresa de la empresa o de la lucha sindical. Tampoco muestra mayor disposición a apoyar acciones solidarias con otros grupos de trabajadores que puedan comprometer su situación particular.

En seguida se ilustra el proceso de formación de relaciones neopaternalistas en Riotex.

## 6.5. Transformación de las relaciones industriales en Riotex

A principios de los años noventas, tanto Riotex como las empresas del Grupo Fabricato enfrentan con cierto optimismo la apertura económica, han realizado importantes inversiones técnicas acompañadas de procesos de reestructuración administrativa y productiva, apoyadas en herramientas de la estrategia de la calidad total.

Sin embargo, la crisis por la que atraviesa la rama como resultado de una apertura económica, que eleva la entrada masiva de textiles y confecciones en forma ilegal, termina afectando las empresas del grupo. Con la caída de los precios, Riotex ve reducir las tasas de ganancias sin que los volúmenes de producción sufran caídas dramáticas.

A comienzos de los años noventas la estrategia para responder a la apertura económica a nivel del sistema productivo ha sido vía reconversión y reestructuración administrativa y tecnológica con base en la estrategia de la calidad; para 1995 se ha abandonado el programa de las *unidades de trabajo*<sup>24</sup> articuladas a la estrategia de la calidad total. Actualmente se hace énfasis en los programas de reestructuración - optimizar los procesos, reducir tiempos muertos y capacidad no utilizada, fortalecer los programas de mantenimiento preventivo y de reducción de inventarios-. En el campo de las relaciones industriales los sindicatos son excluidos, suceso que lleva a un proceso de modernización productiva pero no social.

## 6.6. Políticas contractuales y laborales

El contexto de crisis, el desencadenamiento de la huelga, la presentación por parte de la empresa de un pacto colectivo y la implementación de políticas de bienestar configuran nuevos procesos de relaciones industriales denominados neopaternalistas, que llevan a Riotex a asumir compromisos con los trabajadores, desestimados en un pasado reciente.

## 6.7. La huelga de 1995

La negociación colectiva de 1994 se desenvuelve en un ambiente de incertidumbre empresarial propiciado por la apertura económica y la entrada ilegal al país de volúmenes considerables de textiles. Al igual que en la huelga de 1984, el punto crítico de negociación son los salarios.

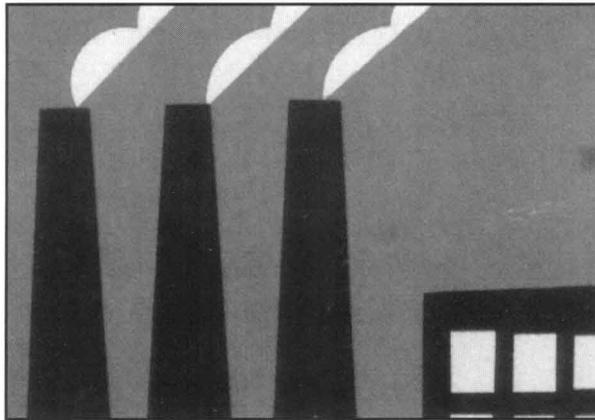
---

<sup>24</sup> López Pino (1996), *Op. cit.*

Sinratextil, sindicato mayoritario que cuenta con líderes afiliados al Partido Comunista, busca aliados; Sinratexco apoya la huelga como mecanismo de presión pero señala que no está dispuesta a enfrentarla, mientras Sintrariotex plantea que se acoge a la determinación de Sinratextil. Es una alianza muy frágil, con el precedente de que sólo 50% de los trabajadores vota la huelga.

A pesar del potencial retiro de Sinratexco, Sinratextil decide ir a huelga ante la negativa de la empresa en aceptar un alza salarial de 23%, sin sopesar las consecuencias extremas de dicha acción.

La actitud despectiva de la dirección empresarial que se muestra reacia a llegar a un acuerdo, bajo la convicción de que no habría huelga, desestimando la capacidad convocatoria de Sinratextil, lleva igualmente a la dirección del sindicato a radicalizar su posición: impulsados por la humillación de sentirse permanentemente relegados y por una orientación política que estima que acciones como la huelga contribuyen a fortalecer la capacidad de lucha de los actores y a fortalecer el movimiento obrero.



Las relaciones abandonan el campo de la negociación para convertirse en despliegue de poder que lleva a la desaparición prácticamente de los tres sindicatos.

En ese momento la huelga -como lógica de acción y de resolución del conflicto- es cada vez menos eficaz, dada la poca disposición de la clase empresarial textilera a negociar más allá de lo planeado, como ya lo habían demostrado casos como el de Texpinal; la voluntad política de la dirección empresarial orientada a negarse a negociar bajo acciones de hecho; la fragmentación interna de los sindicatos; la ausencia de una tradición de lucha por parte de los trabajadores; y la presencia de un Estado cuya neutralidad en la regulación de los conflictos entre capital y el trabajo se cuestiona.

La dirección de Riotex despliega todos sus recursos de poder, presiona para que la dirigencia de Sinratexco abandone la huelga, como efectivamente lo hace, a la vez que se niega sistemáticamente a seguir dialogando con el sindicato.

Finalizada la huelga a los 60 días y sin llegar a acuerdo alguno, convocan el Tribunal de Arbitramento. La empresa dilata el nombramiento de su representante, elevando las relaciones de tensión en la planta y rompiendo las frágiles alianzas.

La tardanza para la formación del Tribunal de Arbitramento reafirma la consideración de los trabajadores de una justicia laboral comprometida con la dirección empresarial, situación aprovechada por la empresa para proponer a los trabajadores la firma de un pacto colectivo que supone la exclusión de los sindicatos del acuerdo firmado entre trabajador y empresa. «La empresa escogió a los representantes

del Comité de Pacto, hizo votación por sección. Presionaron a la gente, ese día cortaron las líneas telefónicas por espacio de 8 horas, tratando de controlar los dos turnos para que los trabajadores no se comunicaran entre sí»<sup>25</sup>.

En medio de la presión que ejerce la empresa -aunada a una propuesta económicamente aceptable- y del sentimiento de derrota que embarga a todos los trabajadores, dos terceras partes de los trabajadores firman el pacto colectivo.

Seguidamente, las directivas empresariales le retiran el apoyo a Sinratexco y toda la junta directiva renuncia, ocasionando su extinción; la empresa ya no está dispuesta a seguir patrocinando este sindicato y de paso logra intimidar a los otros dos. Procede a despedir a tres directivos del sindicato de base, Sintrariotex, sin importarle su fuero, pues sabe que la justicia laboral dilatará la resolución del caso por tres años, tiempo en que la empresa volverá a estar bajo su control. El resto de directivos negocian su retiro y el sindicato también desaparece.

Sólo quedan 11 socios activos pertenecientes a Sinratextil, dos de los cuales pertenecen a la junta directiva como representantes de Riotex. Once sindicalizados llamados por un directivo «once fanáticos, once subversivos». «Fanáticos», «subversivos», por permanecer bajo una estrategia empresarial de exclusión radical de las organizaciones sindicales.

Es sorprendente la manera tan abrupta como desaparecen las tres organizaciones sindicales en Riotex, que por su debilidad interna son incapaces de actuar estratégicamente y contrarrestar el poder empresarial. Ello expresa la alta fragilidad interna de los sindicatos

<sup>25</sup> Entrevista personal realizada por la autora, 1996.

que, ante acciones extremas como la huelga, pierden con facilidad el apoyo de las bases que se fragmentan por presión empresarial y por la ausencia de una tradición de lucha colectiva.

Excluidos prácticamente los tres sindicatos de la empresa, el interés de la dirección es, primero, despedir a aquellos trabajadores cuya conducta contribuye a fortalecer relaciones de baja confianza con la dirección empresarial, y segundo, fortalecer las relaciones directas con los operarios, sin abandonar el compromiso alrededor de la productividad.

Entre 1994 y 1995 los directivos despliegan las siguientes políticas laborales:

- Fortalecer la homogeneización de la fuerza de trabajo a través de una política de exclusión social: llamados a negociar el retiro anticipado de la empresa y despedidos sin justa causa.
- Aumentar la contratación de trabajadores temporales.
- Fortalecer las relaciones de confianza en la planta a través de una comunicación «cara a cara».
- Fortalecer los programas de bienestar.
- Mantener el pacto colectivo.

Se intenta homogeneizar cada vez más la fuerza de trabajo a través de la exclusión social de todo aquel que pueda perturbar la paz laboral en Riotex, paz frágil que lleva a la empresa a dar inicio a prácticas laborales que contribuyen a la construcción de relaciones «neopaternalistas» distantes, en parte, de las relaciones paternalistas que el Grupo Fabricato ha querido abandonar desde la década de los años setentas.

## 6.8. El pacto colectivo

La firma del pacto colectivo (1994-1996) supone la renuncia al sindicato al cual pertenece el trabajador, el pacto lo expresa claramente en su artículo 40:

«El Pacto se celebra entre la empresa y los trabajadores no sindicalizados. Por consiguiente, se entiende de manera expresa e inequívoca que el trabajador que firma o se adhiere a dicho Pacto declara su carácter de trabajador no sindicalizado, carácter que se entiende y deduce del hecho mismo de suscribir el presente Pacto Colectivo».

En el pacto colectivo la empresa cede de manera significativa en los aspectos económicos; por ejemplo, a nivel salarial termina reconociendo el 23% que se negó a aceptar en los momentos previos a la huelga y para el año siguiente acepta acogerse a lo señalado por el IPC -índice de precios al consumidor-. Los auxilios contemplan incrementos que superan fácilmente el 50%, en un rango entre 33% y 75%; cede en

uno de los puntos que habían sido más solicitados por las organizaciones sindicales como es el subsidio de cafetería que pasa de 45% a 60%, y el fondo de vivienda se amplía al igual que el de educación.

Los trabajadores no tienen mediadores con capacidad de negociación que los representen -hacen parte del comité del pacto colectivo tanto sus jefes como compañeros de trabajo-. Los directivos cuentan con alta discrecionalidad para la regulación de salarios y prestaciones sociales y del mercado interno de trabajo.

Hasta el momento la empresa despliega esfuerzos para evitar los conflictos y en medio de un ambiente en donde todo parece «ir muy bien», deja claro que el comité de pacto no tiene derecho a «negociar» ni a «regular» nada: «Este comité no regula sino que ejerce control. Ellos no negocian, eso ya pasó», comenta un directivo empresarial. No obstante, el potencial resurgimiento del sindicato lleva a la empresa a ceder en materia económica y a considerar, en parte, los intereses de los trabajadores.

## 6.9. Política cara a cara y de bienestar

Ambiente laboral... El Pacto Colectivo no sólo quiso garantizar mejoras salariales y prestacionales; uno de sus principales objetivos ha sido y será la consecución de un clima laboral favorable... la comunicación personal abierta y sincera, y en general, la relación directa con el trabajador, basada en el mutuo respeto, es la manera como Riotex abre la posibilidad a un ambiente sano de desarrollo para la persona<sup>26</sup>.

El diagnóstico sobre la huelga es el mismo que elabora FabriUno-Pantex en la huelga de 1982; la ausencia de canales de comunicación lleva a los trabajadores y a la empresa a una acción extrema como huelga. Se parte del reconocimiento de la unidad de intereses entre capital y trabajo; en esa medida el conflicto se diagnostica como un problema de comunicación, como algo disfuncional y no como parte esencial de la relación capital-trabajo. Se refuerzan los grupos primarios como espacios de comunicación directa y de resolución de problemas.

Hasta el momento, después del despliegue de poder por parte de la empresa, que evidenció la debilidad individual y colectiva de los trabajadores, todos ponen un poco de su parte, se someten sin cuestionar el orden empresarial, mientras los supervisores realizan esfuerzos para construir relaciones de confianza. Los conflictos en la planta son menores, es algo que aprecian tanto jefes como trabajadores. Sin embargo,

<sup>26</sup> Documento interno de la empresa, 1995.

las relaciones de confianza entre el capital y el trabajo se han resentido, lo que lleva a la empresa a implementar políticas de bienestar orientadas a fortalecer las relaciones entre la empresa y los trabajadores.

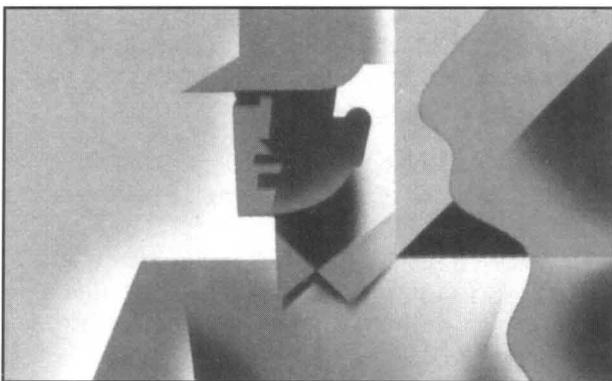
Las directivas de Riotex, que desde un comienzo se mostraron reacias a asumir compromisos con los trabajadores y a desplegar una intensa política de bienestar, ahora se ven en la encrucijada de adelantar compromisos y una política de integración para garantizar el control empresarial. Señala un documento de la empresa:

El deporte, la cultura y la recreación son elementos fundamentales en la nueva estructura de Riotex, pues se pretende que sean los trabajadores quienes decidan, desarrollen y ejecuten la estrategia de medios y participación.

Cuando se habla de desarrollo integral del trabajador es necesario incluir su núcleo familiar como pilar fundamental que erige el desarrollo de esa persona... si se quiere hablar de desarrollo, y este desarrollo lo concibe como la mejor manera de capacitación y educación. La esposa, como cabeza de familia y persona insustituible dentro del núcleo familiar, es también preocupación de la empresa...<sup>27</sup>

Asumir la labor de orientar la vida privada del trabajador, involucrando a su familia en las actividades de la empresa para garantizar no sólo un trabajador responsable sino integrado a los fines empresariales, es uno de los nuevos propósitos de la dirección de Riotex.

Bajo el monopolio de las políticas de bienestar e integración de la empresa subyace la consideración de que los trabajadores no pueden construir su propia cultura sin poner en potencial peligro los fines empresariales. Prevalece la consideración de los trabajadores como menores de edad.



<sup>27</sup> Documento interno de la empresa, 1995.

<sup>28</sup> Declaración de un directivo de la empresa.

El intento del Grupo Fabricato de abandonar compromisos sociales con los trabajadores que suponen desembolsos económicos parece perder sentido en Riotex, que ante la exclusión de las organizaciones sindicales la empresa se da a la tarea de retomarlos como un medio de protección y control social empresarial bajo la forma de relaciones neopaternalistas.

## 6.10. Relación trabajadores-empresa

Antes la vía era el diálogo, respetábamos el sindicato y el espacio sindical, decíamos «bien, pongámonos de acuerdo, ya no más», nos quitamos la careta, y el espacio lo vamos a tomar nosotros<sup>28</sup>.

Sinratextil ha quedado reducido a 11 miembros, de los cuales dos son dirigentes sindicales, totalmente marginados, cuyas acciones se limitan a protestar por los despidos y ampliación de la contratación de trabajadores temporales. El marginamiento, las relaciones hostiles con los jefes y el distanciamiento con los trabajadores definen las relaciones del líder en la empresa.

La percepción de los trabajadores de no reconsiderar la decisión de ir a huelga en el momento final contribuyó a la pérdida de credibilidad de los directivos sindicales. Los trabajadores entrevistados no deseaban hablar de la huelga ni del sindicato, para ellos todo estaba bien, y esperaban que la empresa «se portara bien». La huelga había sido innecesaria y con muchos costos para ellos y para la empresa.

La renuncia masiva de los líderes de los dos sindicatos dejó también una sensación de desprotección y de baja credibilidad frente a las organizaciones. Se muestran críticos a la existencia de tres sindicatos, a pesar de reconocer la importancia y necesidad de la organización sindical; parecía que estaban a la espera de las políticas de la empresa, sin llegar a descartar la posibilidad de retornar en un futuro a la organización sindical.

A pesar de los esfuerzos de la empresa por crear un ambiente de «confianza», los trabajadores se muestran reservados frente a sus políticas y fortalecen las relaciones con los compañeros de trabajo como mecanismo de protección y de solidaridad. A diferencia de las relaciones paternalistas, los compromisos morales de los trabajadores para con la empresa, establecidos como resultado de las políticas de protección e integración, son frágiles.

Contrario a lo planeado por el Grupo Fabricato, la desaparición de los sindicatos va a la par con la pretensión de la empresa de fortalecer relaciones de confianza entre el capital y el trabajo sobre la base de

un alto componente económico, ya que la dirección empresarial se esfuerza por demostrar la no indispensabilidad de instancias colectivas de representación para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

Los grupos primarios son instancias de participación limitada ya que su existencia depende de la dirección empresarial; además, los contenidos de las discusiones suelen estar más orientados hacia la resolución de problemas ligados con la producción y la productividad que con los intereses particulares de los operarios.

Bajo formas de relaciones industriales neopaternalistas tampoco cabe hablar de democracia industrial, entendida como los espacios de participación y regulación concertada que el trabajador tiene de manera individual y colectiva en los procesos de trabajo.

## 7. Conclusiones

Al igual que en los casos del sector automotor, en el textil se presenta un proceso de crisis de las relaciones industriales, expresada, por un lado, en un proceso de debilidad de las organizaciones sindicales al perder capacidad de regulación sobre terrenos de interés; y por otro, por la exclusión de los sindicatos de las relaciones industriales.

Este es el resultado de la crisis económica que sufren las empresas asociada a políticas laborales y contractuales adelantadas desde la década de los años ochentas; de la poca disposición empresarial para involucrar a los sindicatos en los procesos de reestructuración y de la ausencia de estrategias sindicales para articulase a los procesos de manera propositiva.

La apertura económica ha elevado los niveles de competencia y exigibilidad en materia de precios y calidad, ha presionado a los empresarios a adelantar procesos de reestructuración más sistemáticos y coherentes. No obstante, a pesar de realizar procesos importantes de reestructuración y reconversión, los empresarios continúan apoyándose en la reducción de costos laborales como mecanismo de competencia. Esta situación ha llevado a endurecer las negociaciones colectivas: las empresas se muestran menos dispuestas a ceder en materia económica, centro de las negociaciones colectivas.

La ausencia de relaciones democráticas caracteriza las diversas formas de relaciones industriales pre-

sentadas en este artículo. En las relaciones neopaternalistas, al igual que en las paternalistas, no se conciben las organizaciones sindicales como actores válidos de representación colectiva, pero a diferencia de las paternalistas se apoyan en la productividad -ligada al involucramiento de los trabajadores en los procesos de trabajo- como elemento social integrador de la comunidad productiva. Ambas asumen compromisos con los trabajadores en materia económica y de bienestar, sin considerar como válida la concertación de terrenos ligados a las condiciones de trabajo y relaciones contractuales de la mano de obra. Los trabajadores siguen siendo considerados como menores de edad, incapaces de negociar autónomamente y de construir su propia cultura, situación que les permitiría entrar a concertar con el capital. Pero las relaciones neopaternalistas, a diferencia de las paternalistas, son fundamentalmente un medio para el control social y la elevación de la productividad, que no demanda compromisos morales de carácter personal con el dueño sino con la producción y la empresa como entidad abstracta.

Los casos presentados muestran una cultura empresarial autoritaria basada en la oposición sistemática a sindicatos autónomos, dispuesta a asumir una responsabilidad con los trabajadores bajo relaciones de subordinación sindical que dificultan la construcción de una democracia industrial. Las políticas de protección e integración, expresión de una racionalidad material y formal, terminan convirtiéndose fundamentalmente en un medio para el control social de la mano de obra.

También la presencia de trabajadores distantes frente a las organizaciones sindicales, que no despliegan mayores esfuerzos por involucrarse de manera activa y propositiva en la construcción de la organización deseada, dificulta la construcción de relaciones democráticas dentro de la organización. Sin desconocer su debilidad personal y colectiva, se observa un sentido pragmático en los trabajadores frente a su vinculación al sindicato, lo que hace que en momentos de crisis le retiren su apoyo con el riesgo de ocasionar su desaparición.

La nueva situación de incertidumbre generada por la apertura económica obstaculiza aún más la construcción de relaciones democráticas en las empresas. La política de retaliación, orientada a la exclusión de las organizaciones sindicales y la presentación de pactos colectivos, es una de sus expresiones<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> En el primer semestre de 1995, los trabajadores y empresarios de los diferentes sectores económicos del país firmaron y depositaron ante el Ministerio de Trabajo 527 convenciones y

326 pactos colectivos. En el primer semestre de 1996 se presentaron 587 y 329, respectivamente. Véase «El clima laboral», *Cultura y trabajo*, Escuela Nacional Sindical, No. 43, septiembre de 1997, p. 68.

Por su parte, los sindicatos carecen de estrategias propositivas que les permita responder, sin ser excluidos, a los cambios abruptos de las políticas empresariales orientadas a abandonar compromisos con los trabajadores y a estrechar la capacidad de negociación de los sindicatos.

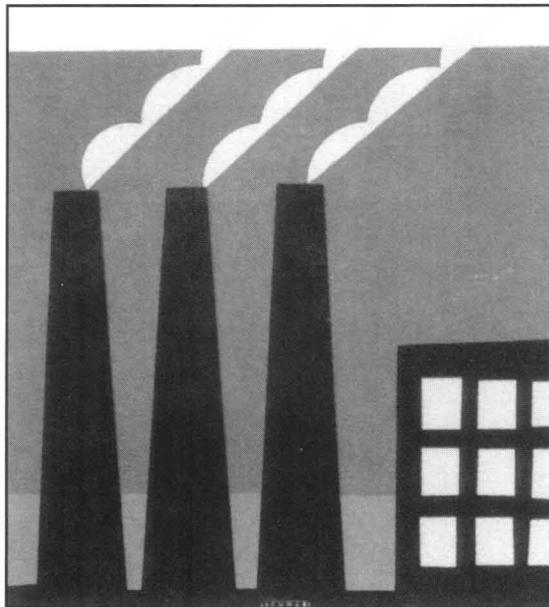
Los empresarios se muestran menos dispuestos a negociar terrenos de interés mutuo, ya que lo ven como una pérdida de control sobre los medios de los cuales disponen y no como posibilidad de una mayor legitimación de los procesos de reestructuración al contar con el aval sindical. Naturalmente, esto supone también estrategias propositivas sindicales orientadas a integrarse a los procesos de cambio.

Mientras la negociación, la concertación y la democracia industrial hacen parte de la tradición de países europeos como resultado de las luchas obreras que logran alcanzar un espacio en la sociedad, en países como Colombia la democracia es una utopía que encuentra bemoles no sólo del lado de los empresarios sino de los sindicatos y trabajadores.

Según Graciela Bensusán, en otros países sólo aquellos sindicatos que previamente a los procesos de reestructuración y reconversión productiva lograron para sí un rol importante en la gestión del proceso productivo, mucho más complejo que su tradicional intervención en la determinación de los salarios y la preservación de los empleos, y se comprometieron con el aumento de la productividad y la calidad a

cambio de que se abandonara la pretensión empresarial de competir a través de bajos salarios y trabajos precarios; pudieron combinar formas centralizadas de negociación (nacionales o sectoriales) con formas descentralizadas a nivel de la fábrica; contaron con un reconocimiento a nivel institucional de su presencia en el centro de trabajo y en los órganos de cogestión, lo que les permitió resistir a procesos de exclusión y ser interlocutores reales en los procesos de cambio; contribuyendo simultáneamente a la construcción de espacios de participación directa de los trabajadores a la vez que canalizaron esfuerzos por representar los intereses diversos de los trabajadores<sup>30</sup>.

En Colombia, lo común es la ausencia de preparación de los sindicatos para responder de manera propositiva a los nuevas circunstancias y retos que acompañan los procesos de reconversión y reestructuración productiva. Difícilmente gran parte de las organizaciones cuentan con capacidad para lograr la adhesión y participación voluntaria de sus afiliados y de otros grupos sociales en las acciones colectivas que se emprenden, sea por medio de incentivos materiales o de otra índole, como la presencia de compromisos morales y lazos de solidaridad o la convicción de que esta participación aumenta la probabilidad de éxito de la gestión sindical. El distanciamiento y la ausencia de participación real de las bases en las organizaciones sindicales es un fenómeno al cual no son ajenas la gran mayoría de organizaciones sindicales del país.



<sup>30</sup> Graciela Bensusán, «La dimensión institucional del poder sindical y la reestructuración productiva en México», ponencia, II

Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Aguas de Lindóia, Brasil, 1o. al 5 de diciembre de 1996.