

# Calidad total en Compensar

## Servicio al cliente y medidas antisindicalistas

### 1988-1997

A Valentina,  
a sus sueños, a su generación

**Abel Ricardo López Pedreros\***

### Introducción

Caprichosamente quiero escribir unas pocas líneas de una manera no muy académica, exponiendo algunos motivos que han despertado mi interés sobre los asuntos que competen a este artículo<sup>1</sup>. Cursaba quinto semestre de historia en la Univer-

sidad Nacional y algunas circunstancias personales me hicieron vincular laboralmente a la Caja de Compensación Familiar, Cafam. Recuerdo el riguroso proceso de selección del que fui objeto para lograr acceder al trabajo de vendedor. Era un martes, me levanté un poco tarde, pero agilité mi arreglo personal dando la velocidad necesaria a mis movimientos para

\* Historiador, Universidad Nacional de Colombia.

1. Este artículo hace parte de la monografía de grado intitulada *20 años al servicio de la familia: Relaciones laborales y de género en una empresa de servicios. Compensar 1978-1997*, presentada para optar el título de Historiador en la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Quisiera agradecer a los protagonistas de esta historia, quienes compartieron conmigo el relato de su trabajo, de sus miedos, de sus pensamientos, de sus vidas. Espero que este texto satisfaga, en algo, sus expectativas. Mucho le debo a la diligencia de los directivos de Compensar para acceder a sus archivos y permitir la realización de varias entrevistas. Estoy en deuda con varios profesores del Departamento de Historia de la Universidad Nacional. Con Luz Gabriela Arango, quien dirigió esta tesis

desde sus principios en 1997; con el maestro Mauricio Archila, quien dio su incondicional apoyo a las "carretas" investigativas personales, debo otro tanto a su amistad. Eduardo Sáenz Rovner hizo sugerencias bibliográficas para la elaboración de esta tesis, que sin duda mejoraron el texto. Medófilo Medina y Vera Weiler siempre han prestado atención al desarrollo de las investigaciones de los estudiantes de la carrera. Gracias a Marta Saade y Óscar Calvo, camaradas y amigos, por las eternas discusiones sobre los temas de este artículo y a cada uno de los integrantes del espacio vital de discusión que tuve en la formación como historiador: *La revista Goliar-dos*.

A mi familia, en especial a mi padre, maestro y amigo con quien he compartido mis investigaciones históricas. A mi compañera, María Isabel Cortés, y a mi hija Valentina, su paciencia diaria con mis "histerias" y mis historias.

llegar puntual a la "cita de trabajo". La circunstancia lo ameritaba. Cuando me iba acercando al edificio de la empresa divisaba un fila de personas, que cada vez era más numerosa.

Eran las 8:00 de la mañana, abrieron la puerta y el vigilante con parsimonia revisaba los bolsos de las personas que iban ingresando a la empresa. Me aproximé a la recepción para preguntar dónde quedaba la oficina de personal. En seguida una señorita que vestía un lujoso uniforme con el escudo de la empresa respondió: "¿Va usted en busca de empleo?". No alcancé a responder cuando replicó: "Le aconsejo que se arregle un poquito si quiere entrar a trabajar". Con semejante advertencia, pensé en devolverme y vestirme "decentemente", pero el plazo para las entrevistas era hasta ese día. Entonces, antes de dirigirme a la mencionada oficina pasé al baño y me hice un arreglo personal acorde con la situación. Una vez en la oficina de personal, luego de esperar por más de tres horas, por fin pude entrar a la entrevista. Me preguntaron por mi familia, mis estudios, mi edad, mi estado de salud mental y físico, mis gustos sexuales, mis principios religiosos (algo tuve que inventar), si iba a fiestas, si tomaba cerveza, dónde vivía; en fin, estas son algunas de las preguntas que recuerdo. Luego de la exhaustiva indagatoria me dijeron que había sido aceptado pero que era necesario hacerse las pruebas médicas y participar en el proceso de inducción que realizaba la empresa para los nuevos trabajadores. La empresa los designaba "los nuevos colaboradores de la familia Cafam". Tras cumplir esos requisitos inicié mis labores como vendedor en uno de los supermercados de esta caja de compensación.

Recuerdo un domingo cuando el reloj marcaba con exactitud las once y cincuenta y cinco de la mañana. Entré por la puerta de personal, necesitaba apresurar las cosas para llegar a tiempo y debía ser objeto de las minuciosas revisiones de los vigilantes de la empresa. Marqué tarjeta, e inicié la rutina laboral de seis horas con quince minutos de descanso. Con otras tantas personas, mujeres y hombres, vendíamos ropa, nos desvivíamos por los clientes, arreglábamos las estanterías, limpiábamos con esmero el lugar de trabajo, corriamos los muebles para evitar ser vistos por las cámaras de seguridad monitoreadas por los jefes y los vigilantes de la empresa y esperábamos con ansiedad que sonará el himno de la empresa que daba por terminada la jornada laboral.

La experiencia cotidiana con el trabajo asalariado influyó, en buena medida, en la elección del tema de investigación. Contrario a lo que puede pensarse, los

investigadores y en general los científicos sociales no pueden alejarse, sustraerse o separarse de los problemas de nuestro tiempo. En efecto, las problemáticas actuales y su realidad afectan la manera como nos acercamos al pasado. Es más, nuestras preocupaciones por lo pretérito surgen de nuestro papel activo en la sociedad contemporánea. Ante esto es necesario recordar lo que decía Marc Bloch respecto al oficio del historiador: "Si yo fuera un anticuario me gustaría las cosas viejas. Pero soy un historiador y amo la vida [...] esa facultad de captar lo vivo es en efecto, la cualidad dominante del historiador..."<sup>2</sup>

Así, inicié un estudio exploratorio para definir con mayor exactitud el tema de la investigación. En principio me preocupaba observar las relaciones laborales durante el Frente Nacional a través de la experiencia de una empresa de servicios, en ese caso Cafam. En efecto, cuando presenté mi proyecto de monografía escogí esta empresa como tema de mi investigación, el cual fue aprobado e inicié mi pesquisa histórica. Luego de unos meses de trabajo de archivo, surgió el primer texto que recogía algunas ideas sobre la temática durante el periodo de 1957 a 1965. Esta ponencia fue presentada al seminario de historia empresarial realizado en el marco del X Congreso de Historia de Medellín en agosto de 1997. Días después la empresa en cuestión solicitó mi presencia en la oficina del director general de la Caja, quien dedicó una mañana completa a explicarme por qué con mi investigación estaba dañando la "imagen corporativa" de la empresa. A pesar de los intentos tanto de dejar en anonimato el nombre de la empresa como de los protagonistas de la historia, la Caja de compensación resolvió cerrar el archivo y desde luego bloquear el normal proceso de mi investigación.

Ante esta situación pensé en algún momento cancelar la investigación e iniciar un nuevo proceso de trabajo sobre otra cuestión. Sin embargo, el gusto por el tema me obligó a buscar nuevas alternativas. Una de ellas, contando con buena suerte y la diligencia de un maestro del Departamento de Historia de la Universidad Nacional, fue haber encontrado la Caja de Compensación Compensar, sus trabajadoras y trabajadores, su vida, su

2. Marc Bloch, *Introducción a la Historia*, Fondo de Cultura Económica, México, 1992, p. 38. La cita fue leída en: Mauricio Archila, "El historiador o la alquimia del pasado?", en: Carlos Miguel Ortiz y Bernardo Tovar Z. comp., *Pensar el pasado*. Archivo General de la Nación; Departamento de Historia de la Universidad Nacional, Santa Fe de Bogotá, 1997, p. 83.

historia. Afortunadamente esta opción no me alejó demasiado de la temática planteada al comienzo.

El tema central de este artículo es caracterizar y analizar las relaciones laborales en una empresa de servicio durante el periodo 1978-1997. Se pretende dar cuenta de la problemática que plantea los modelos gerenciales de calidad total en las relaciones de trabajo. El estudio de caso busca explicar la particularidad sobre estas cuestiones, pero así mismo devela las limitaciones del presente estudio: mediante esta investigación no se puede explorar los procesos globales de los modelos japoneses y su influencia en las relaciones laborales. Pero aún así, no se debe desconocer que en un espacio empresarial y laboral concreto se presentan conflictos, acuerdos, decisiones y tipos específicos de relaciones que son reflejo de las diferentes circunstancias que se dan a un nivel social más amplio<sup>3</sup>. Por eso, para futuros trabajos es preciso adentrarse en temáticas comparativas que permitan caracterizar y analizar tendencias generales de las problemáticas en cuestión, sin olvidar el papel activo de los actores concretos. Existen ya varios estudios sobre empresas que serán una buena base para el objetivo descrito anteriormente.

La revisión bibliográfica contó con la lectura exhaustiva del archivo de la empresa. En primer lugar se realizó el estudio de los memorandos de trabajo, cartas de renuncia, evaluaciones de período de prueba y valoración de méritos personales. Esta información nos dio pistas sobre las políticas de control ejercidas por la empresa hacia las trabajadoras y los trabajadores. En el mismo sentido, leímos los manuales de trabajo, los manuales de capacitación, los informes anuales, los manuscritos sobre políticas de selección y los criterios para ascender jerárquicamente en la

organización, lo que nos permitió observar las diferencias de género en el espacio laboral.

Otra documentación consultada fueron las memorias de los seminarios de calidad total (1990, 1991, 1994 y 1995); los libros que han sido leídos dentro de esta temática por las trabajadoras y los trabajadores; las actas de los comités primarios, del consejo directivo, del comité de dirección y los boletines internos. Esta fuente de información nos adentró en el comportamiento cotidiano de las relaciones laborales y de género, y en especial sobre la problemática de la participación y las cuestiones de sindicalismo.

Otra fuente valiosa fueron los testimonios orales. Se escogieron 17 trabajadoras y 8 trabajadores luego de la lectura de las hojas de vida y los memorandos<sup>4</sup>. El criterio básico de selección fue la antigüedad, pero también se contó con la participación de personal retirado que ayudó a diversificar los puntos de vista sobre las relaciones laborales y de género. Vale la pena advertir que en algunos casos se contó con otros relatos recogidos dentro de la investigación antes mencionada que realicé con Mauricio Archila y Amaila de La Torre sobre la historia de Compensar. Las entrevistas realizadas para esta monografía indagaron sobre la vida de las trabajadoras y los trabajadores de Compensar. En particular, sobre las trayectorias laborales y la vinculación a una empresa de servicios y la recepción de las políticas empresariales. También se exploró sobre la experiencia

femenina y masculina con relación a las estrategias utilizadas para hacer compatible el mundo laboral, el familiar y del estudio. Observamos además la posición de los trabajadores y trabajadoras respecto a la instauración de modelos gerenciales, en especial, la calidad total. Los testimonios orales



3. Véase Luz Gabriela Arango, "Del paternalismo al terror del mercado: género, reestructuración y relaciones laborales en la industria textil", En: varias autoras, *Mujeres, hombres y cambio social*, Universidad Nacional de Colombia, CES, Santa Fe de Bogotá, 1998, pp. 193-253.

4. Dentro de esta muestra se encuentran directivos, asistentes, operarios, secretarías, receptionistas, conductores, aseadoras, enfermeras y jefes de división. Por razones obvias, no se divulgarán los nombres de los entrevistados y entrevistadas y para ello se colocarán nombres ficticios. Véase el anexo.

también nos adentraron en las rutinas laborales y extralaborales, las actividades en el tiempo libre y de ocio, así como de las tareas en el trabajo doméstico.

## Origen y antecedentes históricos

*Antecedentes: la doctrina social católica: el punto en común*<sup>5</sup>

El desarrollo de Compensar está ligado al transcurrir histórico del país a lo largo del presente siglo, por la sencilla razón de que en este período se consolida el mundo laboral colombiano. Esta caja de compensación familiar fue pensada e ideada por una institución que tuvo sus orígenes a comienzos del presente siglo. Hablamos de la Fundación Social, que tuvo al jesuita español José María Campoamor como su primer gestor. Fue una obra que llevó por nombre Círculo de Obreros y fue creada en 1911. Dentro de sus principales objetivos proponía una alternativa católica para la solución de la *injusta* condición de los obreros; alternativa heredada del modelo europeo de la doctrina social católica, formulada en 1891 por el Papa León XIII. Esta doctrina, en términos generales, aparte de ofrecer mejores condiciones materiales para la clase obrera, pretendía ser una institución integral que buscaba *"la redención moral, económica e intelectual de la clase obrera"*<sup>6</sup>.



De igual manera, las bases que tuvo la creación del subsidio familiar se hallan en la doctrina social católica. El subsidio familiar se originó en Europa a mediados del siglo pasado; cien años más tarde iniciaría su actividad en territorio colombiano. Con la creación del subsidio familiar se incorporó en el lenguaje del mundo laboral el concepto de *salario familiar*, que abogaba por que la familia trabajadora fuera la principal y única destinataria de los ingresos

de los obreros. Se consideraba al obrero como único proveedor de ingresos en la familia, de suerte que las mujeres no perdieran el rol tradicional de madres y esposas, pues si el obrero devengaba un *salario familiar*, ellas no tendrían *necesidad* de iniciar otras labores fuera del hogar. En consecuencia, los empresarios europeos empezaron a abonar dineros a fondos comunes para redistribuirlos entre su mano de obra dependiendo del número de hijos que tuviera el trabajador<sup>7</sup>.

La misma doctrina social católica que dio origen a las cajas de compensación en Europa, iluminó la obra social del padre Campoamor en nuestro medio. Pero

*rias*, Fundación Social, Bogotá, 1995, y Manuel Briceño, *Del Círculo de obreros y de la Caja Social de Ahorros a la Fundación Social*, Fundación Social, Bogotá, 1997. La doctrina social católica está básicamente constituida por la encíclica *Rerum Novarum* de León XIII de 1891 y *Quadragesimo Anno*, dictada por Pío XI en 1931.

5. Este capítulo se basará en el texto de Mauricio Archila, Amalia de La Torre y Ricardo López, *20 años de la historia de Compensar*. En prensa. 1999.

6. Para un estudio sobre la obra de Campoamor en Bogotá, véase: Rocío Londoño y Alberto Saldarriaga, *La ciudad de Dios en Bogotá, Barrio Villa Javier*, Fundación Social, Bogotá, 1994. La cita es de este libro, pp. 14 y ss. También: Rocío Londoño, Gabriel Restrepo, *Diez historias de vida: Las Ma-*

7. Para conocer los orígenes históricos del subsidio familiar, véanse: Gabriel Poveda Ramos, *Comfama, precursora y protagonista del subsidio familiar en Colombia, 1954-1989*, Comfama, Medellín, 1989; Roberto Arias Pérez, "El origen del sistema de compensación familiar" en: *La filosofía de la seguridad social*, Tomo I, Veritas, Bogotá, 1994, capítulo 1. Y John Jaime Correa, *Los gremios económicos y la compensación familiar en Colombia. Estudio de caso: Fenalco y Comfenalco-Antioquia, 1957-1986*. Ponencia presentada al X Congreso de Historia, Medellín, agosto de 1997.

él insistió más en las bondades del ahorro como medio para contener la rebeldía obrera contra su injusta condición. Así, surgió en el año 1911 el mencionado Círculo de Obreros y su respectiva Caja de Ahorros y a fines de los años 10 se constituyó el barrio San Javier, en el extremo sur-oriental de Bogotá<sup>8</sup>.

Sin embargo, la creación de Compensar estuvo influida por razones precisas. En ese entonces los empresarios pensaban que era necesario modificar en alguna medida la distribución de la riqueza. Para ello, creían los gestores pertenecientes al Círculo de Obreros, era importante analizar y repensar el sistema de compensación familiar. Así, el Círculo de Obreros decidió participar en una serie de reflexiones sobre el tema, apoyado en su vasta experiencia, su crecimiento empresarial y sus *sólidos principios axiológicos*. A la cabeza de estas reflexiones encontramos a los sucesores del jesuita Campoamor: José María Posada, Luis Guillermo Vélez, Eustoquio Guarín, Jaime Martínez y Adán Londoño. Al mismo tiempo el futuro Grupo Social vivía un apreciable crecimiento empresarial. Estando ya con la Caja Social de Ahorros asumió el reto del gobierno de Misael Pastrana de iniciar labores de ahorro y crédito hipotecario en el recién creado sistema UPAC (Unidad de Poder Adquisitivo Constante). Entonces se fundó la Corporación de Ahorro y Vivienda Colmena, en 1974. En el mismo año se creó la Promotora Colmena y un año más tarde se incursionó en el mercado de las comunicaciones con Cenpro (Centro de Producción Audiovisual). En 1976 se creó Servir, empresa recreativa; recurriendo también a la tecnología informática se dio inicio a Sistemas K.B Data. El crecimiento del Grupo Social no paró ahí, algunos años después se inició la creación de filiales de Colmena en Seguros y fiduciarias. Posteriormente se daría inicio a Leasing Colmena. Este envidiable crecimiento económico y empresarial contaba además con la ventaja de tener una exitosa imagen empresarial, pues gozaba de una confianza en su gestión económica que se prolongaba hacia la inversión de sus ganancias en proyectos de *impacto social*<sup>9</sup>.

Además del contexto antes descrito, la creación de Compensar en 1978 estuvo influida por otras razones. Entre éstas encontramos el objetivo por parte del Círculo de Obreros de encarrilar el sistema de subsidio familiar. Se percibía que el funcionamiento de las

cajas de compensación se había desviado de la filosofía que le dio origen: la doctrina social católica, que abogaba por los trabajadores más necesitados y sus familias, por una sociedad más justa y por la redención moral de la sociedad. Además, se argumentaba que los recursos administrados por las cajas se estaban destinando a obras suntuarias, en beneficio de las clases medias y en desmedro de las clases populares. En efecto, se propuso una caja de compensación que reviviera y encauzara los principios axiológicos del subsidio familiar y estuviera al servicio de los más necesitados<sup>10</sup>. Desde el punto de vista del Círculo de Obreros, esta pretensión era coherente y fiel a la obra desarrollada por Campoamor, lo que daba viabilidad y legitimidad axiológica a la creación de la caja de compensación. El acta de fundación dice: "...nos hemos reunido hoy con el objeto de fundar una caja de Compensación Familiar al servicio de los más necesitados. Este grupo de empresarios y personas que estamos hoy aquí, pretendemos recordarle al país la necesidad imperiosa de lograr una sociedad más justa y equitativa mediante mecanismos constructivos y pacíficos como los de la compensación familiar..."<sup>11</sup> Se trataba de una empresa "que promulgara el principio del subsidio familiar como una forma de sustentar a los más débiles..."<sup>12</sup>

De igual manera, y continuando con los objetivos de equidad social, se aducía que la creación de Compensar estaba ligada con la necesidad de las empresas pequeñas que tenían trabajadores con muchos hijos, que aportaban poco y demandaban mucho, razón por la cual las *grandes cajas* del momento no las aceptaban. Así, al parecer, Compensar intentó suplir las necesidades de los trabajadores de estas empresas, pero también encontró un lugar específico en el mercado del subsidio que le daría la posibilidad de ir afianzándose cada vez más en él. Según un integrante del consejo directivo de aquel momento, la idea imperante era "... resolver ese problema creando una caja que los reciba a todos"<sup>13</sup>.

10. Mauricio Archila, *20 años de Historia de Compensar*, op. cit., p. 12.

11. *Acta de Fundación*, junio 18 de 1978, Archivo Compensar. (De ahora en adelante se citará A.C.)

12. *Asamblea General de Afiliados*, acta No. 1, agosto 22 de 1978, A.C.

13. Carlos Pérez, ex integrante del consejo directivo, entrevista, noviembre de 1998.

8. Rocio Londoño y Alberto Saldarriaga, *La ciudad de Dios en Bogotá*, op. cit., pp. 35 y ss.

9. Manuel Briceño, *Del círculo de obreros*, op. cit., pp. 171-172.

Así llegamos a la última razón por la cual se creó Compensar, a mi juicio, interdependiente con las anteriores. Esta fue el objetivo del Círculo de Obreros de tener un mecanismo eficaz de rentabilidad empresarial y económica que le diera la posibilidad de realizar inversión en lo que los fundadores denominaban *cuestiones sociales*. Sin embargo, no resulta gratuito que



el origen de Compensar haya estado inmerso en un crecimiento empresarial considerable de la hoy llamada Fundación Social. Por eso, si bien la preocupación por invertir en obras de impacto social era real, también existía el interés por obtener una rentabilidad económica que les permitiera conseguir ganancia, no necesariamente para inversiones sociales. Este interés económico y empresarial del Círculo de Obreros se disimulaba, e inclusive se negaba, mediante la proyección del supuesto objetivo de la inversión total en cuestiones sociales. Es decir, el conjunto de la ganancia se destinaba a proyectos de *gran impacto social*, con la pretensión de diferenciarse

de otros grupos económicos del país a los que solamente preocupaba obtener el mayor porcentaje de beneficio individual. Por eso en el acta de fundación se afirma:

al fundar esta caja pretendemos buscar y lograr un mejor vivir para las familias de quienes trabajan en nuestras empresas [...] era necesario atender al llamado pontificio y proteger a la familia como célula primaria de la sociedad [...] se trata de competir no como un negocio, sino acabar con la injusticia...<sup>14</sup>

Desde luego, en las fuentes de mayor acceso sólo se reconocía el objetivo social, a la vez que se negaba el fin de ganancia, mientras que en los documentos de circulación restringida ocurría lo contrario: el fin de ganancia surgía y el objetivo social desaparecía. Por ejemplo, en los trámites de gestación de la caja,

el Círculo de Obreros contrató una encuesta para saber *“qué oportunidades tenemos en el mercado [...] no podemos correr el riesgo de realizar altas inversiones de dinero sin tener ganancia monetaria alguna para nosotros”*<sup>15</sup>.

De esta manera, coexistieron en la creación de la caja tanto el fin social como el objetivo de obtener ganancia privada, a pesar de que la empresa y sus gestores disimularan el segundo mediante el primero, pues la oportunidad empresarial y económica era incompatible con los principios axiológicos en los que siempre han creído.

Así, Compensar, basado fielmente en la encuesta citada<sup>16</sup> iniciaría su guía de trabajo con el objetivo de conseguir un espacio cada vez mayor en el mercado del subsidio familiar, tarea que no le fue nada fácil. Para esto utilizó un par de estrategias que le dieron buenos resultados: una alta cuota monetaria en el pago del subsidio familiar y el servicio de salud.

De esta manera se creó la Caja de Compensación Familiar Compensar. El acta de fundación se firmó el 10 de junio de 1978. El 30 de junio del mismo año, el Ministerio de Trabajo le concedió la personería jurídica y el 2 de noviembre de 1978 inició labores con 41 empresas afiliadas, 1.278 trabajadores inscritos, con aportes cercanos al millón de pesos y 27 empleados laborando en la empresa<sup>17</sup>.

## Surgimiento de la calidad total

El crecimiento de Compensar, y sobre todo la acogida de sus servicios, reposaron en el trabajo arduo de sus trabajadores y trabajadoras. Pero para ese desempeño no bastaba una clara guía axiológica, había que incorporar mecanismos eficientes de funcionamiento

14. Acta de Fundación, junio de 1978, A.C.
15. Carta anexa, anterior a la información de la encuesta. No aparece emisor. Se encuentra en la Carpeta *Cinep-Servicios*. D 6, # 9, A.C., resaltado mío. Vale la pena anotar que si bien la encuesta fue muy nombrada, el hallazgo no fue tarea fácil.
16. Encuesta *Cinep-Servicios*, Carpeta D 6 # 9, A.C. En la encuesta se respondió a preguntas como: ¿A quién debe servir una caja de compensación?; ¿en qué orden son más importantes los servicios que debe prestar una caja de Compensación?, entre otras. Entre los resultados más importantes encontramos que la principal población objeto eran los obreros de ingresos bajos con un porcentaje de 61.8 %. El servicio de salud fue el más importante para los trabajadores, con 50.1%.
17. *Informes Anuales*, 1979, A.C. (De ahora en adelante se citará como I.A.)

empresarial. Aunque desde el principio la empresa tuvo esa preocupación, los nuevos retos requerían respuestas calificadas. En ese sentido, la contratación de un coordinador para el área de Organización y Métodos a finales de 1987 fue el paso definitivo para implementar en la Caja el modelo de gerencia japonés: los círculos de calidad<sup>18</sup>.

Este tipo de modelos de gerencia se han venido introduciendo en empresas del sector industrial, financiero y de servicios, especialmente en los últimos 10 años, con el apoyo de varias entidades como la Corporación Colombiana de la Calidad, el grupo Colombia Calidad, la Fundación Colombiana Calidad, la Fundación Carvajal y asesores privados<sup>19</sup>. Este nuevo principio organizativo introduce una concepción de la empresa según la cual ésta es un grupo homogéneo que funciona como un sistema integrado en donde cada una de las partes debe contribuir al funcionamiento del conjunto a través de la retroalimentación mutua. Teóricamente mediante esta fórmula cada uno de los integrantes de la empresa debe participar de manera creativa en el cumplimiento de los objetivos comunes. Al mismo tiempo, esa ideología, entre otras, ha invadido el discurso empresarial en el cual se plasma un mundo del trabajo idílico, ausente de conflictos, sin autoridad y en la cual los trabajadores(as) no sufren ninguna medida de control<sup>20</sup>.

Estas circunstancias significaron un proceso paulatino de racionalización y cambio organizativo que fue delimitando un nuevo perfil en las relaciones laborales. Se exigió una redefinición en las políticas de selección de personal, en las estrategias de mercadeo y en la organización del trabajo. Esto se combinó con el esfuerzo de racionalizar los esquemas laborales y la introducción de cambios tecnológicos. El más importante cambio en ese momento, como se dijo, fue asumir, a finales de 1988, un nuevo modelo organizacional: la administración por calidad<sup>21</sup>. Éste buscaba la utilización óptima del esfuerzo humano y la organización de la producción (servicio) que se reflejará en la reducción de la pérdida de tiempo laboral.

Todas estas circunstancias fueron produciendo un cambio paulatino en las relaciones laborales. El inicio de estudios de tiempos y movimientos en el contexto de la organización científica del trabajo estuvo acompañado por la racionalización de los criterios de selección para incorporar personal. Además, las funciones del trabajo de los empleados(as) fueron objeto de evaluaciones técnicas. A su turno, los horarios laborales fueron sometidos a un proceso de ajuste "...porque se empezaron a medir cosas, entonces usted cuánto tiempo gasta, dando una cita y si es personal y durante el tiempo libre y a esta hora está desocupado. Ahí por ejemplo, teníamos toda la gente de 8 a 5 sin pen-

18. *Acta de Consejo Directivo*, No. 141, 1988. A.C. Uno de los directivos afirmó que esta fue la única teoría organizacional que ha asumido Compensar a lo largo de su historia (entrevista, noviembre de 1998).

19. Véase Anita Weiss (editora), *Modernización industrial: empresas y trabajadores*. Departamento de Sociología, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1998.

Compensar tuvo como material de primera mano el libro de Enrique Ogliastrí, uno de los más leídos para "empaparse" en el famoso modelo de calidad total. Enrique Ogliastrí: *Gerencia japonesa y círculos de capacitación, experiencias en América Latina*. Grupo Editorial Norma, Bogotá 1988. Este libro es tan sólo una legitimación de los modelos de calidad total. Para conocer una crítica exhaustiva, véase Eduardo Sáenz Rovner, "Ideologías empresariales y la investigación en las facultades de administración en Colombia" en: *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, enero-junio de 1995, No. 10, pp. 14 y ss.

20. Los orígenes de esta ideología administrativa los encontramos en los Estados Unidos alrededor de 1980. Surgió con la definición de "cultura organizacional", la cual concebía la empresa como un sistema de significados socialmente construidos y los cuales eran compartidos por todos los integrantes

de la organización. En términos generales, introducía una nueva configuración a las relaciones laborales. Se tenían en cuenta los valores de los trabajadores y trabajadoras, según los cuales podrían aumentar la competitividad de las empresas. Esto se suscribía dentro de un discurso administrativo de tipo normativo, en contraposición al racional (administración científica y racionalismo de sistemas, entre otros). Dentro de los principales libros que promulgaron estos principios encontramos: William Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge?*, Massachusetts Addison-Wesley, 1981; Thomas Peters y Robert H Waterman, *In Search of Excellence*. Nueva York, Harper and Row, 1982 y Terrence Deal y Allan Kennedy, *Corporate Culture*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1982. Sobre la trayectoria histórica de las ideologías administrativas, véase Stephen Barley y Gideon Kunda: "Plan y dedicación: oleadas de ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo", en *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, julio-diciembre de 1995, No. 5, pp. 12-35, traducción de Hernando García Bustos.

21. Este paradigma gerencial no es exclusividad de Compensar, se desenvuelve dentro de lo que se ha llamado la Toyotización o japonización de los discursos empresariales.

*sar que había hora pico, ahora los turnos son de 8 a 10 y 2 a 4, depende de la asistencia del público...<sup>22</sup>*

La incorporación de personal empezó a ser evaluada para calcular las necesidades de contratación de personal. Ya no se daba la oportunidad de que el director o los altos rangos de la Caja hicieran posible la entrada directa de trabajadores o trabajadoras a la empresa. La oficina de Organización y Métodos, en trabajo conjunto con la de Desarrollo Humano se encargaban de decidir si era necesario contratar personal, bajo qué tiempo, en qué jornadas, especificando claramente las funciones para desempeñar. Así mismo se intensificó el uso de la modalidad de concurso para ingresar a trabajar en la Caja. La planta de personal,

en ese tiempo empezó a definirse por estudios técnicos [...] para crear un cargo nuevo, debía haber un estudio con variables técnicas standard, en donde se justifique por programas nuevos que acometa la Caja, por el crecimiento en volúmenes de actividades, por elementos muy objetivos que son cuantificados y cuya cuantificación en horas de trabajo da lugar a una conclusión: se necesita una persona de tiempo así...<sup>23</sup>

A esta circunstancia se añadió que el número de trabajadores en 1987 respecto al año anterior aumentó en 55%, lo que provocó que las relaciones cercanas y de mutuo conocimiento entre los directivos, los trabajadores y las trabajadoras empezaran a desaparecer; la camaradería, la amistad laboral y los lazos personales entre trabajadoras y trabajadores empezaron a extinguirse. Las relaciones laborales, en contraposición al período anterior, paulatinamente fueron haciéndose más distantes entre los diferentes integrantes de la empresa, el conocimiento de los compañeros se hizo cada vez más restringido, y los nombres se fueron olvidando. Una trabajadora recuerda:

como la empresa creció tanto infortunadamente se ha perdido muchas cosas (...) parecía que se sentía nuevo, me sentía así en varias divisiones y de pronto se te olvidada el carné, nadie te reconocía, nadie se sabía ya el nombre, quizás por ahí la división [...] uno se encontraba en el ascensor, es el punto de encuentro porque no hay más, sí, ese es el lugar de encuentro...<sup>24</sup>

...[hubo un] cambio de la población que integra la empresa, [en ese momento] empezamos a hacer más, teníamos intereses distintos y responsabilidades distintas, el clima laboral fue cambiando, pero no positivamente, donde la sensación es que la productividad es lo más importante y lo otro no tanto...<sup>25</sup>

Las relaciones laborales sufrieron una transformación, influenciadas por el discurso gerencial que había adoptado la empresa: los círculos de calidad. Esta ideología administrativa pretendía reducir los conflictos entre jefes y trabajadores para incentivar las relaciones de confianza, apoyándose en un discurso basado en la unidad de intereses que requiere un compromiso personal y moral entre los trabajador(e)as y la empresa como una unidad abstracta. Se buscaba entonces un(a) trabajador(a) dispuesto(a) y comprometido(a) con los fines empresariales, asumidos como propios<sup>26</sup>.

Esta nueva configuración en las relaciones laborales permitió a los directivos mantener armónicamente la relación entre jefe y trabajador(a). Además la jerarquía laboral se nutrió de nuevos cargos, lo que hizo que creciera la distancia entre directivos y trabajadores(as), por un lado, pero se intensificara la confianza en la relación de los trabajadores y trabajadoras con un jefe inmediato y directo, por el otro. Esto trajo consigo una nueva terminología para referirse a las relaciones laborales. En ese momento se introdujo una nominación que reemplazó los tradicionales roles para las relaciones entre jefe y trabajador(a). Se describe al jefe con el eufemismo de orientador, líder de personas y subalternos, pues jefe "tiene una connotación más impostiva, de autoridad, de mano dura"<sup>27</sup>, mientras que gerente o líder "tiene una connotación con mayor énfasis de responsabilidad, de guía, de orientador, de apoyo, de entrenador, de creador de campeones"<sup>28</sup>. A su turno a los trabajadores(as) se les denominó *colaboradores* para que "se sientan importantes dentro de la organización y no se sientan bajo una autoridad sino en un trabajo conjunto"<sup>29</sup>.

Este objetivo de armonizar tanto la jerarquía laboral como sus relaciones intrínsecas se reforzó mediante fórmulas calculadas en el comportamiento laboral y

22. Carolina Cortés, directiva, entrevista, noviembre de 1998.

23. Mauricio Granados, directivo, entrevista, noviembre de 1998.

24. Isabel Sánchez, ex trabajadora de la empresa, entrevista, noviembre de 1998. Véase anexo 3, fotografía No. 8.

25. Clemencia Delgado, asistente, entrevista, noviembre de 1998.

26. Véase Carmen Marina López, "Formas de relaciones laborales en Colombia", en: *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*, Luz Gabriela Arango y Carmen Marina López (comp.) Facultad de Ciencias Humanas, CES, y RET, Universidad Nacional, 1999, pp. 193 y ss. y Carmen Marina López, "Crisis económica y procesos de democratización en la industria textil colombiana, el grupo Fabricato", en: *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, No. 10, julio-diciembre de 1997, pp.129-145.

27. *Cambio de denominación*, memorando, junio 27 de 1988, s.p, carpeta L34. A.C.

28. *Cambio de denominación*, *ibid.*

29. *Cambio de denominación*, *ibid.*

cotidiano entre jefe y trabajador. Por ejemplo, en el caso de una amonestación, producto de una falla del subalterno, la forma de llamar la atención no era "siempre te equivocas, qué tengo que hacer para que aprendas, no sirves para nada"<sup>30</sup>, sino más bien creo que has fallado, y tu trabajo debe ser objeto de algunas modificaciones, si tú gustas yo te colaboré<sup>31</sup>. Ahora bien, esta amonestación se hacía en un lugar privado y así se evitaban los "sentimientos de avasallamiento que pueden surgir en los trabajadores cuando se regaña en público"<sup>32</sup>. Se pensaba que la eficacia de la amonestación era mayor cuando se estimulaba positivamente y aumentaba el sentimiento de responsabilidad y lealtad a su jefe y a la empresa.

Esta nueva terminología quería hacer más sutiles las fuertes diferencias jerárquicas que se estaban creando y a su vez esconder un proceso de control, cooptación e intimidación hacia los trabajadores y trabajadoras. Para ello tomó importancia, en términos discursivos, la participación y la colaboración entre todos los integrantes de la empresa. Por ejemplo, en el caso de una opinión dada por un trabajador o trabajadora, el jefe no debía responder: "¿Cuál idea, qué es lo que te hace pensar que sabes más que nosotros?"<sup>33</sup>, sino más bien decir: "Por qué no me explicas más detalladamente, dejando que el colaborador hable, sin importar si la idea no se toma en cuenta..."<sup>34</sup>. El objetivo de los directivos y jefes era entonces "crear y formar en las mentes y en los corazones de todo el personal la imagen de la obra común y la adhesión a ella"<sup>35</sup>.

Esto estuvo acompañado por estrategias de los directivos de la empresa para incentivar en los trabajadores y trabajadoras la importancia de la función que estaban desempeñando. Despertar sentimientos de orgullo, de satisfacción, de euforia y de relevancia en cuanto a la actividad que realizaban en la Caja. La introducción de actitudes como llamar con nombre propio a los trabajadores, alabarlos o saludarlos de mano, intentaba armonizar las relaciones laborales y aumentar la eficiencia y la productividad de los trabajadores y trabajadoras. Al mismo tiempo, se escondía el objeti-

vo de la empresa de mantener un orden laboral conveniente para sus intereses.

[...] las prioridades de los empleados han cambiado. Las estadísticas muestran que los factores como hacer el trabajo interesante, el trabajo en equipo, hacer sentir importante al colaborador en la organización, son tan importantes para los colaboradores como lo es el buen sueldo[...] desarrollando la autoestima en los empleados de la organización, inculcando el sentimiento de confianza y capacidad. Diciéndole al empleado que tiene razón; alabe sus labores, saludelo de mano, afirmele que está orgulloso por su trabajo<sup>36</sup>.

Sin embargo, todas estas estrategias se hicieron efectivas mediante el proceso de capacitación en administración por calidad que empezó a ejecutar la empresa. En principio, como era de esperarse, los primeros en tomar esta capacitación fueron los directivos, quienes la transmitieron posteriormente al resto del personal. Los directivos estaban convencidos de que sin una capacitación y educación del personal en los modelos de calidad total ésta no sería una realidad<sup>37</sup>. Mediante lecturas, seminarios y vídeos se buscaba que "sensibilizaran a todo el personal frente a la calidad total, además se buscaba arraigar la calidad total en las entrañas de cada uno de nuestros funcionarios"<sup>38</sup>. De esta manera se impregnó toda la cotidianidad laboral con el nuevo modelo organizacional, que trajo consigo la lectura por parte de los trabajadores y trabajadoras, de una serie de libros sobre la temática mencionada.

no hacíamos más, leíamos, íbamos a cursos, todo era calidad total, era impresionante, todo tenía que ver con eso, uno se cansaba, porque a toda hora era si uno estaba aplicando el famoso modelito de la Calidad Total<sup>39</sup>.

En esta nueva cotidianidad laboral se plasmaban los nuevos derroteros de la empresa. Si bien continuó la preocupación por la complacencia del usuario y el cumplimiento del *objetivo social*, se introdujo la satisfacción total del cliente como la razón de ser de Compensar. La *misión* ahora era:

Compensar es una Caja de Compensación Familiar, inscrita en el campo de la seguridad social, cuyo objetivo esencial es el cumplimiento integral de la filosofía del subsidio familiar. Como empresa apoyada en valores cristianos que impulsa y orientan su desarrollo, no podemos concebir el progreso aislado de la calidad total en ejecución para atender las necesidades y expectativas razonables de nuestros afiliados y sus

30. Manuscrito, 1989, carpeta F 23, #54, s.p. A.C.

31. Manuscrito, 1989, *ibid*.

32. Manuscrito, 1989, *ibid*.

33. Manuscrito, 1989, *ibid*.

34. Manuscrito, 1989, *ibid*.

35. Introducción a los seminarios de Calidad, 1991, carpeta, B3, pp. 12 y ss. A.C.

36. Introducción a los seminarios de Calidad, 1991, *ibid*, p. 15.

37. Acta de Consejo Directivo, No. 76, 1988.

38. Introducción a los seminarios de calidad, 1991, *op. cit.*, p. 11, A.C.

39. Carolina Ospina, secretaria, entrevista, noviembre de 1998.

familias. Nuestro crecimiento se fundamenta en el servicio y atención al usuario, quienes son el centro de nuestras inquietudes y decisiones. Mediante el profundo respeto a la persona, buscamos permanentemente la integración creativa de todos los colaboradores en el mejor cumplimiento de los objetivos sociales [...] calidad total es excelencia en todo lo que hacemos, la perfección en todo. Esperamos que la calidad acompañe todas las actividades del trabajo en busca de la plena satisfacción del cliente...<sup>40</sup>

La satisfacción total del cliente era tarea de las secretarías, enfermeras, auxiliares y trabajadoras sociales. Para lograrla, los trabajadores y trabajadoras tuvieron un proceso de capacitación exhaustivo que comprendió, como habíamos dicho, lecturas, evaluaciones, videos y juegos. La relevancia que tomó el cliente para los funcionarios fue de suma importancia. La relación que se estableció entre el usuario (cliente) y los trabajadores fue de subordinación. La lectura de uno de los indicios iconográficos encontrados en el archivo nos muestra qué características tenían esas relaciones. En primer plano el cliente aparece con una corona, sentado en el trono de la realeza en representación de que "el cliente es el rey", mientras que la trabajadora aparece besándole las manos y tendida ante sus pies, simbolizando así, tanto la imagen de sumisión, respeto, obediencia, de trabajo servicial, como de que "el cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él"<sup>41</sup>. Según esto, se representaba la sumisión que debía tener uno sobre el otro y la obligación de satisfacer las órdenes y los deseos del cliente, léase rey, pues se concebía, que "él paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas de la empresa"<sup>42</sup>.

Así, la adecuada prestación del servicio se convirtió en el principal interés que debían tener las labores que se desarrollaban en la empresa. Para ello, se utilizó una metáfora religiosa que decía que servir a los demás era la única forma de superación personal. En resumen, lo que se quería hacer ver era:

A través del servicio tenemos conciencia que podemos superarnos en la medida que contribuimos a la superación de los demás. Es la mejor opción de vida. Podríamos afirmar que cada uno de nosotros es más de lo que éramos antes de ingresar a Compensar porque ha contribuido al desarrollo de una institución de servicio y en el servicio es donde uno se realiza, porque el servicio es la forma más acorde con nues-

tros valores y principios y esta forma de vida nos la agradecerá Dios.<sup>43</sup>

De esta forma se planteaba el servicio y su intrínseca satisfacción al cliente en un entorno religioso calificándolo como un *mandamiento de Dios*, el cual era de obligatorio cumplimiento por parte de trabajadores y trabajadoras. Este *mandamiento* consistía en que *el compromiso de nuestros trabajadores con el cliente es darle la atención que quisiéramos que nos dieran a nosotros*<sup>44</sup>.

A su vez, se concebía el servicio como una *crusada religiosa* que implantaba una serie de normas en el momento de atención al cliente. El no cumplimiento de las normas promulgadas por esta *crusada* llevaba a que los trabajadores(as) cayeran en los *siete pecados del servicio*. Entre ellos encontramos: 1. *Apatía: el cliente no importa*; 2. *Desaire: callar al cliente*; 3. *Frialdad: el cliente es un cansón*; 4. *Superioridad: el cliente es inferior*; 5. *Robotismo: No mirar al cliente*; 6. *Evasivos: evadir al cliente* y 7. *Eslogans: Decirle mentiras al cliente*<sup>45</sup>.

Sin embargo, los trabajadores y trabajadoras, sobre todo ellas, mostraban una relación ambivalente entre amor y odio hacia el cliente. Afirmaban, por una parte que "...era ayudar totalmente al cliente, meterse y solucionarles los problemas de los usuarios, ellos terminan siendo, como decían en los talleres, como los reyes, los dioses a quienes hay que hacerles mil venias, que ellos siempre tienen la razón porque a la larga ellos son los que nos dan la 'papita' y si no los atendemos bien pues se van y se acaba el trabajo {...} entonces uno les coge mucho amor, los consiente, le gusta que se vayan contentos"<sup>46</sup>. Pero por otra, las trabajadoras terminan odiando por las excesivas exigencias que hacían,

... los clientes y en general los usuarios son muy difíciles de manejar, creen que uno les va a solucionar todos los problemas que tienen, son agresivos, groseros, irrespetuosos, uno

40. I.A, 1990, s.p. A.C.

41. *Notas de Calidad*, 1992, A.C.

42. *Notas de Calidad*, *ibid*.

43. *Seminario de Calidad*, octubre 7 de 1990, carpeta L21 No. 56. A.C.

44. *Seminario de Calidad*, *ibid*. Las metáforas religiosas son muy frecuentes en las culturas organizacionales. véase Fiona Wilson, "Language, Technology, Gender and Power", en: *Human Relations*, vol. 45, No. 9, 1992, pp. 883-904.

45. Alberechi Kall, *La revolución del servicio*, Legis, Fondo Editorial, Bogotá, 1990. Traducción de Jesús Villamizar, pp. 14 y 15. Este libro fue uno de los primeros que se leyeron en la empresa luego de que se instauró la administración por calidad.

46. Victoria Franco, secretaria, entrevista, noviembre de 1998.

salía del trabajo odiándolos, no los quería ni ver, y es que ellos piensan que pueden obligar a uno a hacer lo que ellos quieren, pero bueno, yo los he sabido manejar durante el tiempo que he trabajado en la empresa..."<sup>47</sup>

Así, las relaciones laborales se configuraron de otra manera. Se amplió la distancia entre directivos y trabajadores(as) y se intensificó la relación directa con un jefe inmediato. A su vez el servicio y la satisfacción al cliente tomaron relevancia dentro de las prioridades de las funciones de cada uno de los integrantes de la Caja. Además, dentro del contexto del modelo gerencial de la calidad total surgió una "preocupación" por crear mecanismos institucionales que suplieran la necesidad de participación de los trabajadores y trabajadoras, tema que veremos en las páginas siguientes.

## El problema de la participación

Con la introducción del modelo gerencial basado en los círculos de calidad se dio paso a la supuesta preocupación de los directivos por crear canales formales de participación activa para los trabajadores y trabajadoras. Unos años atrás, en 1984, la empresa había institucionalizado los grupos primarios, los cuales se reforzarían en 1988 cuando la Caja invirtió altas sumas de dinero en la "adaptación" de sus trabajadores(as) a los modelos participativos pregonados por la calidad total. Bajo la vigilancia directa de los directivos se fortaleció el funcionamiento de los grupos primarios. Se buscaba que *"fueran los epicentros donde convergen la participación de todos los funcionarios [...] busca el mejoramiento continuo de las actividades diarias que nos llevan a la búsqueda de la excelencia..."*<sup>48</sup>. Además, en este mismo año la empresa retomó un boletín interno llamado "Comentemos" que había cancelado años atrás. En su nueva etapa tenía como objetivo *"mantener una adecuada participación e información entre los funcionarios a la vez que se fomenta el sentido de pertenencia y compromiso de los funcionarios de la empresa..."*<sup>49</sup>.

Sin embargo, la retórica de estos rótulos participativos e institucionales se distanció de las acciones reales. La lectura juiciosa de los objetivos de las políticas pretendidamente democráticas de la empresa deja entrever que estos canales formales de participación no

eran más que sofismas de distracción y en el mejor de los casos una participación calculada, controlada y con límites precisos. Al crear los estatutos del mencionado boletín interno se manifestó que: *"será un medio de comunicación de los funcionarios de Compensar y circulará cada dos meses [...] su contenido estará dedicado al mejor conocimiento de la caja en cuanto a su filosofía, servicios, programas y procedimientos, está orientado a informar, ilustrar o distraer, no a formular quejas, elogios o peticiones..."*<sup>50</sup> Y en cuanto a los grupos primarios se decía: *"[...] todos los funcionarios serán partícipes de los logros de la caja, ya que sin ellos no sería posible su desarrollo [...] buscarán mantener informados a los empleados sobre las nuevas directrices de Compensar [...] que los funcionarios puedan conocer la caja para que la participación sea coherente con los objetivos de la caja"*<sup>51</sup>.

Además de entender la participación como comunicación, circulación de información y, en el mejor de los casos, como una forma de conocer las funciones que desempeñaba la empresa, los canales formales con los que contaban los trabajadores estaban sujetos a unos cánones precisos impuestos por los directivos que hacían de la participación un lugar delimitado donde sólo cabían los intereses de la empresa que eran, en la lógica descrita, los mismos de los trabajadores, desconociendo así la relación entre capital y trabajo.

En este orden de ideas no se hacía otra cosa que pregonar que la conducta de los trabajadores y trabajadoras debía estar sujeta a *"un espíritu positivo hacia los parámetros dados de participación"*<sup>52</sup> y obligaba a que *"los intereses de los trabajadores [tenían] que estar acordes con las metas de la organización, demostrando mística y lealtad por la institución"*<sup>53</sup>. Así, la participación se ejercía bajo unos parámetros claros, precisos y limitados, modelo al cual los trabajadores debían resignarse o por lo menos conformarse.

Sin embargo, este tipo de participación que se imponía era para los directivos una estrategia, quizás eficaz, que les daría la posibilidad de mantener el control tanto sobre el orden laboral como sobre sus intrínsecas relaciones de trabajo. Para ello no dudaron en iniciar el proceso de lo que llamaron "la adaptación en la participación". Según los principios de esta adapta-

47. Victoria Franco, *ibid.*

48. I.A, 1993, p. 28.

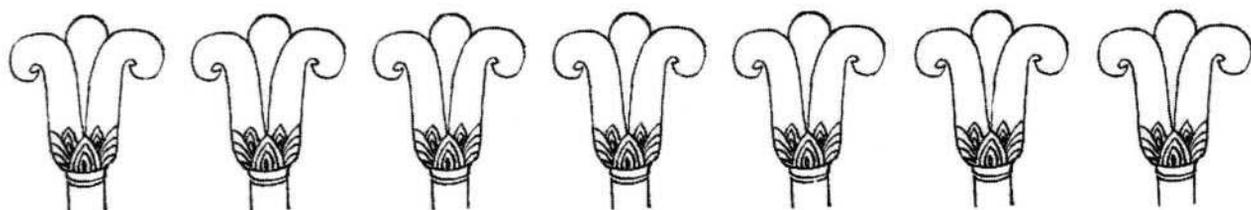
49. *Comités Grupos Primarios*, Subdirección Operativa, 30 de septiembre de 1988, Acta 001. A.C.

50. *Estatutos Boletín Comentemos*, 1991, A.C.

51. *Manual de Administración de Personal*, 1989. A.C.

52. *Comité de Plan de desarrollo*, 1991, Carpeta D 6 # 23, A.C.

53. *Comité de Plan de desarrollo*, 1991, *ibid.*



ción, no era difícil realizar esta tarea, pues se pensaba que *“los trabajadores son niños y como tales son realmente susceptibles de ser educados en unos parámetros claros y con unas reglas del juego precisas [...] [como a un niño] se le da un dulce pero se le pide que obedezca...”*<sup>54</sup>

Esta capacitación buscaba “educar” a los trabajadores y trabajadoras en este tipo preciso de participación en el que *“los funcionarios se adecúen al esquema concreto de participación y que nos deje seguir llevando el manejo de la caja [...] para tal efecto se sugieren los siguientes parámetros [sic]: transmitir a los funcionarios de la caja que la entidad es un todo que se puede participar y que es un objetivo de la dirección implementar este sistema [...] hagamos sentir a los trabajadores que participan, eso es lo importante, que exista una verdad oficial”*<sup>55</sup>.

Esta “verdad oficial” eran las características del orden laboral impuesto y al que había que conformarse. Sin embargo, la respuesta de los trabajadores y trabajadoras no fue como esperaban los directivos, de *“niños susceptibles de educar”*. Esta inesperada réplica produjo otra estrategia: incorporar nuevos calificativos para aquel que no se *“convirtiera o no comulgara con el nuevo credo participativo”*. Así, surgieron los “predicadores”, los “conversos”, los “fariseos” y los “incrédulos” de los modelos participativos de la calidad total. La recepción de este nuevo modelo organizacional en los trabajadores y trabajadoras no fue homogéneo. Algunos se sometieron y aceptaron la “verdad oficial impuesta” por la empresa, pero otros cuestionaron las nuevas características del orden laboral. Para estos últimos, quizá calificados como incrédulos o fariseos, la instauración de la calidad total y la armonización de las relaciones laborales no eran más que:

....tenerlo contento a uno, eso no es más, que le mandaban un dulce a las 8:00 de la mañana, que se lo mandó el jefe, y que el jefe se hace en la puerta de entrada a la oficina y nos daba la mano y nos daba un golpe en la espalda [...] nos felicitaban por todo, y claro, una gente sí cree que eso es lo máximo, ay! que cómo se preocupan por uno; eso es muy

pensado, eso no es que les nazca sino que les toca [...] ya no lo regañan a uno delante de los compañeros, no lo gritan sino que lo llevan a otro lado y le dice con la mayor delicadeza qué no debe hacer, eso era todo lo de la calidad total, es meterle a los jefes que no debían insultarnos a nosotras porque eso crea conflictos...<sup>56</sup>

Esta lectura crítica de la instauración de los modelos de calidad total y su forma de plantear las nuevas relaciones laborales no fue muy común. Esto porque las estrategias, ahora sí autoritarias, hacían que el trabajador o trabajadora que cuestionara el orden laboral en términos sobre todo de los parámetros de participación, se exponía a ser excluido de la empresa o vetado en su organización interna. Por ello los cuestionamientos, opiniones, críticas o todo lo que pudiera significar violación al orden laboral siempre estaban condicionados por el “miedo” a ser expulsado. En muchas respuestas dadas a las cartas de renuncia se calificaba al trabajador o trabajadora que se atreviera a cuestionar el modelo, como un *“elemento no apto para la organización”*. Dejemos que nos describa la cuestión un directivo de la empresa:

... de la cuidadosa lectura de su carta de renuncia, así como de las conversaciones posteriores sostenidas con usted y con mis subdirectores de la entidad, saco como conclusión que su sentido de compromiso, lealtad y sumisión de los primeros años se han venido deteriorando tangiblemente. Toda entidad tiene unos parámetros específicos de participación y es necesario que los funcionarios sepan aceptar esta cuestión. Constató que para el cumplimiento de los objetivos de Compensar usted ya no es apto y menos aún parte de nuestra organización...<sup>57</sup>

Así, la brecha entre las normas que pregonaban una participación y las acciones reales se hizo cada vez más amplia. Al mismo tiempo, ese “miedo” limitaba y desestimulaba los posibles cuestionamientos al

54. Comité de Plan de desarrollo, 1991, *ibid.*

55. Carta del director al subdirector operativo, noviembre de 1992, A.C.

56. Sandra Salcedo, secretaria, entrevista, noviembre de 1998.

57. Carta de respuesta del director, mayo 3 de 1990. La carta de renuncia es del 2 de mayo de 1990, anexadas a la Hoja de vida C 38, A.C. La carta de renuncia dice: *“ese ideal de justicia social pregonado por Compensar en el que todos supuestamente estamos comprometidos, es en términos reales falso [...] uno como funcionario tiene el miedo hasta de pensar y todo se esconde detrás de que estamos recibiendo información [...] en Compensar la participación es irrespeto y atropello de las personas”*.

orden laboral; el pensar en el riesgo de perder la vinculación laboral con la empresa era para algunos trabajadores suficiente razón para evitar "problemas" con los directivos y jefes. La política implícita y casi invisible de coartar y amedrentar a los trabajadores y trabajadoras que violaran el orden laboral impuesto con su posible exclusión de la Caja, fue una efectiva estrategia de control. En palabras de una trabajadora:

... uno con esta cuestión, a veces le toca ser [sic] aguantarse las condiciones, uno acá, tiene buen sueldo y el trabajo es agradable, en general todo está muy bien, pero, desde que se metieron los círculos de calidad, eso no se puede decir sino lo que digan las directivas, y es que no se atreve porque nadie puede negar que por lo menos yo necesito este trabajo, necesito el salario para vivir y yo no los puedo echar a ellos [directivos] en cambio ellos perfectamente lo pueden hacer, como he visto casos, que no quiero comentar...<sup>58</sup>

Sin embargo, contrario a lo que podía pensarse, los trabajadores y trabajadoras tomaron un papel activo en el cuestionamiento de este tipo de gestión democrática.

## Brotos de sindicalismo: políticas antisindicalistas

Como ya vimos las posibilidades de participación real eran muy limitadas, condicionadas y respondían a unos intereses particulares, mas no generales, a pesar de que en la retórica se afirmaba lo contrario. Sin embargo, se reconocía la poca efectividad de los canales formales de participación, y esto era asociado a una *apatía de los de abajo*. Un directivo de la empresa planteaba esta cuestión así:

aparentemente la participación no ha sido muy alta [...] quiero referirme al hecho de que si no hay participación no es porque los de arriba no dejen, no siempre es así, sino porque los de abajo son un poco apáticos<sup>59</sup>.

Sin embargo, la revisión juiciosa de las fuentes primarias muestra una tendencia contraria a la afirmación del directivo. Como hemos dicho en varias ocasiones, la posibilidad de discutir o criticar el orden laboral impuesto por la empresa y su modelo "participativo" era una tarea difícil para los trabajadores y trabajadoras, pues las estrategias autoritarias de control por parte de los directivos no estaban ausentes. No obstante, la clase trabajadora tomó un papel activo de cuestionamiento ante la teórica gestión democrática

que se desarrollaba dentro del modelo "participativo" de la calidad total.

La principal manifestación de este papel activo fue la inquietud que expresó un grupo de trabajadores y trabajadoras por defender intereses y derechos propios. Esto ocurrió alrededor de 1990, dos años después de instaurar como modelo organizacional la calidad total. Es necesario advertir que más que una organización consolidada o un sindicato conformado —o por lo menos no alcanzó a serlo— fue una disidencia que se preocupó por observar las condiciones reales de participación y otras cuestiones. Del mismo modo, estas preocupaciones no estuvieron influidas ni presionadas por alguna corriente de izquierda o por una central sindical. Sin embargo, se quería iniciar un proceso de consolidación de un grupo de trabajadores que buscara "*poner en términos claros nuestro derecho de asociación para defender nuestros intereses*"<sup>60</sup> y que hiciera posible "*los canales de comunicación y participación efectiva que hagan más democrático las decisiones en aras de mejorar las relaciones al interior de la empresa...*"<sup>61</sup>

Con este deseo de lograr una asociación que defendiera sus intereses, se hizo una serie de reuniones periódicas<sup>62</sup>, quizá clandestinamente, para estudiar, cuestionar y criticar el supuesto modelo participativo y otros puntos relacionados con el proceso laboral dentro de la empresa.

Existió una relevante crítica a los canales institucionales de participación propuestos por los jefes y directivos. Por ejemplo, los grupos primarios, los cuales teóricamente eran el espacio para consolidar las necesidades democráticas, fueron objeto de una serie de cuestionamientos por parte de los trabajadores, entre los que encontramos la poca efectividad de la participación y el excesivo centralismo en la toma de decisiones sobre cualquier temática de la cotidianidad laboral. Afirmaban los trabajadores que en los grupos primarios

por tradición o por falta de energía no se respaldan las ideas, se decide por el planteamiento hecho por el directivo de más alto nivel" o " que los grupos primarios no funcionan o no existen, así se da el caso que así los subalternos expresen y

58. Carolina Ospina, secretaria, entrevista, noviembre de 1998.

59. Carlos Linero, entrevista, septiembre de 1998.

60. *Escrito a máquina*, 15 de mayo de 1990, Carpeta, L23 #57, s.p. A.C.

61. *Ibid.*

62. Las huellas encontradas en el archivo y en la periodicidad de los documentos muestran que las reuniones se hacían (más o menos) cada quince días. *Escrito a máquina, ibid.*

planteen soluciones o inquietudes de las cosas relacionadas con su trabajo, sea exclusivamente temas tratados por los directivos [...] el trabajo en equipo es positivo y las opiniones siempre se aceptan según la prioridad jerárquica del cargo de la persona que lo dice<sup>63</sup>.

A esto se sumaba el anhelo de salir del raquítico modelo participativo, que en teoría satisfacía las necesidades democráticas. Los trabajadores proponían una participación que tuviera efectos directos en la realidad laboral de la empresa y abogaban, además, por que la libertad de expresión no estuviera supeditada a los cánones precisos, conscientes y calculados que imponía los jefes y directivos.

Sin embargo, estos cuestionamientos con respecto a la participación suscitaron otros no menos importantes. Existió la preocupación real de los trabajadores por tener el control y el poder de los procesos laborales que se daban dentro de la empresa, y este fue otro de los puntos que se criticaban de aquel orden laboral. Otra vez escuchemos la voz de los actores:

... se percibe una gran concentración del poder en Compensar y no solamente en términos de las grandes decisiones sino hasta en los más mínimos detalles, parecería que cualquier acción debe contar con los vistos buenos de los directivos, lo cual se traduce en una actitud de desconfianza tácita hacia los funcionarios, en lo cual vemos un gran obstáculo para nuestros intereses colectivos y de tener la batuta en nuestro trabajo y en las funciones que desempeñamos<sup>64</sup>.

No sobra anotar que los trabajadores veían las relaciones laborales que instauraban los modelos de calidad total desde los conflictos de intereses en donde ellos y ellas no estaban llevando la mejor parte. Esto trajo consigo el cuestionamiento de las relaciones laborales en su cotidianidad. Por ejemplo, criticaban las formas de evaluación que realizaba la oficina de organización y métodos; la cantidad de trabajo y el recorte de personal; los horarios laborales; las políticas de ascenso y promoción en los cargos; los horarios de descanso, entre otros.

Esta serie de peticiones o preocupaciones resultan relevantes si tenemos en cuenta que fue la única huella escrita que encontré en la lectura del archivo sobre algún cuestionamiento público y organizado al orden laboral. Además su importancia sobresale cuando sabemos que una de las principales estrategias de los modelos gerenciales de calidad total es evitar, a como dé lugar, la consolidación de un sindicato. Com-

pensar y sus directivos no fueron ajenos a esta última estrategia. Por el contrario, la combinaron con una serie de políticas para evitar que se gestara este legítimo derecho de asociación y como era de esperarse, salir adelante, sin importar los medios, de las críticas que se planteaban. Los directivos pretendían mantener en sus manos el control de los procesos laborales y, a su vez, evitar cualquier situación que les significara perderlo; por eso, la mínima manifestación de disidencia por parte de los trabajadores debía ser sofocada.

Las estrategias de los directivos de la empresa para "evitar" la consolidación de un grupo que cuestionara las características de las relaciones laborales se manifestaron principalmente en dos formas: La exclusión de los trabajadores que se "atrevieran" a hacerlo y mediante un proceso de "educación" basado en lectura de escritos o documentos "académicos", "literarios", "pedagógicos" que contenían un trasfondo antisindical. Vale la pena anotar que estas políticas antisindicalistas no fueron exclusivas de Compensar, pues sabemos que la ideología administrativa de los círculos de calidad sugiere una alternativa para socavar el sindicalismo o cualquier manifestación disidente. Sin embargo, cada una de las políticas antisindicales se manifiesta según las características propias de cada empresa<sup>65</sup>.

No es gratuito que las personas que se preocupan por criticar el supuesto modelo participativo no estén laborando actualmente y sus hojas de vida no se encuentran en el archivo de la caja<sup>66</sup>. A pesar de que en los textos, producto de las reuniones clandestinas

65. Véase Guillermo J. Grenier, "Los círculos de calidad en una estrategia corporativa antisindical: un estudio de caso", en *Innovar*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Santa Fe de Bogotá, julio-diciembre de 1996, pp. 37-50. Traducción de Hernando García Bustos. Resulta interesante este artículo por cuanto el autor era un "creyente" de los círculos de calidad y al iniciar su investigación tuvo contacto directo con los mecanismos bajo los cuales se ejercía el antisindicalismo en los trabajadores. Además muestra cómo en la década de los años 80, en una empresa norteamericana se ejecutan políticas antisindicales que van desde el filtro que se ejerce en la selección de personal, hasta excluir a los participantes en sindicatos. Afirma además que a pesar de estas formas discriminatorias, los círculos de calidad siguen creciendo por doquier, argumentados en la supuesta gestión participativa y democrática en los espacios laborales.

66. Como se comentó en la introducción, se revisó el conjunto de las hojas de vida y, según los directivos, en el archivo se encuentra la totalidad de las personas que alguna vez laboraron en la empresa; sin embargo, los nombres de los

63. Escrito a máquina, 15 de mayo de 1990, op. cit.

64. *Ibid.*

que cuestionaban el orden laboral, se afirmaba "esperamos no se tomen represalias en contra de los trabajadores, por el documento anterior"<sup>67</sup>, se percibe una tendencia contraria. Sin embargo, se encontraron pocas huellas en las fuentes escritas y menos aún en los testimonios orales donde pudiéramos observar el despido de un trabajador por haberse "atrevido" a consolidar su derecho de asociación. Esto nos muestra que, de nuevo y como se esperaba, las políticas de cooptación e intimidación se realizaron en un plano implícito y casi inapreciable.

Para lograr tal objetivo, los directivos contaban con una arma de control poderosa: los modelos de calidad total. Esta ideología contiene un sinnúmero de medios casi invisibles para evitar la consolidación de un sindicato. Además, en el tipo de relaciones laborales antes descrito, se excluye al sindicato como un posible ente negociador entre trabajador y empresa. Con esto empezaron a circular entre los trabajadores una serie de documentos que explicaban el por qué no había que crear un grupo que defendiera otros intereses diferentes a los de la empresa. Como ya hemos dicho, en la ideología de la calidad total se concibe la empresa como un todo donde supuestamente los integrantes de la empresa participan y se entienden los intereses de los trabajadores(as) y los de la empresa como homogéneos.

Sin embargo, existió en el pensamiento directivo la idea de que el "brote de sindicalismo" o de alguna disidencia estaba asociado directa e irremediablemente con corrientes de izquierda. Para contrarrestar este "peligro" los directivos no dudaron en aplicar la literatura de autores que abogaban por el modelo de la calidad total y sus políticas antisindicalistas. Los documentos dirigidos a todos los trabajadores sobre esta cuestión no se hicieron esperar. A primera vista, parecían textos redactados y pensados por los directivos, pero la pesquisa investigativa mostró que no eran más que la reproducción de uno de los tantos textos que invaden los discursos gerenciales desde la década de los años 80 en nuestro país<sup>68</sup>.

Como lo hace Enrique Ogliastrí en su libro, los directivos reproducían textos en que afirmaban que los "grandes pensadores de izquierda estaban de acuerdo con los modelos participativos que proponían los círculos de calidad"<sup>69</sup>. Citaban específicamente, como lo hace el autor del libro, a Ernest Mandel y Antonio Gramsci. Además afirmaban que: "los círculos de calidad es lo mejor que se ha inventado el mundo, porque verdaderamente beneficia a los trabajadores. Ponerse en contra al programa de círculos de calidad es oponerse a algo progresista"<sup>70</sup>. O decían, por ejemplo, que para Gramsci "[...] la perspectiva sindicalista de oposición cerrada lleva a degradar a los trabajadores y que ellos debían verse como lo que realmente son: los verdaderos productores y responsables del trabajo..."<sup>71</sup>

Sin embargo, estas interpretaciones, en el mejor de los casos, son reproducciones amañadas para legitimar algunas posiciones. Si miramos estas aseveraciones nos damos cuenta de que están descontextualizadas y a su vez parcializadas. Siguiendo al historiador y economista Eduardo Sáenz, quien critica esta cuestión, observamos que por un lado, Gramsci afirmaba, lejos de la opinión de los directivos, que "el capitalista como dueño o como administrador ya no era necesario y que los trabajadores podrían manejar [las empresas] y colectivizarlas"<sup>72</sup>, y por otro, Mandel decía que las ideologías que buscan establecer un conceso en las empresas eran para "endulzar las píldoras, [representan] una doctrina hipócrita [...] los sindicatos y los trabajadores deben rehusar a hacer la mínima concesión al espíritu de equipo que los patronos proclaman"<sup>73</sup>.

participantes en esas reuniones no se hallaron en el archivo. No sobra decir que 67% de los participantes eran mujeres y el restante 33% hombres. Esto "desmitifica" la imagen de que las mujeres son más dóciles y sumisas a la hora de cuestionar el orden laboral en general y los modelos participativos en particular.

67. Escrito a máquina, 15 de mayo de 1990, *op. cit.*

68. Nos referimos al libro de Enrique Ogliastrí, *op. cit.*

69. Memorando de junio 22 de 1990, para funcionarios de Compensar. Este memorando se encontró en la mayoría de las hojas de Vida de los trabajadores. Además se encontró en la carpeta L25 # 32, A.C.

70. De nuevo es una cita del libro de Ogliastrí, *op. cit.*, pp. 34 y ss.

71. Ogliastrí, *ibid.*

72. Citado por Eduardo Sáenz, "Ideologías empresariales y la investigación en las facultades de administración en Colombia", *op. cit.*, pp. 14-17. La cita es de John M. Cammet, *Antonio Gramsci and the Origins of Italian Communism*, Stanford University Press, Stanford, 1967, pp. 78-79, 83, 92 y 94.

73. Citado por Eduardo Sáenz, *op. cit.*, p. 15. La cita es de Ernest Mandel, "The debate on Workers' Control", en: Hunnis G. David Garson y John Case (compiladores), *Workers' control, A reader on Labor and Social Change*, Random House, Nueva York, 1973. Véase Gareth Morgan, *Images of Organization*, Sage publications, Beverly Hills, 1986.

Desde luego, los directivos y en general los consultores desconocían o mejor obviaban las opiniones de "estos grandes pensadores de izquierda" pues éstas significaban el cuestionamiento de su modelo gerencial. Los utilizaban para legitimar los modelos de participación que defendían.

Las estrategias antisindicales no pararon ahí. Se creía que a fuerza de repetir, insistir en que el modelo de participación era efectivo, esto se convertiría en verdad. Acompañó esto el proceso de "capacitación y adaptación" que argumentaba que los trabajadores por naturaleza eran buenos y dóciles, pero que las "malas influencias de la sociedad" los corrompían. Para esto era necesario "educarlos" en el ideal de que "el trabajador es por naturaleza bueno, pero necesita educación y esta consiste en darle unas relaciones de confianza y un control indirecto, ampliando la autoestima y la autoconfianza"<sup>74</sup>.

Esta "adaptación" consistió en proyectar la imagen de que el sindicalismo es sinónimo de conflicto. Por una parte, se reforzaban valores empresariales aceptados y que caracterizaban el deber ser de las relaciones laborales entre empresa y trabajador y por otra, se expedían una serie de normas para, en caso de que se presentaran conflictos en el trabajo, saber "superarlos". Así, se asociaban los "valores positivos" con el respeto al orden laboral, al éxito en el trabajo y la felicidad personal. Por ejemplo, mientras que "[...] la equidad, la franqueza, la honestidad, debe ser las características de las relaciones entre jefes y subordinados [...] el mutuo respeto y la confianza, conformando un equipo cuyo propósito común es Compensar, siendo uno solo"<sup>75</sup> era la solución a los problemas del sindicalismo. La "desobediencia, insubordinación e intereses individuales antes que los empresariales"<sup>76</sup> eran la causa de la gestación de los sindicatos. Así mismo, mientras que "cooperar con otros y recibir, tener espíritu de grupo, con intereses similares, [...] no pensar en intereses propios como lo hacen los sindicatos [...] dedicarse de lleno a las funciones, siendo leales a las labores y a la empresa, ascendiendo en la jerarquía de la empresa siendo un campeón en su trabajo"<sup>77</sup> era asociado directamente al éxito en la carrera laboral y la felicidad personal de cada uno de los

trabajadores, las "posiciones apáticas al trabajo en grupo, deslealtad a la empresa y a sus funciones"<sup>78</sup> sólo llevaba como consecuencia final "conflictos, tristezas, trabajo de baja calidad, insubordinaciones sin causa, en general sólo problemas a todos los integrantes de la empresa. Como lo hacen la mayoría de los sindicatos"<sup>79</sup>. Vemos así que los valores negativos eran asociados con los problemas del sindicalismo, como la inconformidad y el cuestionamiento al orden laboral, perseguir otros intereses diferentes a los de la empresa y criticar los modelos de participación.

De igual manera, según los empresarios, existía una proporcionalidad directa entre sindicalismo y conflicto. Este último se desarrollaba dentro de la concepción de que los conflictos laborales eran problemas individuales y personales. Por eso, pensaban las directivas que si proyectaban a los trabajadores que "es necesario cambiar la calidad humana, no ser tan conflictivo, dialogar y arreglar los problemas, no siendo inconformes, trabajando en equipo"<sup>80</sup>, el sindicalismo no tendría un lugar de gestación en la empresa. Para lograr tales cambios se pensó calculadamente en unas normas y "mandamientos" para hacer "que los demás piensen como uno", donde se negaba el conflicto y se plasmaba una forma de superarlo:

Mandamiento 1: El único medio de salir ganando de una discusión es evitarla; Mandamiento 2: demuestre respeto por las opiniones ajenas, jamás diga al prójimo que se equivoca; Mandamiento 3: consiga que la otra persona diga si inmediatamente; Mandamiento 4: deje que su interlocutor sea quien hable más; Mandamiento 5: deje que la otra persona crea que es de ella la idea; Mandamiento 6: muestre simpatía por las ideas de los demás, a pesar de que no sean interesantes; Mandamiento 7: dramatice sus ideas. Cumple estos mandamientos y evitemos el sindicalismo<sup>81</sup>

Esta serie de normas desarrollaba la pretensión de los directivos de proyectar la imagen de unas relaciones laborales armónicas y ausentes de conflictos. Para eso, no se dudó en hacer circular entre los trabajadores documentos en donde se plasmaba la nueva jerarquía laboral. En ésta, desaparecía el antagonismo tanto entre empleado y jefe como entre trabajador y empresa. Se comparaba la anterior jerarquía en la cual los trabajadores aparecían en la base bajo una tradicional relación de autoridad. Mientras tanto, en la

74. Seminario con trabajadores, 6 y 7 de octubre de 1990, carpeta D6 #113, s. p. A.C.

75. *Ibid.*

76. *Ibid.*

77. *Ibid.*

78. *Ibid.*

79. *Ibid.*

80. *Ibid.*

81. Informe sobre el seminario-taller Comunicación eficaz, junio de 1991, carpeta D6 #115, s.p. A.C.

nueva pirámide se colocaba a los trabajadores en un lugar de mayor importancia, que sin embargo no distaba mucho de la jerarquía tradicional. Se realizaba un giro de la pirámide, mas no del lugar jerárquico de los diferentes estamentos de la empresa, pues en ésta se mantenía a las directivas en el tope, los trabajadores en el medio y los clientes en la base. Así se pretendía hacer ver una supuesta inversión de la pirámide de autoridad, que en términos gráficos y retóricos resultaba llamativa pero que en acciones reales no distaba mucho de la pirámide tradicional de autoridad.

De la misma manera, se inició la estrategia de hacer ver al sindicalismo como una cuestión que no era viable según las características de la empresa. Se quería mostrar que *"las relaciones con los sindicatos son demasiado tortuosas, difíciles, enredadas y generan una dificultad muy complicada en la empresa [...]"*<sup>82</sup> Para lograr este objetivo surgió una literatura pedagógica o didáctica, con una moraleja en su trasfondo que decía: *"las relaciones sindicales deterioran el ambiente laboral y es un elemento de enfrentamiento, menoscaba el sentimiento de lealtad que debe tener el trabajador hacia su empresa..."*<sup>83</sup>. La mayoría de estos textos, producía una dicotomía entre sindicalismo como problema y el antisindicalismo como solución.

La lectura de esta literatura deja entrever la afiliación directa entre "civilización" y antisindicalismo, por un lado, y "primitivismo" y sindicato por el otro. Así, mientras que las relaciones laborales en las cuales *"los trabajadores que se preocupan por organizarse alrededor de un sindicato, olvidando los intereses de la empresa"*<sup>84</sup> eran vistas como *"primitivas, irracionales, egoístas y por tanto provocan un sinnúmero de conflictos y problemas en la empresa"*<sup>85</sup>. Los trabajadores *"que se preocupan por observar los intereses de la empresa, trabajan en equipo y son leales a su trabajo"*<sup>86</sup>, las relaciones entre jefe y trabajador y entre éste y la empresa eran proyectadas como *"civilizadas, pacíficas, racionales y ausentes de conflictos, en los mejores términos, en un ámbito de confianza y lealtad"*<sup>87</sup>. Se asociaba lo tradicional con el sindicalismo y lo moderno con su opositor el antisindicalismo. Entonces, de acuerdo con esta lógica, se debía ser moderno para

superar los problemas descritos. Se reiteraba además por qué en Compensar no era posible un sindicato:

... si los trabajadores comparan un salario con el del mercado veían que estaban en ventaja, además de las primas y las bonificaciones y es este punto el más importante para crear un sindicato [...] unos meses después la empresa creció como nunca antes lo había hecho y los directivos estaban contentos con los trabajadores y estos con los directivos [...] un sindicato se necesita cuando la empresa tiene unos intereses distintos a los de los trabajadores y cuando el salario es muy bajo<sup>88</sup>.

Un directivo dijo:

los sindicatos yo me atrevería a decir que en un 90% de sus reivindicaciones son salariales, y en Compensar los salarios son relativamente buenos, entonces no hay caldo porque se paga bien<sup>89</sup>.

De esta manera, el "buen salario" no permitía la consolidación de un sindicato. Sin embargo, como vimos, los trabajadores pedían no sólo una adecuada remuneración por sus funciones sino que abogaban por una participación real y, sobre todo, un control directo sobre los procesos laborales de la empresa; en últimas, sobre su propio trabajo. Para contrarrestar esto se presentaron entonces las imágenes de los trabajadores que eran "aptos para caer en el sindicalismo". En esta imagen se colocaba a quienes *"no asumen un compromiso con la empresa, los que piensan que ya no son importantes, los que piensan por sí solos: creando islas y rivalidades. También los que piensan que todo está mal y los peores que son los que no trabajan por la empresa sino por su interés propio, ellos son los propensos al sindicalismo"*<sup>90</sup>.

Así mismo se creaban estereotipos de los rasgos sindicalistas en los trabajadores y los cuales eran proyectados como valores negativos. Si, por ejemplo, un trabajador era *"triste, callado, tímido, aburrido, vulnerable, hostil, desanimado, amargado, resentido, odioso, desconfiado, frustrado. Su frase común es a nadie le importa la opinión de los empleados"*<sup>91</sup>, las posibilidades de que éste participara en un sindicato eran altas, mientras que para un trabajador *"confiado, orgulloso, realizado, capaz, seguro, importante, divertido, feliz, eufórico, optimista, cariñoso, amado, conforme con lo que hay y su frase es todos podemos participar"*<sup>92</sup>, las posibilidades

82. Pedro Ricaurte, entrevista, noviembre de 1998.

83. Informe sobre Seminario taller, op. cit.

84. Anónimo, 1990, para funcionarios de Compensar, s. p, carpeta D6 #112. A.C

85. Ibid.

86. Ibid.

87. Ibid.

88. Ibid.

89. Carlos Arduaga, directivo, entrevista, noviembre de 1998.

90. Seminario de calidad, octubre 7 de 1990, s. p. A.C.

91. Ibid.

92. Ibid.

de vinculación a un sindicato eran mínimas. Todo esto se desarrolló en un contexto en el cual se extrapolaban esos valores positivos con la preocupación que debían tener "los buenos trabajadores" de comprometerse con los intereses y fines empresariales, asumiéndolos como los propios. La circulación de documentos o textos con esta moraleja ha sido muy frecuente desde entonces hasta nuestros días. La lectura de una de ellas deja entrever la proyección de una imagen ideal en la cual las relaciones laborales carecen de conflictos y más aún, de sindicalistas, y existe la sumisión de los subalternos a sus jefes a la vez que se hace inmutable el orden laboral existente.

Estaba una vez un directivo con los males del sindicalismo, el día era lluvioso y todo salía mal, desesperado se puso a leer una revista sobre la empresa y luego de darse cuenta de sus problemas la rompió, pero enseguida se dio cuenta que esa revista era indispensable, llamó a un subalterno y le dijo que si podía recomponer una página de la revista tendría una bonificación. El directivo pensó que esto no se podía hacer y si lo pudiera realizar, tomaría mucho tiempo. Pero en cuestión de 10 minutos el trabajador le trajo armada de nuevo la revista, el director preguntó: Cómo lo hiciste?, el trabajador contestó, pues ví que detrás de la foto de la empresa estaba un trabajador atendiendo un cliente y se me hizo más fácil armar esa figura, lo intenté y lo logré, pero vaya mi sorpresa, cuando voltié la hoja me di cuenta que la fotografía de la empresa también estaba armada, lo que me hizo pensar que si la empresa está bien el trabajador también...<sup>93</sup>

Esta era la solución a ojos de los directivos, de los problemas del sindicalismo. Hacer ver que los intereses empresariales son supuestamente los mismos que los de los trabajadores. Además, se plasmaba el ideal de relaciones laborales donde el trabajador es sumiso y respetuoso de las órdenes y está "satisfecho" con el orden laboral impuesto por la empresa, de lo contrario podía correr el riesgo de que se le cancelara el contrato.

Así, vemos cómo los modelos de participación impuestos por la ideología administrativa de la calidad total en Compensar fueron utilizados para negar los procesos democráticos, como la elección sindical. Pretendían además realizar un consenso entre patrones y trabajadores bajo un sofisma de distracción que

dice: los intereses empresariales y patronales son los mismos que los de los trabajadores. Sabemos demasiado sobre los conflictos de clase en nuestra sociedad para suponer que "la cooperación de clases" se hace posible mediante estos discursos gerenciales o administrativos. Más aún, cuando la participación está dada bajo unos parámetros limitados y precisos que responden a las expectativas de unos pocos.

Estas medidas se hacen cada vez más implícitas y casi imperceptibles, lo que a los ojos de muchos empresarios y corrientes administrativas es la forma ideal para lograr unas relaciones laborales ideales, sin conflictos y sobre todo sin sindicalistas.

Quizás esta sea una de las principales características de las empresas de servicios. Por eso es preciso seguir indagando a través de este tipo de organizaciones. En futuros trabajos es necesario ahondar en las relaciones laborales y de género en sectores de la sociedad como los empleados públicos, tan olvidados por la historiografía laboral colombiana. En el mismo sentido, debemos aproximarnos con una mirada crítica a los diferentes discursos gerenciales, que pretenden invisibilizar la relación capital-trabajo. Sabemos mucho de los conflictos de clase para pensar que mediante estas corrientes administrativas lograremos la "felicidad social" donde las disimilitudes de clase desaparezcan y los objetivos cada vez se hagan más homogéneos. Nos preocupa, eso sí, la constante difusión de estos modelos gerenciales que ya no sólo se ciñe a las empresas sino que pretende ampliarse a la sociedad en general. En la actual coyuntura, por ejemplo, se pretende despertar sentimientos positivos en las personas para superar la crisis que al parecer no ha tocado fondo. Buscar en el pasado las razones de las tendencias actuales será un reto de no pocos años de investigación. Aproximarnos más al mundo laboral (no sólo al obrero) del siglo XX integrando una mirada estructural y de los procesos generales con la realidad concreta de los actores de la historia. De esta modo, entenderemos aún mejor el pasado, el presente y nuestras propias vidas.

93. Anónimo. Para funcionarios de Compensar: 7 de abril de 1992. En los últimos años las críticas a la calidad total por parte de los trabajadores han disminuido, pero no desaparecido. Por ejemplo, una carta de renuncia decía: "... eso es participación? Mi contrato laboral se terminó el 6 de enero de 1995 sin justa causa, argumentando que no cumplo con los requisitos para ser trabajador de Compensar por la sencilla razón de no compartir las razones de los directivos. Al recibir

la carta de despido no pude declararme en desacuerdo, pero cuando pregunté por qué de la desvinculación de la empresa, me respondieron textualmente: cualquier cosa es válida con tal que usted se vaya de Compensar y nosotros mandamos acá. El proceso de calidad pregona la participación, eso no se da, lo que se da es un irrespeto por los empleados". Carta de renuncia, 7 de julio de 1995, anexada a la hoja de vida, L 12. A.C.