

**DISPOSITIVOS DE GESTIÓN-CONTROL EN EL TRABAJO E  
IMPLICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN SINDICAL.**

**Caso Empresa de Energía de Caldas CHEC S.A. E.S.P grupo EPM –  
Sindicato de Trabajadores de la Energía de Colombia subdirectiva Caldas –  
SINTRAELECOL Caldas-**

MATEO GIRALDO VALENCIA  
Tesis para optar por el título de sociólogo

Dirigido por:  
Pompeyo José Parada Sanabria  
Profesor titular de la Universidad de Caldas

UNIVERSIDAD DE CALDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES  
PROGRAMA DE SOCIOLOGÍA  
MANIZALES  
2021

## **Agradecimientos**

Al Sindicato de Trabajadores de la Energía de Colombia en su subdirectiva Caldas, a su dirigencia, y de manera especial a su presidente Oscar Arturo Orozco Sánchez por permitir y apoyar decididamente este proyecto.

A los trabajadores que lo componen y gracias a los cuales fue posible este trabajo. De manera especial, al compañero William Guerrero Pachón por dedicar el tiempo suficiente a la resolución de mis inquietudes y principalmente por la amistad construida durante el proceso de investigación.

A la Universidad de Caldas y al programa de sociología.

A la Federación de Estudiantes Universitarios de Colombia –FEU Colombia-.

A mi familia y a mis amigos.

## **Resumen**

En el presente trabajo nos ocupamos del problema de las relaciones laborales entre la empresa de energía de Caldas CHEC S.A E.S.P grupo EPM y el Sindicato de Trabajadores de la Energía de Colombia subdirectiva Caldas -SINTRAELECOL Caldas-, específicamente en lo tocante a la forma en la que contemporáneamente el capital diseña y ejecuta dispositivos de control sobre el trabajo, ya sea en la forma de organización sindical o de forma individualizada. Partimos de la noción de dispositivo en tanto conjunto de prácticas de dominación orientadas a la modelación de prácticas de conducta y comportamientos, que contemporáneamente se expresa en las empresas en las políticas de gestión del talento humano. Así, identificamos dichos dispositivos, la forma en la que se implementan y sus efectos sobre la organización sindical. Aplicamos una escala de medición de actitud tipo Likert a una muestra de 103 trabajadores afiliados al sindicato, de la cual advertimos que, dada la institucionalización de las relaciones laborales, así como la elevada capacidad de asociación del mismo, no se perciben impactos sustanciales de la política de gestión del talento humano sobre la organización de trabajadores.

Apelamos, metodológicamente, tanto a técnicas de investigación cuantitativo como cualitativo, haciendo un esfuerzo por cotejar lo que teóricamente se ha elaborado en lo referido al tema y lo que en el plano empírico de nuestro objeto de estudio se expresa.

## **Palabras clave**

Dispositivo, dominación, relaciones laborales, capital, trabajo, organización sindical, empresa, gestión del talento.

### **Abstract**

In this paper we deal with the problem of labor relations between the energy company of Caldas CHEC SA ESP Group EPM and the Colombian Energy Workers Union, subdirectiva Caldas - SINTRAELECOL Caldas-, specifically regarding the way in which capital simultaneously designs and executes control devices over work, either in the form of union organization or individually. We start from the notion of device as a set of domination practices oriented to the modeling of conduct and behavior practices, which is simultaneously expressed in companies in human talent management policies. Thus, we identify these devices, the way in which they are implemented and their effects on the union organization. We applied a Likert-type attitude measurement scale to a sample of 103 workers affiliated with the union, from which we warned that, given the institutionalization of labor relations, as well as its high capacity for association, no substantial impacts are perceived from the union. Human talent management policy on the organization of workers.

We appeal, methodologically, to both quantitative and qualitative research techniques, making an effort to collate what has been theoretically elaborated in relation to the subject and what is expressed in the empirical plane of our object of study.

### **Key words**

Device, domination, labor relations, capital, labor, union organization, company, talent management.

## Tabla de contenidos

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción</b> .....  | 1  |
| <b>Capítulo 1</b> .....  | 3  |
| <b>Marco de referencia</b> .....   | 3  |
| <i>Antecedentes teóricos y construcción del problema de investigación</i> .....  | 3  |
| <i>Abordaje teórico</i> .....  | 13 |
| <b>Capítulo II</b> .....   | 19 |
| <b>Aspectos generales sobre la empresa y el sindicato</b> .....  | 19 |
| <i>La empresa: cadena de suministro, estructura administrativa y de gobierno, organización del trabajo y planta de empleados</i> ..... | 19 |
| <i>Sobre el Sindicato de Trabajadores de la Energía de Colombia subdirectiva Caldas– SINTRAELECOL Caldas</i> .....                     | 29 |
| <b>Capítulo III</b> .....  | 31 |
| <b>Los dispositivos de gestión del trabajo en la CHEC</b> .....  | 31 |
| <i>Dispositivos de control flexible en la CHEC</i> .....   | 31 |
| <i>La construcción y disputa por el sentido en las relaciones de trabajo</i> .....   | 38 |
| <b>Capítulo IV</b> .....   | 45 |
| <b>Control flexible y formas de resistencia sindical</b> .....   | 45 |
| <i>Reconocimiento y resistencia sindical ante los dispositivos de gestión del trabajo</i> .....  | 46 |
| <i>Institucionalización del conflicto y poder sindical</i> .....   | 54 |
| <i>La incidencia del contexto exterior</i> .....   | 55 |
| <b>Conclusiones</b> .....  | 57 |
| <b>Bibliografía citada</b> .....   | 62 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Plantas de generación y capacidad de producción en MWh..... | 20 |
| Tabla 2. Mercadeo CHEC 2019.....                                     | 21 |
| Tabla 3. Accionistas CHEC .....                                      | 21 |
| Tabla 4. Composición planta de empleados CHEC 2019.....              | 28 |
| Tabla 5. Empleados por tipo de contrato y sexo 2019 .....            | 28 |

## Índice de ilustraciones

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 2. Estructura operativa de las áreas GTD.....  | 25 |
| Ilustración 3. Estructura de división del trabajo según el grado de especialización. ....                        | 27 |
| Ilustración 4. Composición de los grupos de trabajo en las áreas de generación, transmisión y distribución. .... | 27 |

## Índice de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Proposición 1 escala de Likert..... | 50 |
| Figura 2. Proposición 2 escala de Likert..... | 51 |
| Figura 3. Proposición 3 escala de Likert..... | 51 |
| Figura 4. Proposición 4 escala de Likert..... | 52 |
| Figura 5. Proposición 5 escala de Likert..... | 52 |
| Figura 6. Proposición 6 escala de Likert..... | 53 |

## Introducción

A partir de la puesta en marcha del proyecto neoliberal en Colombia, las organizaciones sindicales han sufrido severos cambios que devienen de las profundas transformaciones a las que ha asistido el mundo del trabajo y, en general, todos los campos de la vida. Dichas transformaciones, han desbordado el campo de lo económico y de las relaciones materiales y han ido más allá, configurando un nuevo paradigma social, cultural y político que, aunque conservando marcas del pasado, han significado rupturas históricas tanto en las formas de materialidad como en la esfera de la subjetividad.

En el plano de las relaciones laborales, el capital ha renovado, reconfigurado y sofisticado sus dispositivos de control sobre los trabajadores y sus órganos colectivos de representación. El nuevo formato que adquiere la dominación ha puesto en el centro de su interés el nivel de la subjetividad de los individuos, para lo cual diseña una serie de estrategias y mecanismos orientados a gestionar e inculcar en los trabajadores cierto tipo de valores que se corresponden con prácticas de trabajo orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Dicha reconfiguración de las formas de control en el trabajo, aunadas con la crisis del desempleo estructural, las estrategias de tercerización de funciones y la pérdida de preponderancia de la industria manufacturera, entre otros factores, han afectado sustancialmente a las organizaciones sindicales. En este trabajo nos ocupamos, de modo general, del dispositivo contemporáneo de dominación flexible en las empresas, con el objetivo de comprender el modo en que opera y sus efectos sobre los sujetos colectivos de representación de los trabajadores.

El actual modelo de relaciones sociales y económicas de corte neoliberal, introduce una nueva forma de concepción y ejecución del control de trabajo en las empresas, ligada a discursos y formas de gestión sustentadas en el concepto y la práctica de la flexibilidad laboral en todas las direcciones. A pesar de que persisten formas clásicas de control del trabajo y de dominación al interior de los lugares de trabajo, emergen con mayor fuerza formas ligadas al control subjetivo, cultural y simbólico por parte del capital sobre el trabajo.

Dichas formas de control subjetivo se transmiten mediante la cultura empresarial y los principios organizativos de trabajo en equipo, involucramiento del personal, sentido de pertenencia, entre otros, que tienen como fin incidir u orientar la acción de los trabajadores en el lugar de trabajo, de tal forma que ésta esté en función de los intereses económicos del capital, fusionándose así, caracteres de dominación de tipo racional y simbólica. Lo anterior repercute de manera negativa en el actor sindical en la medida en que la empresa gana para sí la legitimidad de los trabajadores, restando poder de representación y de asociación al sindicato.

Así, se configura una disputa por la hegemonía del discurso entre el capital y el trabajo con el fin de ganar para sí la legitimidad de representación de la mano de obra, elemento central para ambos actores de la relación laboral en razón de sus intereses.

Los anteriores puntos constituyen el cuerpo principal de nuestro trabajo. Así pues, acá nos proponemos, a partir del estudio de caso de la empresa de energía de Caldas -CHEC S.A

E.S.P Grupo EPM- y el Sindicato de Trabajadores de la Energía de Colombia subdirectiva Caldas -SINTRAELECOL Caldas- aportar elementos que permitan responder a la pregunta sobre cómo los dispositivos de gestión del trabajo, en tanto dispositivos de control subjetivo, afectan el poder de asociación sindical.

Para tal fin, partimos inicialmente de identificar y caracterizar los dispositivos mediante los cuales se operativiza la gestión del trabajo en la empresa, seguidamente indicamos la forma en la que operan y se objetivan dichos dispositivos de gestión mediante la política de recursos humanos y finalmente identificamos el impacto que los dispositivos de gestión de la mano de obra de la empresa han generado en el poder de asociación del sindicato, evidenciado a su vez las formas de resistencia que se anteponen ante la aplicación de las estrategias empresariales de gestión.

En el primer capítulo, presentamos los antecedentes teóricos a partir de los cuales construimos nuestro problema de investigación, así como el abordaje teórico que orientó nuestro estudio. Su construcción se dio a partir de revisión bibliográfica sobre el tema.

Con el objetivo de ilustrar nuestras unidades de análisis, en el segundo capítulo realizamos una caracterización general tanto de la empresa como del sindicato. A partir de la revisión bibliográfica sobre los informes de gestión que anualmente presenta la empresa, elaboramos un perfil general que da cuenta de los aspectos centrales de funcionamiento y organización del trabajo en la CHEC; por su parte, para la caracterización del sindicato, partimos del enfoque de los recursos de poder sindical, allí abordamos lo tocante al poder asociativo y al poder social; el recurso de poder estructural, al estar referido al peso en el mercado de la empresa, queda suficientemente ilustrado en la caracterización de la empresa y optamos por exponer los aspectos de poder institucional en el cuarto capítulo.

En el tercer capítulo, exploramos el dispositivo de gestión en el trabajo y caracterizamos las estrategias y mecanismos mediante los cuales se operativiza la política de gestión. Para la construcción del capítulo, realizamos revisión bibliográfica de documentación empresarial y entrevistas en profundidad a funcionarios del área de recursos humanos de la empresa.

Finalmente, en el capítulo cuarto, mostramos los resultados del proceso de investigación. Para tal fin, construimos una escala de medición de actitud tipo Likert con el objetivo de medir la existencia o no de impactos y afectación resultantes de la aplicación del dispositivo de control en los trabajadores, teniendo en el centro la pregunta sobre la existencia o no de una disputa por el sentido entre empresa y sindicato, así como el grado de adhesión de los trabajadores a las políticas empresariales resultante de la aplicación del dispositivo de gestión en el trabajo. La escala fue aplicada a una muestra de 103 trabajadores afiliados al sindicato; debido a dificultades propias del proceso de investigación no fue posible aplicar el mismo instrumento a trabajadores de la empresa no afiliados al sindicato. Así mismo, realizamos tres grupos de discusión con sindicalistas de base y dirigentes del sindicato.



## **Capítulo 1.**

### **Marco de referencia**

#### *Antecedentes teóricos y construcción del problema de investigación.*

El proceso de crisis y reestructuración del sistema capitalista acaecido a inicios de la década de 1970, marcó el proceso de transición hacia nuevo régimen de acumulación basado en los principios de la flexibilidad en la organización de la producción, la internacionalización de las economías nacionales, la emergencia de nuevos sectores económicos ligados a los servicios, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, el auge de los mercados financieros y el decrecimiento del sector industrial.

Durante el período precedente, que demarcamos desde el final de la Segunda Guerra Mundial en 1945 hasta inicios de la década de 1970, predominó en materia de política económica y social la corriente keynesiana, así como el modelo fordista en tanto régimen de acumulación en la mayoría de países capitalistas, aunque con desarrollos diferenciados. En materia política, predominaron Estados nacionales activos en términos de la regulación y la intervención de y en las relaciones sociales y económicas de producción, barreras de entrada a las importaciones y buena redistribución social de los excedentes que se veían reflejados en gasto e inversión pública.

El modelo de producción fordista, se caracterizó fundamentalmente por la producción en masa basada en la línea de montaje con una organización del proceso productivo y de trabajo rígido y estricto, salarios altos y elevadas tasas de ocupación, lo cual propiciaba buenos niveles de consumo de los distintos grupos o clases sociales. Parafraseando a David Harvey (1990), el modelo fordista como régimen de acumulación logró establecer cierta correspondencia y consistencia no solo entre el ámbito de la producción y la reproducción, sino también entre las normas sociales o la cultura, las leyes, los hábitos y las redes de regulación. Se configuró como un modo determinado de vida, un nuevo tipo de sociedad racionalizada, modernista, populista y democrática (Harvey, La condición de la posmodernidad, 1990). Para el funcionamiento del fordismo y del Estado de bienestar, fue crucial la estabilidad del sistema de relaciones industriales, estructurada principalmente a partir de acuerdos tácitos entre el Estado, el capital y el trabajo.

Este modelo de producción y su correspondiente forma de administración política y social, empezó a caducar gradualmente mientras comenzaba la década de 1970. Algunas explicaciones a este declive, tienen que ver con la saturación de los mercados internos y por lo tanto la necesidad de liberalizar el comercio mundial, así como por el agotamiento del fordismo como mecanismo coherente de acumulación intensiva sustentando en un sólido sistema de relaciones industriales (Londoño, 1998). La acentuada rigidez del modelo que se expresaba en los mercados de la fuerza de trabajo, en la distribución de la fuerza de trabajo y en los contratos

laborales, los desarrollos y avances en materia tecnológica y científica, así como la transformación de la pauta de consumo que empezaba a demandar productos heterogéneos diferenciados y cambiantes (Harvey, *La condición de la posmodernidad*, 1990), fungieron como los elementos que posibilitaron un panorama excepcional para la transición del régimen de acumulación fordista al régimen de acumulación flexible.

En el marco de esta transición, Coriat (1992) habla del nacimiento de una nueva coyuntura histórica, caracterizada por tres cambios centrales que emergen durante la década del setenta del siglo XX. El primer cambio es el que se da en la forma del empleo y la disciplina industrial expresada en las técnicas de organización del trabajo, se agota el taylorismo de las grandes máquinas consumidoras de tiempos muertos y la hiperfragmentación del trabajo empieza a ser sustituida por una distribución del trabajo en islotes, en pequeños grupos que administran un conjunto homogéneo de tareas. El segundo, tiene que ver con la explosión de la competencia, característica del modelo de libre empresa, que es una competencia por la calidad en un mercado de productos diferenciados. El tercer cambio, se refiere al orden científico y técnico encaminado a la reducción de la dificultad y el esfuerzo dado por los desarrollos de la mecatrónica y la informática de la producción (Coriat, 1992).

De esta manera, fue emergiendo un nuevo tipo de capitalismo caracterizado por la flexibilidad y la desestructuración de los mercados, expresado en la desregulación y el límite del control estatal, un retorno de la mano invisible de Smith que advertía el advenimiento del neoliberalismo como forma de pensamiento y de organización social que posteriormente se configuró como modelo dominante.

Empieza así un largo camino de transformaciones de orden económico, político y cultural encaminadas al reacomodamiento del sistema con el fin garantizar el restablecimiento de las condiciones de acumulación de capital y para restaurar el poder de las élites económicas (Harvey, *Breve historia del neoliberalismo*, 2005), que en ese momento se vieron amenazadas en razón de la crisis misma del sistema y de la fuerte recepción de la crítica antisistema que tuvo como referente las revueltas contraculturales de 1968 en Francia.

En primer término, el naciente modelo requirió prescindir de la facultad del Estado como agente regulador de las relaciones económicas de producción, desestructurando así el sistema de relaciones industriales propio del régimen fordista, lo cual aumentó el control del capital sobre las fuerzas de trabajo -en desmedro del control sindical y la regulación estatal- que se vieron debilitadas a causa del desempleo, puesto que “la acumulación flexible implica altos niveles de desempleo estructural (...) módicos aumentos en el salario real (cuando los hay) y el retroceso del poder sindical: uno de los pilares políticos del régimen fordista.” (Harvey, *La condición de la posmodernidad*, 1990, pág. 173). Así, se impuso la lógica del libre mercado desregulado, lo cual significó el empeoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, unos a causa del desempleo y, quienes lo conservaron, en razón de la pérdida de los beneficios colectivos anteriormente adquiridos.

Ante la necesidad de adaptar los mecanismos y dispositivos del sistema a las emergentes lógicas de internacionalización de las economías, de las aceleradas innovaciones tecnológicas, de la política de reducción de costos de producción, de la desaforada competencia y en general ante la necesidad de poder adaptarse y transformarse según las demandas cambiantes y heterogéneas del mercado, las empresas debieron reestructurarse en todas sus dimensiones: desde los métodos de producción, la organización del trabajo, las formas de contratación de personal, las formas de control de la mano de obra y las políticas de alianzas comerciales.

Naturalmente, estas transformaciones derivaron en una afectación al conjunto del movimiento obrero y más particularmente de las organizaciones sindicales. La reestructuración productiva del capitalismo, impulsada por la revolución tecnológica y la organización del trabajo afectaron las relaciones laborales en las empresas. Entre otras implicaciones, la crisis y el fin del fordismo que dio lugar a un régimen de acumulación flexible, generó la sustitución del carácter instrumental del trabajo por las políticas de gestión de recursos humanos, dando lugar a la marginación del sindicato en la medida en que las empresas generan un entendimiento directamente con los trabajadores (De la Garza Toledo, *Alternativas sindicales en América latina*, 2004).

De igual manera, el sindicalismo se vio afectado por la crisis del Estado social en tanto la desregulación rompió con los acuerdos corporativos y, en otros casos redujo su impacto, así como por la recomposición técnica del mercado de trabajo y de las ocupaciones expresado en la “decadencia del sector industrial (escenario principal del sindicalismo), el aumento del número de trabajadores de cuello blanco, técnicos y la inserción de la mujer en el mercado de trabajo (estos tres perfiles de trabajadores menos propensos a la sindicalización), el incremento del empleo a tiempo parcial, por horas, precarios y una pronunciada extensión del sector informal (con condiciones que hacen difícil sindicalizar)”. (Ibíd., p. 18).

Veinte años antes de la crisis y reestructuración del sistema capitalista, en 1947, empezaba el camino de la configuración de la doctrina neoliberal. De la mano de Van Hayec y Milton Friedman, se empezaban a sentar las bases ideológicas del modelo neoliberal, fundamentando principalmente en la demanda de ampliación de libertades individuales y en contra de cualquier tipo de control externo a la voluntad del individuo; así se garantizaría el libre desarrollo de las fuerzas productivas que se traduciría, según los teóricos de esta corriente, en iniciativas empresariales privadas y fomentaría, entre otras, el espíritu individualista que conduciría a la consecución del beneficio colectivo. Según estos planteamientos, la ausencia del Estado como regulador de la economía generaría las condiciones adecuadas para que se diera un equilibrio entre producción y consumo. “El neoliberalismo es ante todo, una teoría de prácticas político económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano, consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y las libertades empresariales del individuo” (Harvey, *Breve historia del neoliberalismo*, 2005, pág. 8).

De esta manera se “preparaban los fundamentos teóricos de otro tipo de capitalismo, duro y libre de toda regla” (Anderson, 2019, pág. 2)., que aprovecharon el clima generado por la crisis de 1973 así como las revueltas contraculturales de 1968 originalmente en Francia –que algunos autores como Luc Boltansky y Eve Chiapello (Boltansky & Chiapello, 1999) y Carlos Antonio Aguirre (Aguirre, 2018) sitúan como elemento que dio fuerza, tal vez como efecto no deseado, a las ideas de libertad enarboladas por los neoliberales– para posicionarse con fuerza en la mayoría de países capitalistas de entonces y empezar así el establecimiento de la nueva hegemonía neoliberal.

En el plano económico político, el neoliberalismo se impuso mediante una serie de reformas fiscales de carácter regresivo para las mayorías sociales, la reducción de las cargas sociales, el gasto público del Estado y la desregulación de los controles estatales sobre las relaciones económicas, lo que terminó traducándose en una fuerte disciplina presupuestaria, el mantenimiento de la tasa natural de desempleo y una reducción de impuestos sobre los ingresos elevados y sobre las ganancias de las empresas (Anderson, 2019). En materia cultural e ideológica, el pensamiento neoliberal logró posicionarse de manera efectiva a partir del discurso de libertad, dado que “para que cualquier forma de pensamiento se convierta en dominante, tiene que presentarse un aparato conceptual que sea sugerente para nuestras intuiciones, nuestros instintos, nuestros valores y nuestros deseos así como también para las posibilidades inherentes al mundo social que habitamos; (...) las ideas del neoliberalismo atraen a cualquier persona que aprecie la facultad de tomar decisiones por sí misma” (Harvey, Breve historia del neoliberalismo, 2005, pág. 11).

Toda forma de orden social se fundamenta en un ajuste, cuando menos parcial, entre el mundo de las ideas y el mundo material. Al primero, también denominado como *cultura*, *ideología* o *moral*, tiene que ver con los principios, valores, pautas, patrones, discursos, relatos etc., que legitiman y orientan el curso de la acción social y garantizan la producción y la reproducción del sistema. Por su parte, la dimensión material de un orden social hace referencia al conjunto de prácticas y acciones sociales, a la forma en la que éstas se objetivan en la realidad. Dicho vínculo entre ambas dimensiones en ningún caso es absoluto ni totalizante puesto que se ha demostrado siempre la existencia de fugas y la coexistencia de expresiones culturales y/o materiales diferentes a las dominantes.

Y así ocurre en el período neoliberal, que como régimen de acumulación determinado y propio del sistema capitalista, encarna una forma específica (la flexibilidad, la desregulación y la libertad) de orden social que se legitima a partir de un sistema de ideas, principios y valores que refrendan las prácticas del sistema: un tipo de cultura inspirada en la libertad individual que se incorpora en las mentalidades sociales; en ese sentido Harvey (2005) señala que “el neoliberalismo se ha tornado hegemónico como forma de discurso y posee penetrantes efectos en los modos de pensamiento, hasta el punto de que ha llegado a incorporarse a la forma natural en que muchos de nosotros interpretamos, vivimos y entendemos el mundo” (Harvey, Breve historia del neoliberalismo, 2005, pág. 9).

La reestructuración del capitalismo y la necesidad de transitar hacia una forma de acumulación flexible, así como el éxito del proyecto neoliberal, dieron lugar a la configuración de un nuevo marco de relaciones sociales, tanto en el nivel más amplio de las instituciones, como en el nivel más particular de las relaciones cara a cara. Las relaciones industriales y laborales no estuvieron al margen de esta transformación.

La relación laboral es una relación social que, en su forma clásica, se presenta en el trinomio Estado, capital y trabajo. La relación laboral es una relación de poder y de lucha<sup>1</sup> principalmente entre el capital y el trabajo, en la que el Estado se ubica como mediador de las tensiones y garante de las partes. El *capital* (en el sentido clásico) aparece representado en el propietario de los medios de producción y el *trabajo* adquiere expresión en el sujeto obrero colectivo en tanto representante del interés general de los trabajadores.

Históricamente esta relación se ha movido en diversas direcciones, no es unívoca, es decir, puede ser una relación de cooperación y consenso, como también de conflicto y lucha explícita. “Las relaciones laborales son las que se establecen y desarrollan entre capital y trabajo en la empresa, abarcando el intercambio contractual (contrato laboral individual), el uso de la fuerza de trabajo, las relaciones sociales en el trabajo, las relaciones de poder, legitimación, demarcación y competencia, la generación de costumbres de trabajo (instrumentación de la cultura laboral, compromisos morales, sentido de pertenencia, involucramiento de identidad), la negociación colectiva y su esfera de influencia” (López, 1999, pág. 195).

Al respecto, Enrique De la Garza Toledo caracteriza los diferentes tipos de relación que históricamente ha existido entre el capital y el trabajo, dejando claro que: 1) A cada período histórico de producción capitalista le ha correspondido determinado tipo de sindicalismo (de negociación, de contratación colectiva, de lucha por el Estado); 2) que la forma que adquiere la relación laboral, en todo caso, depende de diversos factores como lo son las disposiciones de orden político e institucional, el tipo de capitalismo de que se trate y las formas de subjetividad o de consciencia del sindicalismo, la estructura del mercado, la composición social y técnica de la mano de obra y de manera especial, señala que, el grado de desarrollo de la técnica ha sido central en la transformación de las formas que adquiere la organización del trabajo y las relaciones laborales (De la Garza Toledo, Alternativas sindicales en América latina, 2004).

La reestructuración económica que abrió el camino a la flexibilidad y al neoliberalismo, logró reducir el papel del Estado en el control de la economía a su vez que adaptar la

---

<sup>1</sup> En el sentido propuesto por Weber “Debe entenderse que una relación social es de lucha cuando la acción se orienta por el propósito de imponer la propia voluntad contra la resistencia de la otra u otras partes. Hay lucha pacífica cuando no hay violencia física efectiva; la lucha pacífica llamase competencia cuando se trata de la adquisición formalmente pacífica de un poder de disposición propio sobre las probabilidades deseadas también por otros” (Weber, 2002, pág. 31). Para nuestro caso, de las relaciones laborales, la lucha puede ser abierta, de conflicto abierto y también se puede tratar de una lucha o conflicto tácito, puesto que en apariencia la relación capital-trabajo puede, eventualmente, aparecer como armónica y solidaria, pero no por esto deja de ser una relación constante de lucha.

normatividad en función de generar las condiciones favorables al dominio del capital sobre el trabajo. De esta manera se desestructuró la forma clásica de la relación laboral. El sindicalismo se vio profundamente afectado por las reformas neoliberales y por las reorganizaciones al interior de las empresas, perdiendo así terreno en la disputa por el control sobre la fuerza de trabajo -elemento cardinal para del sindicalismo-, y facultad de representación a la hora de la negociación. Así, la reestructuración del capitalismo implicó, naturalmente, la reestructuración de las fuerzas en el mundo del trabajo entre capitalistas y trabajadores de la sociedad contemporánea.

Respecto al impacto de las reformas neoliberales sobre los trabajadores, Gabriela Bensusán (2007)<sup>2</sup> señala que éstas generaron desprotección a los trabajadores y debilitamiento de las organizaciones sindicales. Los trabajadores se vieron afectados de diversas formas: cambio en la estructura del mercado de trabajo y en la estructura ocupacional, que se expresó en un aumento del número de trabajadores en el sector servicios a causa de la subcontratación de ciertas fases de los procesos productivos, así como de la decadencia de la industria nacional a causa de la apertura de las importaciones y los escasos desarrollos tecnológicos y científicos de la región; el creciente aumento del empleo informal y el empleo no registrado, a parte de la condición de precariedad que en la mayoría de casos engendran, también afectó el ejercicio de otros derechos colectivos como el de la sindicalización. Esto es atribuible a una desigual combinación de menor fiscalización y debilidad de los sindicatos en los países que realizaron reformas laborales, facilitando la extensión del trabajo temporal y la proliferación de formas atípicas de contratación (Bensusán, 2007).

En la misma dirección apunta Fernando Urrea Giraldo (1999), al plantear que flexibilizar el mercado laboral requirió la derogación de leyes demasiado favorables a la estabilidad y el salario, la desaparición de todas las distorsiones que obstaculizan la competitividad pura y quebrar la resistencia del movimiento obrero a la pérdida de sus privilegios adquiridos, es decir, de todo lo relacionado con la estabilidad laboral y la protección de puestos de trabajo e ingresos, de ahí que podamos decir que la implementación y la puesta en marcha del modelo neoliberal en el mundo del trabajo pasó por la dura imposición del capital sobre el trabajo con la necesaria aprobación del Estado, lo que significó por un lado, altos niveles de violencia antisindical en el plano jurídico como en las relaciones de hecho, y por otro, la transformación de las organizaciones sindicales en términos de estrategia política y de su estructura interna (Urrea Giraldo, 1999).

El sindicalismo, como interlocutor social de las relaciones laborales pierde fuerza y se maximiza el poder del mercado como entidad definitoria de todos los aspectos de la vida económica y social (Novo, 2005). Así, la relación laboral que, en términos generales podemos decir que se expresa entre capital y trabajo, queda desequilibrada en favor del capital, que

---

<sup>2</sup> En informe sobre las reformas laborales en América Latina publicado por la Organización Internacional del Trabajo en el año 2007.

adquiere mayores recursos de poder de disposición y sujeción sobre las fuerzas de trabajo. La flexibilización del trabajo y las diferentes formas de precarización impactan en la propia identidad y representación de las clases trabajadoras, lo cual es visible en el marco de una fuerte contracción y fragmentación de los colectivos de trabajo, producto, entre otros factores, de prácticas de subcontratación y de tercerización, que dividen cada vez más a los trabajadores y potencian la declinación de los sindicatos. (...) Los sindicatos, afectados por el creciente desempleo (...) se ven en dificultades para organizar las clases trabajadoras en acciones colectivas y reivindicativas, (...) el desempleo se revela como instrumento fundamental de la disciplina del capital sobre el trabajo (Ibíd.).

La relación laboral -entendida como relación de poder- en la cual ambas partes de la relación idean estrategias para la imposición de la propia voluntad y el alcance de sus intereses, implica que las partes diseñen mecanismos y dispositivos de dominación y control. El capital requiere para efectos de sus intereses mantener el control -tanto subjetivo como material- sobre el trabajo, es decir, imponerse y dominar<sup>3</sup> sobre él. En un sentido muy amplio, podemos afirmar que el capital ejerce su poder mediante la dominación y el control salarial, es decir, el salario como expresión de la dominación, por un lado; también podríamos decir que la propiedad de los medios de producción se convierte en una forma de dominación: dominación patrimonial; podríamos también hablar de una dominación dada por el orden jurídico que se expresa en las condiciones del vínculo contractual -desequilibrado en el marco de la desregulación neoliberal-.

En general, las formas mediante las cuales el capital se ha impuesto históricamente sobre el trabajo son diversas y han cambiado según las características socioculturales, políticas y económicas de cada período histórico, de lo cual es dable colegir que dada la reestructuración productiva y cultural de inicios de la década del setenta y la entrada del neoliberalismo, se reestructuran también las formas mediante las cuales el capital mantiene su dominio sobre el trabajo.

En el marco de lo que podríamos llamar dominación o control cultural, aparecen en la empresa contemporánea nuevos discursos de gestión empresarial, que desde la perspectiva que exponen Boltansky & Chiapello (1999) toman forma de normatividad moral orientada a incidir el desarrollo de la acción de los trabajadores en la empresa, pero también en todas las dimensiones de la vida social, así “la gestión empresarial, se presenta como sistematización e inscripción en reglas de conducta de carácter general de las prácticas forjadas en el seno de la empresa” (Boltansky & Chiapello, 1999, pág. 100). La finalidad de los dispositivos de gestión empresarial es movilizar la subjetividad de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, incidir en el sentido que los trabajadores le dan al trabajo, a la forma en la que éstos encaran el trabajo. Así, surgen principios organizativos como los de *implicación del*

---

<sup>3</sup> Según el concepto de Weber “Entendemos aquí por dominación un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta –mandato- del dominador influye sobre los actos de otros –del dominado-, de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato” (Weber, 2002, pág. 699).

*personal* y los generadores de motivaciones intrínsecas, subjetivas, que tienen por función hacer que el trabajador vaya hacia el trabajo con voluntad y placer, sustituyendo el sistema de sanción-recompensa o de sujeción salarial clásico; lo cual permite entre otras cosas, eliminar cargos asociados al control del trabajo.

En un mismo sentido apunta Montaña Hirosé (2000), que tratando el problema de la cultura corporativa en las organizaciones señala que ésta, “tiene como fin fomentar la identificación de los miembros con la organización, con el fin de elevar su participación e involucración en procesos tendientes a mejorar el nivel de competitividad” (Montaña Hirosé, 2000, pág. 285), la cultura corporativa/empresarial, se presenta en la forma de mecanismos-dispositivos<sup>4</sup> operativos que relacionan ésta con valores de competitividad en el marco de las nuevas formas organizacionales.

Estas nuevas formas de gestión del trabajo, están estrechamente ligadas con las innovaciones organizacionales de las empresas y profundamente asociadas a nuevos discursos culturales; Manuel Castells (2000) explica con suficiencia las características del modelo de empresa red, prototipo de la empresa contemporánea, en el que necesariamente, hay mayor “participación de los trabajadores en el proceso de producción mediante el trabajo en equipo y la iniciativa descentralizada, mayor autonomía de decisión a nivel de planta de fabricación, recompensas por logros del equipo y una jerarquía administrativa plana con escasos símbolos de posición en la vida cotidiana de la empresa.” (Castells, 2000, pág. 220).

En esta forma de organización empresarial se reduce el control directo sobre el trabajo, se les permite a los trabajadores elaborar sus propios usos y mejorar los procedimientos tipificados. Lo cual, requiere cierta transformación de la relación entre dirección y trabajadores, ya que, en todo caso la empresa requiere de la estabilidad de la mano de obra. Así, la empresa red y su correspondiente forma de control del trabajo se caracterizan por el desmonte de las formas de planificación central y de las jerarquías otrora fundamentales para el ejercicio de la dominación. “Las razones para invocar y justificar esta carga anti-jerárquica son a menudo de orden moral y participan de un rechazo más general de la relación dominantes-dominados (...) las innovaciones en materia de organización empresarial se alejan lo máximo posible de los principios jerárquicos, prometiendo la igualdad formal y el respeto de las libertades individuales” (Boltansky & Chiapello, 1999, pág. 115).

Así, en la era posfordista, la relación laboral y el control sobre el trabajo adquiere un cariz diferente al del período fordista; se presenta en un nuevo formato en el que aparentemente la

---

<sup>4</sup> Dispositivo según la exposición de Agamben (2011) sobre el concepto de dispositivo en Foucault: “Un conjunto heterogéneo, que incluye virtualmente cualquier cosa, lo lingüístico y lo no lingüístico: discursos, intuiciones, edificios, leyes, medidas de policía, proposiciones filosóficas, etc. El dispositivo en sí mismo es la red que se establece entre estos elementos. (...) siempre tiene una función estratégica concreta y siempre se inscribe en una relación de poder. Es algo general, un *reseau*, una red, porque incluye en sí la *episteme*, que es para Foucault, aquello que en determinada sociedad permite distinguir lo que es aceptado como un enunciado científico de lo que no es científico” (Agamben, 2011, pág. 250).



dominación del capital sobre el trabajo desaparece, y en esto inciden profundamente los discursos de cultura empresarial y las formas de gestión del trabajo y sus dispositivos.

Más específicamente, por gestión del trabajo entendemos la forma en la que el capital representado en la gerencia de la empresa direcciona, tramita y dispone de todos los aspectos relacionados con la mano de obra trabajadora a través de diversos mecanismos y dispositivos de control. Para nuestro caso, configura un dispositivo de control subjetivo la cultura laboral o cultura empresarial que se compone de una serie de valores morales, normas de conducta y principios de trabajo, que en tanto formas discursivas, están orientadas a incorporarse en las subjetividades de los trabajadores de tal modo de incidir en sus comportamientos, es la imposición de cierto tipo de cultura orientado a garantizar un tipo específico de prácticas y relaciones en la empresa. Al posicionar una cultura de trabajo basada en la cooperación voluntaria y el consenso, a partir del establecimiento de estrategias de reciprocidad y bilateralidad con los trabajadores, la empresa logra imponerse sobre el trabajo y sus órganos de representación, en tanto gana para sí la legitimidad del trabajo sin necesidad de apelar a mecanismos de control coercitivos que denotan una clara relación dominante-dominado. (López Pino, Cambios en las relaciones laborales y en el trabajo en Colombia, un inicio de siglo con transformaciones, 2007).

Desde el punto de vista de Castells (2000), en el nivel de la cultura empresarial se forman ciertas virtudes o mentalidades que orientan el desarrollo y el curso de las organizaciones y las instituciones (...) la cultura, entonces, se expresa en lógicas organizativas. Por lógicas organizativas, define Castells “el principio legitimador que se elabora en un conjunto de prácticas derivadas; las lógicas organizativas son las bases ideacionales de las relaciones de autoridad institucionalizadas” (Castells, 2000, pág. 214). Las nuevas formas de organización del trabajo y por tanto de gestión del trabajo -léase control y dominación- se fundamentan en los supuestos del trabajo colaborativo, “la participación de los trabajadores en el proceso de producción, mediante el trabajo en equipo, la iniciativa descentralizada, mayor autonomía de decisión a nivel de planta de fabricación, recompensas por logros del equipo y una jerarquía administrativa plana con escasos símbolos de posición en la vida cotidiana de la empresa” (Ibíd., p. 220)

De lo anterior se derivan algunos problemas para el sindicalismo. Por un lado, las prácticas de gestión de recursos humanos han contribuido a la desafiliación de las organizaciones de acción colectiva y a la individualización de la relación laboral, que son la base de la crisis de los actores de las relaciones laborales, al invisibilizar las diferencias de intereses entre empresa y trabajadores, e individualizar su relación (López Pino, Las relaciones laborales en Colombia: opciones estratégicas de los actores, 2002).

Además, dichas prácticas apuntan a subordinar las relaciones laborales a la gestión de la mano de obra, es decir, a individualizar la relación laboral haciendo obsoleto al sindicato, puesto que la empresa negocia y acuerda de manera particular con cada trabajador. Sobre esta forma,

han aparecido los llamados pactos colectivos. Al flexibilizarse las formas de control al interior de la empresa, aparentemente se suaviza y difumina la contradicción capital-trabajo de la que ha bebido históricamente el sindicalismo y, en este sentido, surgen mayores dificultades para la organización de los trabajadores en el sindicato, lo cual termina debilitando el poder asociativo y los procesos de lucha que éste adelanta.

El recurso sindical de poder asociativo, lo tomamos acá desde el planteamiento de los recursos de poder sindical<sup>5</sup> expuesto por Stefan Schmalz (2017), según el cual el poder asociativo expresa la capacidad de la organización sindical por asociar a los trabajadores y garantizarles estrategias eficaces para la consecución de los fines que tengan (Schmalz, 2017).

No obstante el trabajo, en la forma de sindicato, elabora y diseña sus propios mecanismos y estrategias –según los medios, capacidades y recursos de poder de que disponga– igualmente orientados a incorporar valores, principios, ideas, discursos y en general formas de subjetividad en la base trabajadora, de la que en todo caso depende, en tanto requiere de la legitimidad<sup>6</sup> que le otorgan los trabajadores para efectos de representación y negociación colectiva; se configura así una disputa entre empresa y sindicato por la hegemonía del discurso, que se desarrolla en el plano de lo cultural y simbólico pero cuyos efectos son indudablemente prácticos.

De este modo, empresa y sindicato disputan el control subjetivo del trabajo, puesto que la empresa depende para su funcionamiento del valor que añaden los trabajadores –ya sea a bienes o servicios– y por lo tanto, requiere asegurarse el control de la misma; y el sindicato requiere del respaldo de los trabajadores para desplegar sus estrategias de acción colectiva, ya sea para el conflicto laboral y la negociación, para promover paros de la producción, etc., el éxito de su acción depende en gran medida de la legitimidad que le otorguen los trabajadores.

Por lo tanto, la disputa es por la hegemonía cultural de la mano de obra, es decir, no se trata directamente de una lucha por la imposición de la voluntad de la empresa sobre el sindicato o viceversa, sino que en primer término la disputa es por el control subjetivo del trabajo, control que será necesario para la efectiva dominación de alguna de las partes de la relación.

Naturalmente existen otras formas de dominación y control en la relación laboral, acá nos enfocaremos en las formas que tienen como base elementos culturales que tiendan a incidir en la subjetividad de la base trabajadora (dominación cultural, ideológica o simbólica) de que hace uso la empresa, para así identificar los problemas resultantes para el desarrollo de la acción colectiva

---

<sup>5</sup> Schmalz propone la siguiente tipología de recursos de poder del sindicalismo: **a)** poder estructural, que a su vez contempla el poder de producción y el poder de mercado; **b)** poder asociativo, compuesto por los recursos infraestructurales, la eficacia organizativa, la participación de los afiliados y la cohesión interna; **c)** el poder institucional, que tiene que ver con el grado de institucionalización de las relaciones laborales; y **d)** el poder social, cuyas fuentes son el poder de cooperación y el poder de discurso que se refuerzan mutuamente. (Schmalz, 2017, págs. 22-37)

<sup>6</sup> Legitimidad como creencia en el mandato, ya sea el de la empresa o del sindicato. Según la consideración de Webber, según la cual indistintamente del motivo que sea el fundamento de la dominación se le debe agregar otro factor: la creencia en la legitimidad (Weber, 2002).

del sindicato, considerando como fuente principal de la acción colectiva el poder de asociación en el sentido ya expuesto, sin desconocer la integralidad y codependencia de todos los recursos de poder.

### *Abordaje teórico*

La disputa por el control de la subjetividad de los trabajadores, elemento central de nuestro trabajo, se presenta mediada por relaciones de poder y de dominación, que a su vez requieren como fuente indispensable la creencia en la legitimidad y la validez del orden, ya sea el empresarial o el esperado por el sindicato. Como ya se advirtió, la relación laboral es una relación de poder y de dominación; de poder en tanto las partes de la relación tratan en el largo plazo de imponer su voluntad sobre la otra según y orientadas por el propio marco de intereses y finalidades y, de dominación en la medida en que tanto empresa como sindicato requiere para el cumplimiento efectivo de sus intereses, que sus mandatos encuentren obediencia en los trabajadores, lo cual implica, según el planteamiento de Weber, que los dominados encuentren legítimo dicho mandato, esto es, que de una manera u otra crean voluntariamente en los preceptos asignados.

Comprendemos las relaciones de poder desde la perspectiva que propone Foucault, en tanto tecnología que habilita, produce y supera la significación jurídica del poder como mecanismo coactivo (Deleuze & Foucault, 1981); entendidas así las relaciones de poder, tenemos que los actores de la relación laboral que nos proponemos estudiar, agencian y se revisten, aunque de manera asimétrica, de ciertas posiciones y recursos de poder a partir de los cuales desarrollan sus estrategias y toman decisiones, es decir, que la facultad de poder y de disposición no es un atributo exclusivo de una de las partes.

En el nivel de la empresa, las relaciones de control/dominación se operativizan, entre otros, mediante dispositivos específicos de gestión del trabajo de tipo subjetivo –psicológicos, endopáticos–, vehiculizados a través de prácticas discursivas y de dominación simbólica con el fin de incorporarse en el nivel moral, de subjetivarse, es decir, de imponerse como normatividad moral de tal suerte que los trabajadores orienten su obrar con base en preceptos morales, con lo cual se pretende configurar un ethos, una forma de ser determinada en los trabajadores.

Igualmente, retomamos la perspectiva de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores que expone Carmen Marina López (2002) que al plantear que los actores involucrados en la relación laboral –empresa, trabajadores y sindicato–, gozan de cierto margen de maniobra, que aunque diferenciado en razón de la desigual distribución de recursos de poder, les permite tomar decisiones y definir sus rumbos de acuerdo a consideraciones voluntarias signadas por sus intereses y filtradas por el orden institucional, nos permite comprender que si bien la dimensión estructural, la ideología dominante y las relaciones institucionales inciden en la conducta de los individuos protagonistas de la relación laboral, éstos tienen la opción de acatar o desacatar lo que aparece como las imposiciones de un orden estructural.

Así lo expresa Carmen Marina López Pino (2002):

“Para la escuela de las Opciones Estratégicas de los Actores, el actor no es un actor ahistórico ni atomizado, ni está provisto de una soberanía absoluta a la hora de elegir personalmente su propio comportamiento; tampoco está intencionalmente autodeterminado, es decir, no es dueño de sus actos, no decide su destino, no elige su conducta ni selecciona personalmente su comportamiento. Tampoco significa que esté revestido necesariamente de algún voluntarismo o intencionalismo; además, su comportamiento racional no implica que actúe en función de sus preferencias, como supone la teoría microeconómica neoclásica. (...) Los trabajadores no solo son víctimas, ellos pueden participar desarrollando estrategias que limiten la estrategia empresarial (...) Los actores empresariales toman decisiones basadas en el contexto, en los constreñimientos económicos y en las escenas institucionales dentro de las cuales operan (...) se entiende por escenas institucionales las relaciones más amplias entre los empresarios, los trabajadores y el gobierno, además de los diversos grupos de actores que hacen parte del ambiente en el que operan las empresas individuales” (López Pino, *Las relaciones laborales en Colombia: opciones estratégicas de los actores*, 2002, págs. 63-64).

En el marco del orden contemporáneo de relaciones sociales de tipo neoliberal, el control, o en términos de Foucault, el modo de sujeción, adquiere mayor relevancia en la dimensión de la emocionalidad, lo cual fue advertido tempranamente por Weber al considerar que “toda relación de dominación cuyos motivos sean de vínculos puramente materiales y racionales con arreglo a fines (...) implican una relación relativamente frágil (...) por regla general se le añaden otros motivos: afectivos o racionales con arreglo a valores.” (Weber, 2002).

De esta manera lo expresa Marcela Zangaro (2011):

“las formas posfordistas de organización y gestión del trabajo, toman como materia principal de la conducta el factor de la emocionalidad del individuo; se parte de una concepción integral e integrada del individuo, radicalmente opuesta al modo de gestión clásico en el que, el individuo aparece escindido. Las actuales formas de gestión pretenden superar esa dualidad (del modelo taylorista clásico) pero la remplazan por una terceridad cuyos componentes son mente, cuerpo y emocionalidad: la persona está instituida por la suma de estos tres factores (...), se trata de gestionar a la persona como a un todo. La triada posfordista privilegia lo emocional y afectivo, esto es lo que adquiere un lugar privilegiado como materia principal de la conducta moral, constituyendo la sustancia ética.” (Zangaro, 2011, pág. 170).

Las nuevas formas de control y de gestión en el trabajo, se enmarcan de modo general en lo que podemos denominar como el dispositivo de dominación neoliberal, y tiene que ver con la transición al régimen capitalista de acumulación flexible que ya hemos descrito; con la flexibilización de la producción, la distribución y el consumo, se flexibilizan también las formas de control y de sujeción, convirtiéndose éste en un control de tipo subjetivo, lo que a su vez conduce a una reconfiguración de las formas de resistencia sindical y de los trabajadores,

tornándose igualmente flexibles. El concepto de dispositivo, según lo expone Agamben (2011), implica un proceso de subjetivación, una forma de incorporar en la mentalidad social un conjunto de creencias, reglas y ritos orientados a la producción de un sujeto; implica sentimientos que están más o menos impresos por obligación en el alma.

El dispositivo hace referencia a “(...) una economía, es decir, a un conjunto de praxis, de saberes, de medidas y de instituciones cuya meta es gestionar, gobernar, controlar y orientar en un sentido que se precie útil, los comportamientos, los gestos y los pensamientos de los hombres (...), llamo dispositivo a todo aquello que tiene, de una manera u otra, la capacidad de capturar, orientar, determinar, interponer, modelar, controlar y asegurar los gestos, las conductas, las opiniones y los discursos de los seres vivos (...) la articulación con el poder es evidente (...); el lenguaje mismo podría ser el dispositivo más antiguo.” (Agamben, 2011, págs. 256-257).

Es preciso indicar que para nuestro caso, podemos considerar el dispositivo en dos niveles. El primero, como ya se dijo, es el dispositivo relativo al marco general del discurso neoliberal, cuyas máximas de libertad y flexibilidad logran cierta incorporación y orientación en y de la forma que toman contemporáneamente las formas de ser y de hacer. El segundo nivel, más concreto y derivado del primero, es el de las formas de gestión del trabajo en la empresa que aparecen como cultura empresarial o políticas de gestión del talento/recursos humanos, que según lo expone Boltansky & Chiapello (1999) no son otra cosa que el máximo grado alcanzado en la empresa para la dominación y el control del capital sobre el trabajo.

Así, los dispositivos de control subjetivo están encaminados a generar las condiciones para el autocontrol de los individuos en el proceso de trabajo, de tal forma que se adhieran voluntariamente y en el marco del establecimiento de relaciones armónicas de cooperación a los intereses de la empresa; Julián Dasten Vejar (2012) plantea que las nuevas formas de gestión del trabajo apuntan al enmascaramiento del conflicto capital-trabajo, en el marco de un cambio en el patrón de acumulación del capital a nivel global que exige mayores índices de competitividad y productividad (Dasten Vejar, 2012).

De esta manera, el control pasa al dominio del individuo mismo, de tal suerte que los esfuerzos del capital representados en los dispositivos empresariales de gestión del trabajo, se vuelven hacia la creación de las condiciones que posibiliten dicho autocontrol. Cobra relevancia conceptual el planteamiento de Foucault (2008) de las *tecnologías del yo*, en tanto procedimientos, existentes en cualquier civilización, que son propuestos o prescritos a los individuos para fijar su identidad, mantenerla o transformarla en función de un cierto número de fines, y todo ello gracias a las relaciones de dominio de sí sobre uno mismo o de conocimiento de uno por sí mismo (Foucault M. , 2008); “(...) las tecnologías del yo nos permiten ver cómo los hombres se gobiernan a sí mismos. Y este análisis implica considerar los procedimientos mediante los cuales el sujeto es conducido a observarse, analizarse, descifrarse o reconocerse como dominio de saber y de hacer posibles.” (Zangaro, 2011, pág. 168).

“El perfeccionamiento de las técnicas de disciplinamiento implicó el despliegue de una red dispositiva que articulara una amplia gama de formas de sujeción encaminadas a modelar un sujeto-sujeto (...) un disciplinamiento que involucrara psíquicamente una

disposición subjetiva a sujetarse (...) lo cual está atravesado por las lógicas de individualización de las relaciones de trabajo (...); el trabajador se encuentra indispensablemente puesto como empresario de sí mismo, a través de una serie de aplicaciones de tecnologías (del yo) que fortalecen esta lógica de acumulación-trabajo” (Dasten Vejar, 2012, pág. 115).

Apelamos entonces en este trabajo al concepto de *dispositivo* en los dos niveles propuestos, en tanto permiten comprender el proceso de subjetivación de las normas y valores empresariales en los trabajadores. Igualmente la conceptualización de las *tecnologías del yo* será de nuestra utilidad, pues como se indicó, este concepto hace referencia al modo mediante el cual se opera el gobierno de sí mismo en el trabajo, amparado por la idea de libertad, la flexibilidad y las relaciones armónicas entre capital y trabajo. De modo general, el problema del que nos ocuparemos se enmarca en relaciones más amplias de dominación y poder, por lo cual estos conceptos son transversales en el presente trabajo.

La aplicación práctica y la efectividad de los dispositivos de gestión de la mano de obra en la empresa, en el sentido en el que se ha expuesto, trae como corolario una afectación sustancial al sujeto colectivo de los trabajadores. Más arriba advertimos sobre cómo estas prácticas de control y dominación flexible de capital-trabajo se fundamentan en la individualización de la relación laboral, afectando de esta manera los procesos de construcción y mantenimiento de la identidad del actor sindical. Sin embargo, aparecen formas de resistencia colectivas (sistemáticas) e individuales (espontáneas), diseñadas por los trabajadores y los colectivos de representación que se anteponen a dichas estrategias de control empresarial.

Este fenómeno no obedece de manera exclusiva a las novedosas estrategias empresariales orientadas por la necesidad de mayores niveles de productividad y de competencia en el mercado, generadoras de la fragmentación del sujeto obrero, también responde a la configuración de un nuevo paradigma cultural de mayor alcance y dimensión, que tiene que ver con la desestructuración de los mundos de vida y, en un sentido relativo, la pérdida de la centralidad de lo colectivo como eje dador de sentido de las acciones sociales. Es decir, obedece a una serie de transformaciones de orden material y cultural de mayor dimensión que tienen implicaciones en los lugares de trabajo y en las relaciones laborales.

De manera particular, el sindicalismo se ha visto afectado por el modelo neoliberal en las empresas en tanto que la identidad colectiva tiende a ser sustituida dada la puesta en funcionamiento de elementos de control individual, lo cual ha devenido en una pronunciada reducción de las tasas de afiliación sindical. A esto se le añaden otros elementos importantes, como el auge de la economía de servicios, la recomposición técnica de la mano de obra y las calificaciones, el desempleo estructural propio del modelo, entre otros, como factores que han debilitado de modo general al sindicalismo.

Schmalz (2017) propone una tipología para la comprensión de los recursos de poder sindical: poder estructural, poder asociativo, poder institucional y poder social. Como ya se dijo, en este trabajo optamos por estudiar las repercusiones de los dispositivos de gestión del trabajo en el recurso de poder asociativo, que desde el autor mencionado es uno de los recursos claves

para el ejercicio eficaz de las estrategias de acción sindical. El poder asociativo, se compone de los siguientes elementos: recursos infraestructurales, la eficacia organizativa, la participación de los afiliados y la cohesión interna. Este último factor será de nuestro interés analítico, puesto que según lo que hemos planteado, las nuevas formas de gestión del trabajo en las empresas apuntan a minar las estrategias de acción colectiva e individualizar la relación laboral, motivo por el cual las organizaciones sindicales en el marco neoliberal, tienden a sufrir dificultades a nivel del poder asociativo determinado por la debilidad del elemento colectivo, o lo que es lo mismo, de la cohesión interna.

Al respecto de la cohesión interna y el poder asociativo Schmalz plantea lo siguiente:

“La cohesión interna: (...) el poder asociativo también se basa en la solidaridad entre los afiliados sindicales (Hyman, p. 169 y ss.; Lévesque/Murray 2010, p. 336 y ss.). En este contexto, la existencia de una identidad colectiva desempeña un papel clave. Esta se establece a través de redes sociales densas, experiencias comunes en el día a día e imaginarios comunes. La cohesión interna de la organización es indispensable para resolver conflictos, superar situaciones de crisis y llevar adelante proyectos políticos. Sin embargo, las identidades colectivas cambian a medida que lo hacen los ambientes sociales. La cohesión interna, por lo tanto, no se intensifica automáticamente con la creación de nuevas clases obreras «homogéneas», sino que requiere una actualización permanente mediante acciones de la organización” (Schmalz, 2017, pág. 28).

Nos enfocaremos en el recurso de poder asociativo en tanto que, a partir de éste, se da la vinculación efectiva al sindicato y posibilita la representación, cuya fuente principal es la identidad colectiva (identificación de los trabajadores con el quehacer del sindicato y diferenciación con la actividad de un “otro”) que da legitimidad al actor sindical; la identidad viene reforzada por dos cosas: la primera es la creencia en lo legítimo de las exigencias que propone el sindicato o, de modo más amplio, la materialidad de los beneficios colectivos (adhesión instrumental); y segundo, el elemento subjetivo, la ideología o las formas de consciencia que incluyen principios filosóficos, políticos, morales y que revisten las acciones sindicales (adhesión ideológica).

“Se entenderá por identidad colectiva el resultado de un proceso de construcción intersubjetivo a partir del cual un grupo de personas que comparten una serie de experiencias, intereses y valores comunes, se relacionan y reconocen en un colectivo al que asignan determinadas características. Estas características según los atributos o señas de identidad que caracterizan al colectivo y lo diferencian de otros” (Mendy, 2002, pág.

6)

De este modo y, a manera de síntesis, tenemos que los dispositivos de gestión-control de la empresa contemporánea guardan estrecha relación con el cuerpo de prácticas asociadas al régimen de acumulación flexible y a su vez con el modelo neoliberal, tanto en su dimensión económica como cultural. Tales dispositivos, se sustentan en prácticas de dominación simbólica y subjetiva, apelan a principios y discursos que tienen como finalidad incidir sobre la mentalidad de los trabajadores, para de este modo, elevar los niveles de productividad y enmascarar el

conflicto capital-trabajo, en la medida en que se busca mediante dichas prácticas, construir y generar relaciones aparentes de consenso y armonía entre los actores laborales, afectando así, ya sea directa o indirectamente a las organizaciones sindicales de trabajadores.

En el capítulo que sigue, presentamos una breve caracterización tanto de la empresa como del sindicato con el fin de ilustrar algunos aspectos relevantes para la comprensión del carácter de la empresa, sus modos de funcionamiento y su estructura.



## **Capítulo II.**

### **Aspectos generales sobre la empresa y el sindicato**

*La empresa: cadena de suministro, estructura administrativa y de gobierno, organización del trabajo y planta de empleados.*

#### *La cadena de suministro*

La Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. -CHEC grupo EPM-, es una empresa de servicios públicos mixta regida por las leyes 142<sup>7</sup> y 143<sup>8</sup> de 1994, con domicilio en la ciudad de Manizales, Caldas, Colombia y encargada del suministro de energía para este departamento y parte del departamento de Risaralda (a excepción del municipio de Pereira). La extensión del territorio que cubre CHEC es de 11.326 Km<sup>2</sup> aproximadamente, representados de la siguiente manera: dos departamentos, cuarenta municipios, sesenta y tres corregimientos y catorce resguardos indígenas, para un total de un millón cuatrocientos ochenta y ocho mil cuatrocientos cuarenta y nueve personas; en promedio, con la capacidad instalada propia genera aproximadamente el 60% del total de la demanda y el restante 40% de energía la adquiere mediante contratos de compra que se operan en la bolsa de energía de Colombia.

La actividad productiva y misional de la empresa, consiste en la prestación del servicio público domiciliario de energía, lo cual pasa por los procesos de Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización (GTDC) del fluido eléctrico. Dichas áreas, son a su vez las fases lógicas y coherentes del conjunto del proceso productivo que conlleva al suministro del servicio de energía. De tal modo, la cadena de suministro o cadena productiva se presenta en las fases anteriormente indicadas (GTDC), a las que se le añade una quinta área que podemos decir es transversal al conjunto de actividades operativas y tiene que ver con el abastecimiento de bienes y servicios, caracterizada por la empresa como “el proceso que soporta la generación de valor de la empresa al suplir todas las necesidades de materiales, equipos, obras y servicios, de las diferentes áreas y negocios a través de la adquisición por medio de actividades de compra, administración de inventarios y contratación de bienes y servicios” (Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC grupo EPM, 2019).

En tal sentido, las fases de GTDC constituyen la esencia del fin misional de la empresa y deben ser entendidas como las etapas lógicas del proceso de suministro de energía; desde el punto de vista administrativo como negocios independientes e interdependientes entre sí, y desde el punto de vista que atañe a este trabajo, como el primer círculo de división del trabajo y como la forma de organización del proceso productivo.

---

<sup>7</sup> Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

<sup>8</sup> Por la cual se establece el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional, se conceden unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones en materia energética.

Al tratarse de un sistema de generación hidroeléctrica, cuya materia prima principal es el recurso hídrico, se precisa la captación del mismo de ríos y su posterior represamiento y descarga mediante procedimientos especializados sobre las máquinas turbinas generadoras del campo magnético que posteriormente se convierte en campo eléctrico. Para el caso de la CHEC, la fuente principal a partir de la cual se toma el agua es el río Chinchiná y secundariamente de los ríos Campoalegre, San Francisco, y La Estrella.

Respecto de la fase de generación la empresa caracteriza la actividad de la siguiente manera:

“Una central hidroeléctrica es aquella que utiliza para la generación de energía eléctrica agua, la cual debe llegar con un nivel más alto que la central. Para que este sistema funcione, el agua se lleva por una tubería de carga y por gravedad llega a la sala de máquinas de la central, donde mediante enormes turbinas hidráulicas se produce la electricidad en generadores. El sistema de generación de CHEC cuenta con un esquema de aprovechamiento hídrico el cual es protegido con zonas de bosques (naturales o reforestados) que tiene la Empresa en las cuencas altas de los ríos: Chinchiná, San Francisco, Campoalegre y La Estrella. A la fecha, CHEC cuenta con 7 plantas de generación (tabla 1), que por su capacidad de producción están designadas como Plantas Menores y Plantas Mayores” (Ibíd.).

*Tabla 1. Plantas de generación y capacidad de producción en MWh*

| <i>Denominación</i>    | <i>Plantas</i>                       | <i>Capacidad de producción en megavatios hora</i> |
|------------------------|--------------------------------------|---|
| <i>Plantas mayores</i> | <i>Central Esmeralda</i>             | <i>30 MWh</i>                                     |
|                        | Central San Francisco                | 135 MWh   |
|                        | Planta Sancancio                     | 1.2 MWh   |
|                        | Planta Intermedia                    | 1.2 MWh   |
| <i>Plantas menores</i> | Planta Municipal                     | 1.05 MWh  |
|                        | Central Ínsula                       | 27 MWh  |
|                        | Planta Guacaica                      | -   |
|                        | Planta Termodorada (central térmica) | 50MWh   |
|                        |                                      | <i>Total: 250 MWh aprox.</i>                      |

Elaboración propia con base en “Informe de Sostenibilidad CHEC 2019”

Posterior a la generación de la energía, ésta debe ser transmitida (fase/área de transmisión) mediante cables de alta tensión desde las plantas generadoras hacia y entre las subestaciones, para posteriormente ser distribuida (etapa de distribución) a los clientes (ver tabla 2).

Tabla 2. Mercadeo CHEC 2019

| Clientes residenciales | Clientes comerciales | Clientes gobierno oficial | Clientes oficiales y otros | Clientes industriales | Total   |
|------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------|---------|
| 453.503                | 39.673               | 4.740                     | 1.350                      | 871                   | 550.136 |
| Clientes urbanos       | Clientes rurales     | Total clientes            |                            |                       |         |
| 377.531                | 122.606              | 500.137                   |                            |                       |         |

Elaboración propia con base en información CHEC “Informe de Sostenibilidad 2019”

El área/fase de distribución es caracterizado de la siguiente manera por la empresa:

“El negocio de distribución es el responsable de la operación y mantenimiento de las redes, subestaciones y demás elementos que garanticen la calidad y continuidad en el suministro de energía para toda el área de cobertura. Función Básica: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades de expansión, operación y mantenimiento del sistema de distribución de energía de la empresa, de tal manera que contribuyan al suministro del servicio en las mejores condiciones de calidad, confiabilidad y seguridad, conforme a las políticas establecidas” (Ibíd.).

La última etapa de la cadena de suministro es la de comercialización, definida también en el lenguaje de la empresa como el negocio de la comercialización. Tiene que ver con la compraventa de energía mediante contratos que se operan en la Bolsa de Energía de Colombia, y que por lo general son contratos a futuro. Vale mencionar que en este negocio es fundamental la orientación definida por los accionistas mayoritarios (ver tabla 3) de la empresa: Grupo EPM y EPM Inversiones. De tal manera, la empresa se asegura la compra de la energía faltante para cubrir el 100% del mercado de demanda. Esta actividad incluye la lectura de los equipos de medida, la facturación y la atención al cliente.

Tabla 3. Accionistas CHEC

| EPM Inversiones S.A. | GRUPO EPM | INFI CALDAS | INFI MANIZALES | Otros municipios |
|----------------------|-----------|-------------|----------------|------------------|
| 55,65%               | 24,43%    | 16,51%      | 2,79%          | 0,60%            |

Elaboración propia con base en “Informe de Sostenibilidad CHEC (2019)”.

En síntesis y de manera breve, podemos caracterizar las áreas/fases de GTDC de la siguiente manera. La generación es el proceso inicial en el cual se genera el campo eléctrico mediante el sistema de bocatomas, embalses y máquinas generadoras; del generador, la energía es transmitida por medio de cables a un conjunto de transformadores que elevan su voltaje; de los transformadores pasan a las subestaciones para ser distribuidas a los usuarios (por vía aérea y subterránea), en donde se encuentran transformadores que rebajan el voltaje a la cantidad que se

requiera según el tipo de cliente. Finalmente, el área/fase de comercialización es la encargada de la compra y venta de energía en el mercado mayorista, así como del cobro y demás actividades complementarias.

El proceso de generación tiene lugar en las bocatoma que se encuentran en las plantas de generación (en cada planta hay una bocatoma), y requiere de un trabajador por cada turno de ocho horas, que debe estar al tanto de lo que se requiera en el lugar, desde la revisión constante de los tubos hasta la limpieza de las rejillas de filtro y sedimentación. No requiere muchos trabajadores más allá de los encargados supervisar y operar ante contingencias o eventualidades, puesto que el funcionamiento general se soporta en una infraestructura fija instalada.

En plantas y tanques de generación trabajan en equipo dos personas: un mecánico y un electricista supervisados por un ingeniero jefe (constituyendo así un grupo de trabajo de tres personas). Mecánico y electricista deben desarrollar las órdenes de trabajo siempre en pareja, dado que al tratarse de actividades laborales de mediano riesgo, no se pueden desarrollar individualmente. Aproximadamente en esta área trabaja el 20% del total de la planta de empleados, predominando los perfiles técnicos y tecnológicos y menor medida los profesionales.

Para las áreas de transmisión y distribución, las órdenes de trabajo se ejecutan en grupos de trabajo. Los primeros tienen como función la operación y el mantenimiento de las líneas transmisoras de y entre las subestaciones. Para el caso de distribución existen grupos de distribución, cuya actividad principal es la operación y el mantenimiento de la infraestructura de suministro final al cliente. Aproximadamente el 60% de los trabajadores de la empresa se encuentran en las áreas de Transmisión y Distribución.

Finalmente, en el área de comercialización el trabajo es preminentemente de oficina y la ejecución de las actividades es más individual que colectiva, no obstante, se replica el mismo modelo de jerarquía entre funciones y cargos.

El conjunto de áreas/fases mencionadas se soportan en un sistema de infraestructura empresarial representada en: una sede administrativa, dos embalses (Cameguadua y San Francisco), dos centros de bienestar laboral, siete centrales de generación hidráulica, siete bodegas, una central de generación térmica en el municipio de La Dorada, Caldas, cuarenta oficinas de atención en cada uno de los municipios de cobertura CHEC, sesenta y tres subestaciones, 2.806 hectáreas de predios de conservación y 3.893 hectáreas de reserva forestal.

### *Estructura administrativa y de gobierno*

En el año 2003, Empresas Públicas de Medellín –EPM- compró el 80,08% de las acciones de la Central Hidroeléctrica de Caldas en el marco de su plan de expansión territorial y comercial sobre el negocio de la energía en Colombia, quedando así subordinada, la CHEC, a los

lineamientos y políticas estratégicas, en todas las dimensiones que disponga EPM, facultad que adquiere en tanto accionista mayoritario. Acá vale mencionar que el total de acciones de EPM se dividen en aparentemente dos accionistas diferentes: EPM Inversiones S.A que dispone del 55,65% de las acciones y el Grupo EPM, que dispone del 24,43%. Tal división es meramente formal y corresponde a una estrategia de carácter comercial (de la cual no nos ocuparemos acá). Ambos accionistas responden y están supeditados a la Junta Directiva de EPM que preside la Alcaldía de Medellín.

El restante 20% de las acciones de CHEC, están distribuidas entre el municipio de Manizales (2,79%), el departamento de Caldas (16,51%) y demás municipios cuya participación es reducida (0,60%<sup>9</sup>). De lo cual se puede colegir que la empresa le pertenece al municipio de Medellín, puesto que la conformación de los órganos de gobierno y el poder de decisión sobre los más diversos aspectos, guarda relación directa con el número de acciones de que disponga el accionista.

En la práctica, esto ha redundado en la pérdida de autonomía del municipio de Manizales y el departamento de Caldas, otrora accionistas y dueños máximos de la empresa a la hora de la administración de lo que tiene que ver con el desarrollo misional de la misma. Vale mencionar que en el marco del mercado nacional de energía, el control de la demanda total del país reposa en tres grandes empresas: EPM, CODENSA e ISAGEN.

En términos administrativos existe una estructura de gobierno denominado corporativo, que corresponde a la perspectiva clásica de dirección empresarial, de tipo jerárquica en la dirección y delegataria en la ejecución. Así, el máximo órgano para la toma de decisiones trascendentales en la empresa es la Asamblea General de Accionistas, escenario de reunión de los accionistas o sus representantes que sesiona de manera ordinaria anualmente y tiene entre sus funciones designar la Junta Directiva, segundo órgano de dirección de la empresa. La Junta Directiva está conformada por cinco miembros principales e igual número de suplentes que sesionan ordinariamente cada mes calendario. La Junta Directiva designa un Gerente General y éste designa el comité de gerencia<sup>10</sup>, conformado por catorce personas “de los cuales doce (12) representan los cargos ejecutivos responsables en CHEC de la toma de decisiones en cuestiones

---

<sup>9</sup> A parte de los municipios del departamento de Caldas, existe participación accionaria de la Federación Nacional de Cafeteros, la Empresa de Energía del Quindío, la Corporación regional del Quindío, el Departamento de Risaralda, el Municipio de Pereira, y los municipios de Santa Rosa de Cabal, Marsella y Quinchía.

<sup>10</sup> Composición del comité de gerencia: Gerente General, Secretaria general, Subgerente de distribución, Subgerente de subestaciones y líneas, Auditora, Jefe de área de generación, Jefe de área de gestión operativa, Jefe de área de finanzas, Jefe de área de servicios corporativos, Jefe de área de suministros y soporte administrativo, Jefe de área de gestión comercial, Jefe de área de proyectos, Líder de equipo de trabajo planificación y gestión (invitado permanente) y Líder de equipo de comunicaciones (invitado permanente).

económicas, ambientales y sociales, siendo el Gerente General quien rinde cuentas de las mismas a la Junta Directiva de la empresa. Los otros dos (2) miembros son invitados permanentes: líder de comunicaciones y líder de planificación y gestión de T&D” (Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC grupo EPM, 2019)

A la luz del modelo de empresa red que describe Castells (2000), podemos considerar que la estructura de orden al interior de la CHEC se corresponde, en ciertos sentidos, con dicho modelo. La consideración de las áreas operativas de la cadena de suministro (GTDC), como negocios independientes entre sí y por tanto administrados con relativa autonomía, da cuenta de la incorporación de cierta flexibilidad en términos de la administración tendiente a dinamizar y descentralizar la estructura de jerarquía al interior de la empresa.

Siguiendo la línea del mismo autor, “la empresa contemporánea tiende a convertirse en una red que dinamiza cada elemento de su estructura interna (...), y tal dinamismo es en esencia el significado y el propósito del modelo de empresa horizontal, que suele ampliarse con la descentralización de sus unidades, y con la creciente autonomía otorgada a cada una, permitiendo incluso que compitan entre sí, si bien dentro de una estrategia general común” (Castells, 2000, pág. 228)

#### *Funcionamiento operativo y organización del trabajo*

Cada uno de los momentos y procesos de la cadena de suministro (GTDC) representa un área de actividades, que aunque interrelacionadas e interdependientes, marcan una pauta de división técnica del trabajo; están constituidas por un tipo diferente de trabajador y se llevan a cabo en espacialidades disímiles<sup>11</sup>. Igualmente, las dinámicas de trabajo al interior de cada proceso se pueden revestir de particularidades asociadas al objeto de cada actividad. Un segundo nivel de división del trabajo, es el que se presenta al interior de cada proceso. Cada subgerencia o área operativa se estructura de tal modo que distingue el perfil técnico y el grado de especialización de los trabajadores.

Así, la ilustración 2 representa la estructura de las sub áreas de cada área operativa, en la que se distinguen: administrativa, asistencia y auxiliar operativa, la ilustración 3 representa la estructura de división del trabajo según el grado de especialización y la ilustración 4 la composición y estructura de los grupos de trabajo.

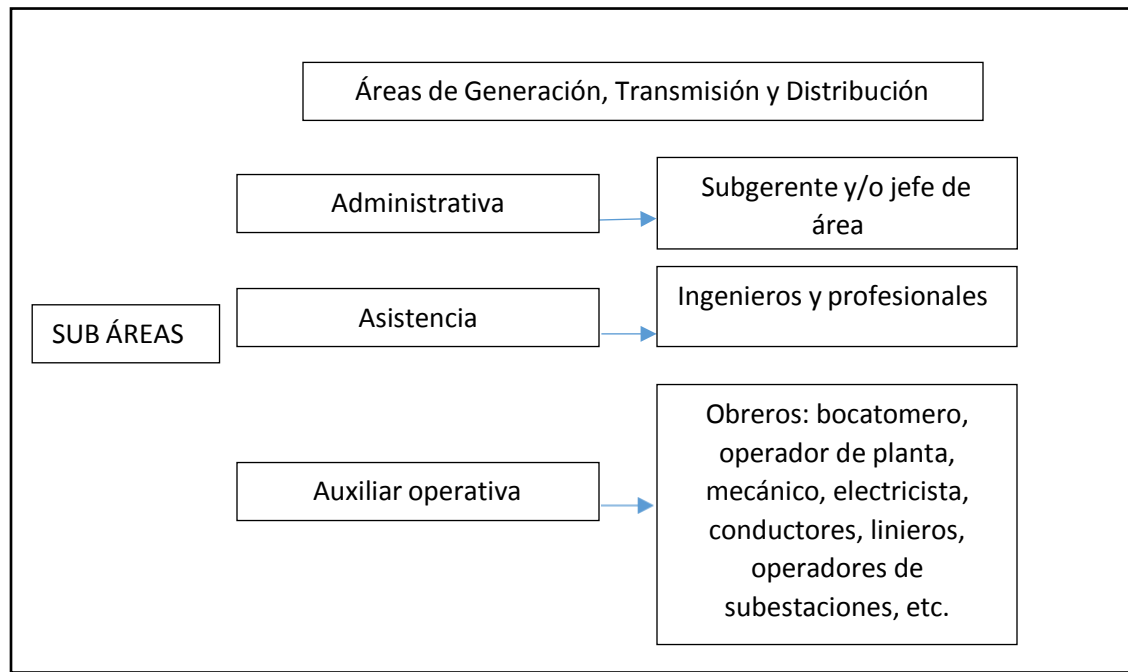
El área administrativa la compone el subgerente o jefe de área con un equipo ligado a tareas de administración y cuyo trabajo es fundamentalmente de oficina; el área de asistencia está conformada por trabajadores con mayor grado de especialidad (profesionales ingenieros de diferentes áreas); y la parte auxiliar operativa la componen los obreros “de martillo y alicata”,

---

<sup>11</sup> El área de generación tiene lugar en las centrales de generación (bocatomas), el área de transmisión se extiende entre las subestaciones que están en todo el territorio de incidencia, así como el área de distribución, finalmente el área de comercialización opera preminentemente en las oficinas de la sede principal de la empresa.

que si bien tienen cierta especialidad, su nivel educativo corresponde a formación técnica y/o tecnológica, en su mayoría egresados del SENA y/o bachilleres técnicos de lo que fuera el Instituto Tecnológico de Caldas.

Ilustración 1. Estructura operativa de las áreas GTD



Elaboración propia con base en información suministrada por trabajador entrevistado

No obstante tal demarcación, que podría sugerir entre otras cosas una clara división entre las actividades de concepción y las actividades de ejecución, ambas dimensiones se ven más o menos integradas en la estructura de los grupos de trabajo (ilustración 4), cuya composición integra a trabajadores tanto del área de asistencia como de auxiliar operativa, esto es, a ingenieros y auxiliares técnicos.

Con base en el grado de especialización y formación, la empresa ha definido una categorización de los trabajadores de la siguiente manera:

|                     |      |     |     |    |    |
|---------------------|------|-----|-----|----|----|
| Profesionales       | “P”  | P1  | P2  | P3 | P4 |
| Asistentes          | “A”  | A1  | A2  | A3 | A4 |
| Asistentes técnicos | “AT” | AT1 | AT2 |    |    |

Para la categoría “P”, existen cuatro subcategorías de trabajador denominados P1, P2, P3 y P4, siendo P1 la categoría más alta y P4 la más baja dentro del nivel de profesionales. El modelo se repite para los “A” y los “AT”. Los niveles de P corresponden a trabajadores profesionalizados en alguna de las áreas de la empresa; los niveles A y AT son trabajadores cuya formación es técnica y/o tecnológica, y se diferencian en función de su experticia o por otro tipo de valores o funciones, que se juzgan mediante procesos de selección internos. Vale mencionar que el grueso de trabajadores sindicalizados corresponden a las categorías AT y A, con más vinculación hasta A3, según señala el dirigente sindical entrevistado. Este modelo de

categorización de los trabajadores es útil para expresar el camino de carrera que pueden hacer los empleados, siempre y cuando cumplan con las características requeridas para el cargo.

El modelo y la forma de organización del trabajo en la CHEC, a pesar de no ser una empresa de producción manufacturera soportada en una línea de montaje del estilo clásico, sí conserva ciertas características del modelo de producción fordista. De un lado, la concepción de cada una de las actividades y áreas operativas, como partes de una cadena de funciones y procesos imprescindibles e interdependientes entre sí, la separación de la concepción y la ejecución del trabajo (no obstante dicha separación lógica de todo proceso de trabajo, se observa que a nivel de los grupos de trabajo existe una integración entre el trabajo del concebir y el ejecutar, con la posibilidad que hoy asiste a los trabajadores de tener parte del control de las actividades, de incidir y de participar en la toma de decisiones sobre las actividades a desarrollar).

Coexisten con esta forma de organización del trabajo ciertos aspectos del modelo posfordista en términos de la flexibilización de la gestión del trabajo y la tendencia hacia la constitución de relaciones de carácter horizontal, lo cual se expresa en la introducción del trabajo por grupos que posibilita mayor interacción entre profesionales y operarios, permitiéndoles a éstos incidir en la forma de ejecutar las órdenes de trabajo. Sobre estos aspectos trataremos en el tercer capítulo de este trabajo, lo que tiene que ver con cambio de mentalidad, la implicación de personal, gobierno de sí mismo –tecnologías del yo–, el cambio y cultura empresarial y corporativa.

#### *Planta de empleados y formas de contratación.*

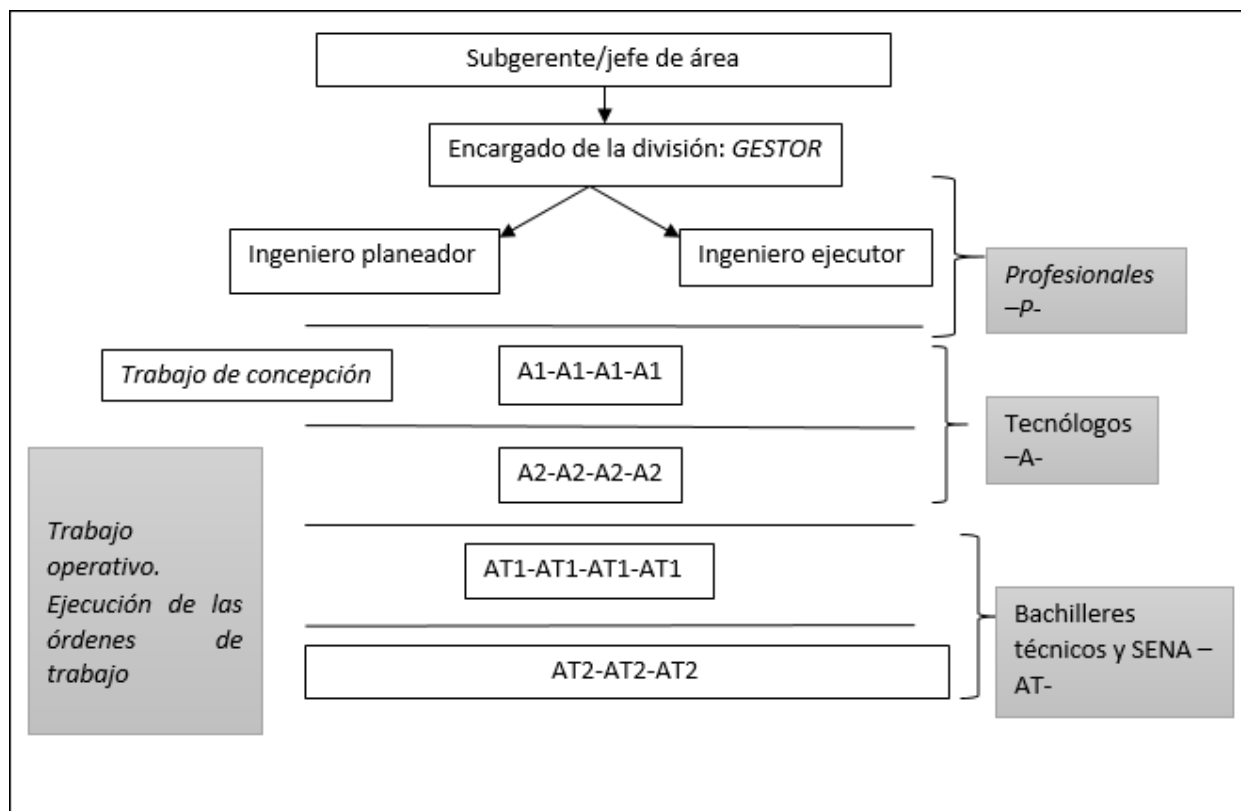
La CHEC cuenta con una planta de 994 empleados (ver tabla 5) que cubren parte de las actividades correspondientes a las cuatro áreas misionales de la cadena de suministro -GTDC-, de los cuales el 74% son hombres y el 26% son mujeres; 32% (236) son trabajadores profesionales y 63% (629) tecnólogos y técnicos, el restante 5% son directivos y empleados del área de sostenimiento. El 97,08 % de los empleados gozan de contratos a término indefinido (965 empleados); el 2,91% que corresponde a 29 empleados están contratados a término fijo y, el 0,5% que corresponde a los cargos de la Junta Directiva tienen contrato de tipo integral (tabla 6).

Aparte de la planta de empleados, la empresa contrata con 456 empresas subcontratistas (según datos del informe de sostenibilidad CHEC 2019) que representan 2.044 empleados externos/tercerizados que cubren principalmente el área denominada de abastecimiento de bienes y servicios, que tiene que ver con transporte, obras civiles, vigilancia, aseo, cafetería y demás áreas de apoyo. Esta práctica de tercerización expresa la flexibilidad externa inducida por como parte de los cambios organizativos del trabajo de la década del noventa, ha llegado hasta las áreas misionales de la empresa (GTDC), a pesar de que, según la reglamentación laboral



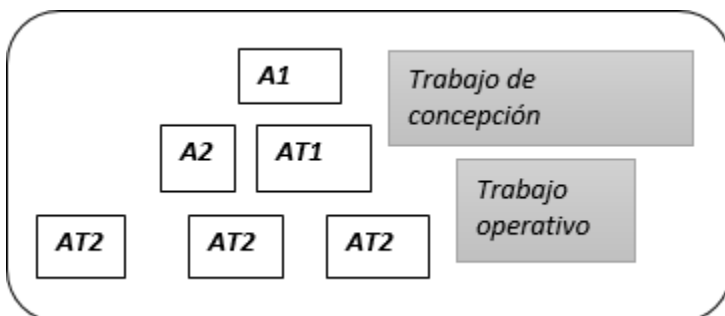
colombiana, no se puede subcontratar para el cumplimiento de los fines misionales de la empresa.

Ilustración 2. Estructura de división del trabajo según el grado de especialización.



Elaboración propia con base en información suministrada por trabajador entrevistado.

Ilustración 3. Composición de los grupos de trabajo en las áreas de generación, transmisión y distribución.



Elaboración propia con base en información suministrada por trabajador entrevistado

Al respecto, uno de los dirigentes sindicales entrevistados plantea que es “una práctica ilegal que viene en ascenso durante los últimos años, ilegal porque la ley dice que sí se puede subcontratar pero siempre y cuando las actividades para las que se subcontrate no tengan que ver con los fines misionales de la empresa” (Largo, 2021) . La mayoría de empleados subcontratados

trabajan en el área de distribución y las denominadas áreas de apoyo. La práctica de la subcontratación con empresas pequeñas es un signo de la adopción de la flexibilidad por parte de la empresa. Sobre la flexibilidad en materia de contratación que hace parte de las nuevas formas organizativas del trabajo y de la política neoliberal en las empresas, diremos que se advierte un crecimiento de estas prácticas que ha crecido en 5% desde el 2017 al 2019. En materia salarial, por efectos de la Convención Colectiva de Trabajo se ha establecido un salario mínimo convencional que supera en 7% al SMMLV colombiano.

*Tabla 4. Composición planta de empleados CHEC 2019*

|                | <i>Directivos</i> | <i>Profesionales</i> | <i>Tecnólogos, técnicos y auxiliares</i> | <i>Sostenimiento</i> | <i>Total</i> |
|----------------|-------------------|----------------------|--|----------------------|--------------|
| <i>Mujeres</i> | 6                 | 130                  | 118                                      | 1                    | 255          |
| <i>Hombres</i> | 6                 | 186                  | 511                                      | 26                   | 739          |
| <i>Total</i>   | 12                | 326                  | 629                                      | 27                   | 994          |

Elaboración propia con base en información CHEC. (Informe de Sostenibilidad 2019)

*Tabla 5. Empleados por tipo de contrato y sexo 2019*

| <i>Sexo/tipo de contrato</i> | <i>Término indefinido</i> | <i>Término fijo</i> | <i>Integral</i> | <i>Total</i> |
|------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------|--------------|
| <i>Mujeres</i>               | 248                       | 7                   | 3               | 257          |
| <i>Hombres</i>               | 717                       | 22                  | 2               | 741          |
| <i>Total</i>                 | 965                       | 29                  | 5               | 994          |

Elaboración propia con base en información CHEC “Informe de sostenibilidad 2019

Los anteriores datos corresponden al tipo de contratos que ejecuta la empresa directamente, es decir, el contrato de que gozan los empleados de planta. A eso, le debemos añadir los empleados tercerizados que superan en 205% los empleados de planta. El 67,28% de los empleos que genera CHEC son subcontratados; 32,71% corresponden a trabajadores de planta (datos 2019, que varían según temporadas del año y otras contingencias). Empresas contratistas 2019: 456; empleos externos generados, tercerizados/subcontratados en 2019: 2044.

- En el grupo de trabajadores profesionales predominan los trabajadores de entre 30 y 50 años.

|                            |     |        |
|----------------------------|-----|--------|
| <i>Total profesionales</i> | 326 |        |
| Menores de 30 años         | 11  | 3,3%   |
| Entre 30 y 50 años         | 207 | 63,4%  |
| Mayores de 50 años         | 108 | 33,1 % |

- En el grupo de trabajadores operarios (tecnólogos, técnicos y auxiliares) predominan los trabajadores mayores de 50 años

|                        |     |       |
|------------------------|-----|-------|
| <i>Total operarios</i> | 656 |       |
| Menores de 30 años     | 32  | 4,8%  |
| Entre 30 y 50 años     | 309 | 47,1% |
| Mayores de 50 años     | 315 | 48%   |

- La empresa ha convenido con el sindicato un salario mínimo convencional que supera en 1,28 veces el SMMLV colombiano. El salario de directivos es, en relación con el salario mínimo mensual legal vigente 16,2 veces; el de profesionales 6 veces; el de tecnólogos, técnicos y auxiliares 2,4 veces y el de los empleados de sostenimiento 1,6 veces.

*Sobre el Sindicato de Trabajadores de la Energía de Colombia subdirectiva Caldas– SINTRAELECOL Caldas-*

El Sindicato de Trabajadores de la Energía de Colombia, se constituyó formalmente el 5 de enero de 1975 en la ciudad de Bucaramanga, por iniciativa de sindicatos de base y trabajadores del departamento de Santander, Cundinamarca y Boyacá, específicamente del Sindicato de Trabajadores de la Central Hidroeléctrica del Río Hilebrija –SINTRAHILEBRIJA-, y trabajadores de la empresa de Empresa de Energía de Chiquinquirá y de Interconexión del Nordeste. Se constituyó como una organización sindical mixta de primer grado y por rama de industria a nivel nacional<sup>12</sup>.

Para ese momento en Caldas ya existía una organización sindical de empresa que actuaba en la Central Hidroeléctrica de Caldas –CHEC-: SINTRACHEC, fundada en el año de 1946, que se vincularía formalmente a SINTRAELECOL en el año de 1976, conformando así la subdirectiva de SINTRAELECOL Caldas. A partir de ese momento, ha suscrito con la empresa 22 convenciones colectivas de trabajo y ha logrado consolidar cierta estabilidad en las relaciones laborales, así como la institucionalización del conflicto laboral.

Actualmente el sindicato cuenta con 597 afiliados, lo que representa el 60,1% del total de la planta de empleados de la empresa. Lo cual, expresa un alto grado de representatividad que le confiere a su vez, un alto grado de autoridad ante la empresa. Muestra de ello, lo revela el contenido y la progresividad de las convenciones colectivas de trabajo, de las cuales destacamos los siguientes aspectos: auxilio económico anual para funcionamiento el sindicato, auxilio

---

<sup>12</sup>Según dice en el sitio web de SINTRAELECOL: <https://www.sintraelecol.org/index.php/quienes-somos/historia>

económico para actividades de capacitación y formación sindical, permisos remunerados y fuero sindical permanente para tres trabajadores designados por el sindicato, estabilidad laboral, salario mínimo convencional, auxilios educativos para el trabajador y su familia, participación en comités de empresa (comisión de reclamos, comité de relaciones obrero-patronales, comité de medio ambiente, comité de cultura, comité de seguridad y salud en el trabajo, comité de convivencia, comité de asuntos técnicos.) y demás. Elementos, entre otros, que han permitido la consolidación y solidez del sindicato en materia financiera, organizativa y política.

El Sindicato cuenta con una estructura organizativa que permite el dinamismo entre las funciones (presidente, vicepresidente, fiscal, tesorero, secretario, educador, comunicador y asuntos antisindicales) y responsabilidades que se distribuyen entre los miembros de la junta directiva que se renueva anualmente. A su vez, cuenta con una sede sindical propia y la posibilidad de contratar funcionarios para las funciones de secretaría, contaduría y servicios generales

Tal consolidación y posicionamiento ha trascendido las fronteras de la empresa y se ha convertido en referente sindical, en el departamento de Caldas y en la región del eje cafetero, por su disposición para aportar en diversos procesos de lucha adelantados por distintos sectores sociales. La dirigencia de SINTRAELECOL Caldas jugó un papel determinante en la conformación de la Central Unitaria de Trabajadores de Colombia –CUT– en el departamento de Caldas. Igualmente, se ha convertido en promotor y referente de unidad de las organizaciones sindicales y sociales del departamento, a partir de iniciativas como el comité intersindical de Caldas, el Comité de Unidad y Solidaridad con Sectores en Conflicto y los comandos departamentales de paro.

Finalmente, vale mencionar que el Sindicato se ha mantenido históricamente en un marco de independencia frente a partidos políticos y corrientes ideológicas lo cual, a nuestro entender, ha sido uno de los factores principales que le ha permitido mantener la solidez y cohesión interna, lo que resulta fundamental a la hora de enfrentar los problemas propios de la problemática laboral y sindical.

### **Capítulo III.**

#### **Los dispositivos de gestión del trabajo en la CHEC.**

El propósito de este capítulo es mostrar en qué consiste la política de gestión del trabajo de la empresa en cuestión y a su vez los dispositivos, estrategias y mecanismos prácticos mediante los cuales se materializa la política. Para la elaboración de este capítulo realizamos revisión y análisis documental de los informes de sostenibilidad de la CHEC en lo tocante a gestión del talento humano desde el año 2013 hasta el año 2019; igualmente realizamos entrevistas en profundidad a funcionarios de la empresa y a dirigentes del sindicato. De tal manera, mostramos en primer lugar el contenido ideológico de la política de gestión del trabajo como dispositivo de dominación y control, para posteriormente evidenciar las aplicaciones prácticas de la misma.

Partimos, como se advirtió en el primer capítulo, de establecer una línea de análisis que indique la correspondencia del modelo neoliberal en su dimensión ideológica-cultural con las políticas de gestión del trabajo que tienen como centro de su aplicación la dimensión subjetiva de los trabajadores de la Central Hidroeléctrica de Caldas –CHEC-.

La esencia de la política de gestión del trabajo en su conjunto la consideramos acá como el dispositivo de control, las formas empresariales mediante las cuales se operativiza el dispositivo de control las consideramos como estrategias y/o mecanismos de su aplicación.

#### *Dispositivos de control flexible en la CHEC.*

Por gestión del trabajo comprendemos el conjunto de políticas y estrategias empresariales que tienen como fin relacionarse e incidir con y en los trabajadores de la organización, relacionamiento orientado a que la empresa pueda hacerse al control del trabajo y así garantizar el orden esperado de productividad que deviene de comportamientos y actitudes hacia el trabajo.

Dichas estrategias tienen que ver, para el caso de la CHEC, con formas de relacionamiento sustentadas en la creación y transmisión de pautas de comportamiento y principios justificadores del orden empresarial, orientados a crear y condicionar actitudes y prácticas de trabajo que soporten y garanticen la (auto) disciplina en el trabajo y por lo tanto la productividad. Como se verá más adelante, el concepto y la práctica de la disciplina adquiere una forma sustancialmente diferente a la imagen clásica que de ésta se tiene, en la que aparece como imposición por la fuerza de un otro que suscita padecimiento y sacrificio. Las formas actuales de gestión y organización del trabajo, apelan por una inversión del concepto que permite mantener el orden disciplinario pero que descarga la responsabilidad de disciplinarse en el trabajador, del trabajador sobre sí mismo, apareciendo así como autodisciplina y autocontrol en el trabajo.

Vale anotar acá que los planteamientos discursivos de la gestión empresarial no dejan de ser principios típicos ideales que, de hecho, pueden o no alcanzarse cabalmente, pues retomando la perspectiva de los recursos de poder de los actores de la Escuela de las Opciones Estratégicas

de los Actores, éstos se revisten igualmente de cierto poder de decisión y margen de acción sobre los discursos y principios propuestos por las empresa.

Entendemos los principios que guían la gestión del trabajo como discursos, en el sentido expuesto por Foucault (1992), en la medida en que “encarnan una cierta pretensión de validez, (...) y esta voluntad de verdad es a su vez un sistema de exclusión que se apoya en un soporte institucional; se refuerza con y por una densa serie de prácticas: esta voluntad de verdad basada en un soporte y una distribución institucional tiende a ejercer sobre los otros discursos una especie de presión y un poder de coacción” (Foucault M. , 2004, pág. 22).

Tales estrategias se enmarcan, de modo general, en el paradigma de las nuevas formas de gestión del trabajo resultantes de las transformaciones organizativas de las empresas en el marco de la reestructuración del sistema capitalista. Desde la perspectiva de Boltansky & Chiapello (1999), la gestión del trabajo tiene que ver fundamentalmente con los mecanismos de dominación en los que se apoya el capital para imponerse sobre el trabajo, en tanto “se presenta como sistematización e inscripción de reglas de conducta de carácter general de las prácticas forjadas en el seno de la empresa” (Boltansky & Chiapello, 1999, pág. 100); según el mismo autor, dichas prácticas se valen principalmente de la incidencia en la dimensión moral de los trabajadores. Se trata entonces, mediante la gestión del trabajo, de fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa, lo cual implica compromiso con las actividades ordenadas, compromiso con la aceptación y cumplimiento de los reglamentos de trabajo, respeto por las normas, etc., y en general la adhesión y aceptación del orden y la legitimación de las prácticas e intereses empresariales.

Para el caso de la CHEC, notamos que la política de gestión del trabajo tiene como propósito fundamental incidir mediante estrategias de relacionamiento en los trabajadores de tal modo que se garantice la sostenibilidad de la empresa y en general el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Tal relacionamiento se centra fundamentalmente en la gestión de la dimensión subjetiva y emocional del trabajador en tanto se fundamenta, como veremos, en la elaboración y transmisión de principios y valores mediadores de las relaciones de trabajo que a su vez se convierten en prácticas de trabajo. Valores como la confianza y la lealtad hacia la empresa, el sentido de pertenencia, el fortalecimiento de la participación y lo que denominan el “capital conversacional”, entre otros.

Desde nuestra perspectiva, las formas contemporáneas de gestión del trabajo tienen como propósito, entre otros, flexibilizar las relaciones de trabajo que se dan entre capital y trabajo de tal modo que se difumine el conflicto capital-trabajo. Una marcada estructura jerárquica de tipo vertical permitiría con mayor facilidad la cristalización de dicha contradicción; por el contrario, un relajamiento o flexibilización de las estructuras de orden y mando en las empresas sugieren la idea del consenso, la colaboración y la armonía entre los actores de las relaciones de trabajo, lo cual permite, al menos teóricamente, desactivar o cuando menos debilitar las formas de organización y representación colectivas de los trabajadores.

Plantea Boltansky & Chiapello que “la jerarquía, en tanto descansa en la dominación, es una forma de coordinación que debe ser desterrada (...) ya no se trata de liberar a los cuadros

sino a todos los asalariados” (Ibíd., p. 115). Esta idea de libertad, de “liberar a los trabajadores” se corresponde con el sustento ideológico del neoliberalismo en tanto promesa de libertad formal y ausencia de aparatos jerárquicos de dominación. “Las razones invocadas para justificar esta carga antijerárquica son a menudo de orden moral y participan de un rechazo más general de la relación dominantes-dominados” (Ibíd., p. 1999).

De allí, la idea de establecer modelos de relacionamiento capital-trabajo basados en la conversación, la interacción, la participación y el involucramiento del personal. Igualmente se corresponde con el inusitado cambio en la terminología empresarial. Para el caso de la empresa estudiada vemos cómo se reemplaza el término “jefe” por el de “gestor” y “trabajador” por “colaborador”. A nuestro entender, este cambio en el lenguaje se inscribe en el objetivo de flexibilizar y relajar la estructura de posiciones de poder al interior de la empresa, al menos en el plano discursivo, porque de facto es sabido que dicha ausencia de relaciones y posiciones de poder es inexistente.

Según se lee en el material revisado, la gestión del trabajo es entendida por la empresa como:

“(…) conjunto de criterios y prácticas implementadas por CHEC para aportar positivamente a la calidad del clima organizacional, fortaleciendo el desarrollo humano de sus empleados, promoviendo espacios de relacionamiento, comportamientos, actitudes y capacidades que fomenten el adecuado relacionamiento con los demás grupos de interés y permitan el cumplimiento del propósito empresarial. Uno de los retos más importantes a nivel empresarial se centra en fomentar procesos que desarrollen en los trabajadores comportamientos, actitudes y capacidades que se vean reflejados en su cotidianidad, estén alineados con el propósito empresarial y se refleje en el relacionamiento con los demás grupos de interés (...) en caso de no gestionar adecuadamente el clima organizacional, se podrían ver afectados los factores laborales que están influenciados de manera directa por éste, tales como el desempeño, las conductas de ciudadanía organizacional, la intención de permanencia y la aceptación de las normas, y por ende se podría ver afectada la productividad de la empresa y el logro del propósito organizacional” (Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC grupo EPM, 2015, pág. 69). “Gran parte del éxito de los objetivos de la organización dependen de la adecuada gestión del talento humano en la empresa, pues es el grupo de interés Gente CHEC el que moviliza a la organización hacia el cumplimiento de sus propósitos y objetivos” (Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC grupo EPM, 2019, pág. 84).

Para la caracterización general de las formas mediante las cuales la empresa desarrolla la política de gestión del trabajo, hemos tenido en cuenta todos los procesos que tienen como objeto el relacionamiento con los trabajadores, con el fin de incidir en sus mentalidades y a su vez propiciar comportamientos de trabajo acordes con los objetivos de la organización, principalmente para potenciar los niveles de desempeño y productividad. No todos los procesos que hemos tenido en cuenta hacen parte directamente del área de gestión del talento humano, puesto que como lo indican los funcionarios entrevistados “la gestión del talento humano se entiende como un eje transversal al conjunto de políticas y prácticas empresariales y se apalanca

desde todos los procesos” (Ramírez Corrales, 2020), por lo tanto las estrategias se ejecutan desde diferentes áreas y en diferentes momentos.

De un lado, existen escenarios de socialización con los trabajadores dedicados a este fin que se desarrollan en el marco de la jornada normal de trabajo y, por otro lado, en la misma realización de las actividades propias de las áreas operativas se presentan mecanismos que aportan a la gestión del trabajo como lo son la estructura de los equipos de trabajo (ilustración 4).

La gestión del trabajo en la CHEC aparece como “gestión del clima laboral y ambiente de trabajo”. Desde el punto de vista que expone Anita Weiss (2010) y en general la Escuela de las Opciones Estratégicas de los Actores, podríamos considerar la gestión del clima como la gestión de las relaciones de trabajo. Por relaciones de trabajo debe entenderse lo relacionado a las políticas de personal y por lo tanto las estrategias y mecanismos mediante las cuales se ejecuta la política. Es claro que la gestión de las relaciones de trabajo se constituyen en un tema fundamental para la empresa, dado que es el escenario en el que se disputa la legitimidad de los trabajadores con el objetivo del cumplimiento de su interés mediante la modelación de prácticas, formas y sentidos con los que el trabajador realiza el trabajo, que en términos generales podemos decir que no es otro que el de aumentar la productividad reduciendo costos. Así lo expresa una funcionaria del área de gestión humana:

“Entendemos la gestión del clima organizacional como las percepciones compartidas que los trabajadores tienen en relación con el trabajo, las prácticas, las formas de hacer las cosas, las políticas, etc. Es importante conocer esas percepciones porque de acuerdo a eso nosotros nos formamos unos juicios y a partir de eso actuamos como empresa; eso va determinando el comportamiento de las personas; (...) la gestión del clima apalanca y ayuda a mejorar la motivación y la satisfacción de los trabajadores y el compromiso con la empresa y a la larga eso se traduce en mayor productividad.” (Ramírez Corrales, 2020)

Mejorar la motivación y la satisfacción de los trabajadores permite aumentar el nivel de compromiso con la empresa. La motivación y la satisfacción son asuntos que se gestionan tanto en el plano subjetivo y de la moral como en el plano práctico, por ejemplo, mediante los beneficios laborales y extralaborales para el trabajador y su familia que, sin embargo, son el resultado de los procesos de negociación convencional.

Tenemos entonces que el dispositivo de gestión contemporáneo encuentra asidero en el nivel cultural e ideológico más que en las coacciones de tipo físico, que se podría representar por ejemplo, mediante la sujeción salarial: la dependencia que tiene el trabajador del salario percibido por su trabajo. Boltansky & Chiapello (1999) definen tal dispositivo como el conjunto ideológico movilizador de los principios legitimadores del trabajo que aparecen como condición necesaria para la realización y cumplimiento de los objetivos empresariales, para lo cual se recurre a dispositivos, ensamblajes de objetos, de reglas o de convenciones encaminadas a mostrar las prácticas empresariales y la disciplina de trabajo como virtud individual que contribuye a la materialización de beneficios colectivos más amplios como la seguridad económica familiar y social y, en general, a la idea de que el trabajo realizado es de gran importancia para el conjunto de la sociedad.



Para el caso de la CHEC, encontramos la noción de cambio y cultura como el soporte general que da sentido y orientación a las prácticas de gestión del trabajo. Por un lado, la noción de cambio se encuentra asociada de manera particular con el principio-valor de adaptabilidad, que según la información empresarial revisada hace referencia a la “capacidad para aceptar y amoldarse a los cambios de manera flexible y optimista, modificando el propio comportamiento para alcanzar los objetivos incluso cuando las condiciones disruptivas del entorno o los momentos de estrés puedan cultivar cierto riesgo” (Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC grupo EPM, 2019). Tal noción que se socializa con la intención de transmitirse a los grupos de trabajadores como una virtud positiva que se debe cultivar es, a nuestro entender, un artilugio que vehiculiza un concepto más amplio y propio del mundo contemporáneo y del orden neoliberal que es el de flexibilidad.

Lo anterior tiene que ver, desde nuestro punto de vista, con una forma de inscribir y potenciar en los términos expuestos por Foucault una suerte de tecnologías del yo, en tanto el cuidado de sí y el conocimiento de sí, implica siempre una actividad más que una actitud, no obstante sería impreciso separar ambas dimensiones –actitud y actividad-, puesto que la segunda depende de la primera. Para el caso que nos compete, la actividad (“actuaciones” en términos del lenguaje de gestión empresarial) se refiere a la maximización del desempeño y la productividad, al principio –y práctica– de adaptabilidad, que en relación con las formas actuales del trabajo no hace referencia a otra cosa que a la flexibilidad informal, en tanto tiene que ver con las “costumbres, tradiciones e interacciones cotidianas que se presentan en la empresa” (De la Garza Toledo, 2000, pág. 165).

Dicha actitud y práctica se propone incluso cuando las condiciones del ambiente no son favorables, invocando y apelando a una suerte de sacrificio personal en nombre de la empresa. La empresa adquiere sentido para el trabajador (sentido de pertenencia), en la medida en que una lectura poco consciente y ahistórica del proceso de trabajo en su conjunto, indicaría que el estado actual del trabajador en términos de estabilidad económica, social y familiar se deben a la gracia de la empresa por emplearlo, desconociendo que, en primer lugar, la eventual riqueza del trabajador es gracias a la venta de su fuerza de trabajo y, en segundo lugar, que los beneficios convencionales son justamente cláusulas que han sido convenidas entre dos partes: el capital y el trabajo, y no pura benevolencia de la empresa.

En nombre de la idea de cambio y adaptabilidad, se promueven prácticas de trabajo orientadas a la aceptación dócil de cambios y transformaciones que eventualmente se puedan presentar, tanto en el nivel amplio de la empresa, como del área de trabajo o incluso en las órdenes cotidianas de trabajo. Tal docilidad no se propone de una manera directa sino que se enmarca en los principios de “saber estar” (en la empresa), “hacerse cargo” (del trabajo) y “encontrar sentido” a las actividades.

El principio de saber estar se refiere, según información de la empresa, a las habilidades cultivadas en el trabajador referidas a las buenas prácticas de trabajo colaborativo entre trabajadores y empresa (Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC grupo EPM, 2019), que redundan en escenarios sociales propicios para la construcción del consentimiento entorno a las

prácticas y políticas empresariales. Desde nuestro punto de vista, dicho principio sirve como el eje mediante el cual se promueve la aceptación de las normas empresariales.

“Hacerse cargo” puntualiza en las responsabilidades individuales del trabajador como colectivas y suscita las ideas de autonomía, autocontrol y responsabilidad frente a las labores asignadas. Lo anterior nos permite ver cómo el proceso de gestión del trabajo apela a la idea de concebir la empresa como un colectivo amplio cuyas órdenes de solidaridad son de consenso y colaboración y que para su efectivo funcionamiento, se precisan ciertas virtudes y valores de tipo individual que incluso trascienden las fronteras de la empresa y se relacionan con actitudes frente al proyecto de vida, la vida familiar, los aspectos de recreación y formación. Esto dice una funcionaria del área de gestión humana:

“Queremos que nuestros colaboradores, de todas las áreas, tanto operativas como profesionales, alcancen un nivel de autonomía y responsabilidad frente a cada una de sus actividades. Por eso el principio de *hacerse cargo*, que se refiere a que cada uno sea consciente de lo que debe hacer y a la vez sea consciente de que lo que hace le aporta a la empresa, a sus compañeros y a la sociedad. Cada actividad es importante: desde la del gerente hasta la del operario y en ese sentido todos somos importantes para la empresa, y eso pasa porque el trabajador esté bien, su familia, sus hijos... si logramos conseguir eso, el trabajador va a estar bien y por lo tanto va a trabajar bien.” (Ramírez Corrales, 2020)

La idea de fortalecer la autonomía, el autocontrol y la responsabilidad, guarda relación con el concepto propuesto por Foucault (2008) de tecnologías del yo que deviene y se sustenta del concepto de tecnologías del poder. Según este autor, las tecnologías del poder son las diseñadas para determinar la conducta de los individuos, someterla a cierto tipo de fines o de dominación y consisten en una objetivación del sujeto; por su parte, las tecnologías del yo “permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con la ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta, o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad” (Foucault M. , 2008, pág. 48). Así, el dispositivo de gestión del trabajo resulta como la forma de inscribir y promover cierto tipo actitudes y valores de trabajo –mediante la aplicación de tecnologías del yo– determinados y particulares referidos al proceso de trabajo, la calidad, el desempeño, la competitividad en el ámbito del trabajo y la legitimación y aceptación del orden. Señala el autor que, el contacto entre las tecnologías del poder y las tecnologías del yo constituye el concepto de gobernabilidad, en tanto dominación externa sobre el individuo y dominación de sí sobre sí mismo.

Finalmente, el principio de “encontrar sentido” se relaciona con el anterior en tanto se refiere, principalmente, a que el trabajador sea consciente de que su trabajo aporta al grupo, al área, a la empresa y a la sociedad, es decir, que las actividades que realiza están dotadas de sentido y, si se quiere, que encarnan un objetivo de realización personal. Tal fijación de un horizonte de sentido aspira a convertirse en factor de motivación y compromiso del trabajador con la empresa, trascendiendo el compromiso en función de la relación salarial y añadiendo una suerte de compromiso moral y emotivo.

Frente al principio de adaptabilidad, movilizado por los tres principios mencionados anteriormente, esto refiere una funcionaria del área de gestión del talento humano:

“la intensión es movilizar las capacidades de todos los colaboradores en todas las filiales para desarrollar esas capacidades que tenemos como seres humanos, ponemos el foco en que el centro de las organizaciones son las personas, que quienes movilizan una cultura de una organización son las personas (...) Adaptabilidad es entonces como una habilidad que tenemos los seres humanos para actuar y estar en escenarios transitorios y cambiantes constantemente, una habilidad que sugiere revisarnos permanentemente y revisar nuestras acciones en la empresa... esa adaptabilidad la proponemos desde un enfoque colaborativo, de conversación, en espacios de co-creación, donde se escuche a los colaboradores y se permita la participación” (Ramírez Corrales, 2020).

El concepto de cultura en un sentido amplio y general, hace referencia al conjunto de normas, valores y creencias que orientan y sustentan la acción de determinado grupo social. Así, la empresa aparece como una pequeña sociedad, como un espacio-lugar de socialización y sociabilidad, donde se producen y reproducen aspectos tanto materiales como simbólicos.

Frente la noción de cultura encontramos que si bien, la idea de una cultura empresarial o corporativa no aparece de manera consistente en los documentos revisados, notamos que de manera indirecta las formas de gestión del trabajo en la CHEC se inscriben de modo general en un modelo tácito de cultura empresarial, en tanto que los principios, valores y prácticas que sustentan dichas formas de gestión se corresponden con el significado amplio de cultura corporativa, en el sentido planteado Montaña Hirosé (2000), para el que “la cultura corporativa tiene como fin fomentar la identificación de los miembros con la organización, a fin de elevar su participación e involucración en procesos tendientes a mejorar el nivel de competitividad (...) la cultura corporativa como forma de direccionamiento en la empresa hacia la búsqueda constante de eficacia y competitividad tiene que ver con procesos cognoscitivos, inconscientes y simbólicos (...) que privilegian la idea de la cohesión social y rechazan abiertamente la de conflicto” (Montaña Hirosé, 2000, pág. 286).

Sobre la cultura empresarial de la CHEC, esto señala una funcionaria entrevistada:

“El modelo de evolución cultural contempla y tiene efectos tanto en actitudes como en comportamientos y acciones y es el eje a partir del cual se moviliza el trabajo en la empresa de los colaboradores, a partir de allí se facilita la asimilación de los cambios organizacionales por parte de los trabajadores con el fin de lograr la transición de un estado actual a un estado deseado” (Salazar, 2021).

Esta forma de cultura empresarial leída desde Hirosé (2000), se corresponde con la perspectiva de organización cultural de la perspectiva estratégica y de la perspectiva organizacional. No obstante la separación analítica que hace el autor de ambas perspectivas, encontramos que para nuestro caso el modelo cultural adquiere visos de ambas. Por un lado, la perspectiva estratégica de la cultura empresarial otorga centralidad a lo colectivo como escenario de actuación “que posibilita una participación más amplia, enfatizando la información cualitativa y una mayor tolerancia hacia la incertidumbre y la ambigüedad; el comportamiento informal es

propiciado y se toman en cuenta algunas expresiones de tipo subjetivo”. (Montaño Hirosé, 2000, pág. 307) Por su parte, la perspectiva organizacional de la cultura en las empresas, según este autor “considera la organización como un lugar de encuentro social, dada la convergencia de distintos actores, portadores de intereses, expectativas y valores diversos, que impide definir con claridad las fronteras de la organización (...) La organización participa también de los cambios culturales al proponer espacios de identificación diversos, tales como la misión, ligada al tipo de producción de bienes y servicios, la reformulación y generación de valores, la propuesta de proyectos de carrera y de estilos de vida (...)” (Montaño Hirosé, 2000, pág. 307).

### *La construcción y disputa por el sentido en las relaciones de trabajo.*

Gran parte de las estrategias identificadas trazan una relación directa con aspectos tendientes a introducir nuevas formas y prácticas de relacionamiento entre empresa y trabajadores, basadas en la colaboración y el consenso, un relacionamiento bidireccional que supere la lógica clásica de una estructura empresarial jerárquica y de relación dominantes-dominados o jefes-subordinados, esto aun cuando de hecho siguen operando estructuras de este tipo. En este sentido apunta Weiss (2010) *et al* citando a Holger (2002): “En la discusión acerca de los cambios organizativos en las empresas, se señala el aumento de la independencia, de responsabilidad y autocontrol, ligadas a la disminución de estructuras jerárquicas-autoritarias, y el surgimiento de nuevas formas de control mediante mecanismos de coacción indirectos, así como a través de la instrumentalización de deseos y necesidades de los trabajadores, para adecuarlos a los requerimientos de las empresas” (Weiss, Ríos Herrera, & Seco Martín, 2010, pág. 277).

El cambio en la terminología empresarial tiene que ver justamente con alivianar las relaciones de tipo vertical. Es diferente enunciarse como jefe a enunciarse como gestor. El jefe ordena y supervisa, el gestor se involucra en el desarrollo de la tarea, participa activamente del grupo de trabajo como si fuese un trabajador de los que tiene a cargo su gestión.

Sobre la relación entre gestores (jefes) de grupo y trabajadores subordinados a él se plantea que, años atrás, el poder de mando del jefe de grupo no era susceptible de cuestionamiento por parte de los trabajadores y se evidenciaba una relación vertical y de mando, lo cual puede coincidir con la importación temprana de las nuevas formas de gestión introducidas en el marco de la adopción del modelo neoliberal. Un trabajador entrevistado expresa lo siguiente al respecto:

“Antes del 96 los equipos eran más grandes, se vinieron unos cambios en la empresa y redujeron el tamaño de los grupos, ahora somos 5 o 6. Los trabajadores éramos menos técnicos y los jefes eran más matagente. Hoy en día se promueve la idea de la proactividad en los trabajadores, le dicen a uno que haga labores que van más allá de la labor o función asignada, que uno sea voluntario, pero no le incrementan el sueldo, antes uno solo debía hacer lo que le ordenaran, ahora, como le digo, le dicen a uno que hay que ser más activo y no esperar órdenes para trabajar. Hoy en día el jefe es más práctico, más

abierto, intercambia ideas con uno y conversan con el trabajador. La empresa ha venido promoviendo que los equipos sean más amigables, proponen el valor de la amistad y mejorar las relaciones entre compañeros, y entre jefe y compañeros.”

La apertura de los jefes de grupo a la opinión de los trabajadores no significa necesariamente un involucramiento de éstos en las actividades operativas, es decir, sigue existiendo de algún modo la separación entre el trabajo de concepción y el trabajo de ejecución:

“Aún tenemos supervisor, depende de la característica de la actividad él mete mano, pero la mayoría no meten mano, son mirones... a no ser que uno le pida un favor él lo hace, le colaboran a uno. Pero la función de él no es trabajar como nosotros, él solo debe mirar que todo se haga bien, mirar y supervisar.”

La gestión del trabajo en el nivel del grupo es fundamental para la empresa, puesto que es el grupo de trabajo el escenario cotidiano de socialización de los trabajadores, el lugar más propicio para la construcción de consentimiento frente a las formas y las actitudes ante el trabajo. En esta línea apunta Boltansky & Chiapello cuando dice que “los equipos son el lugar de la auto-organización y el autocontrol” (Boltansky & Chiapello, 1999, pág. 120). En la misma línea lo plantean las funcionarias de la empresa al comentar que, producto de la evaluación de desempeño y medición del clima laboral, resultan planes de acción por grupo de trabajo que son autogestionados por los mismos trabajadores.

De esta forma, se propician y promueven escenarios institucionales orientados a potenciar la participación, lo que podría equivaler a un tipo de gestión participativa de involucramiento del personal. Igualmente se plantea la promoción de mayores espacios de interacción y socialización entre trabajadores de una misma área y entre los trabajadores de todas las áreas con el objetivo de fortalecer lo que la empresa denomina el “capital conversacional”.

El objetivo de estas formas de gestión del trabajo, como ya se dijo, es fortalecer el compromiso del personal con los objetivos de la empresa, para lo cual se generan y promueven ciertos valores, como lo son para el caso estudiado, la confianza, la lealtad, el sentido de pertenencia y el trabajo colaborativo. En un sentido amplio, podemos plantear que el propósito final que enmarca el dispositivo y las estrategias de gestión en el trabajo es la disputa por el sentido y la legitimidad de los trabajadores, teniendo en cuenta la centralidad de este aspecto (el sentido y lo subjetivo) en términos de mejorar y elevar los niveles de producción, lo cual pasa por la eliminación del conflicto. Al respecto de la disputa por el sentido, Diego Álvarez Newman (2018) en su estudio sobre el dispositivo de implicación en el trabajo comenta lo siguiente:

“Los sentidos de los trabajadores adquieren trascendencia porque la motivación en el trabajo es la fuente generadora de la calidad y, en consecuencia, de la productividad. Si los trabajadores la generan, la dirección la debe gestionar. La Gestión del Trabajo es una forma de administrar a la fuerza de trabajo que toma en cuenta no solo el aspecto “muscular” de los trabajadores, cuantificable en tiempos, movimientos y ritmos de trabajo, sino también el “motivacional” para producir plusvalor. Así, la gestión de la calidad y el desempeño superior se vuelve un elemento estratégico en la administración de las conductas de los trabajadores” (Álvarez Newman Diego, 2018, pág. 115).

A continuación presentamos los mecanismos que en este sentido identificamos.

- a) **Grupos primarios.** Los grupos primarios son reuniones que se realizan mensualmente con el total de integrantes de una área o subgerencia con el fin de informar sobre la actualidad de la empresa en materia económica, productiva, de gestión, etc., y en el cual se propicia la participación de los trabajadores con el ánimo de que expresen preguntas, comentarios, observaciones respecto a cualquier tema que tenga que ver con el desarrollo del trabajo, desde aspectos operativos y procedimentales respecto a cierta actividad, hasta lo que tiene que ver con las relaciones sociales de trabajo al interior del área o equipo de trabajo. Según información de la empresa los grupos primarios:

“tienen como objetivo bajar la información en cascadeo y generar espacios de conversación entre los equipos, (...) los trabajadores que asistieron a grupos primarios reconocen que en estos espacios la información ha sido clara, comprensible, interesante, estratégica y se abordan temas como: indicadores de trabajo, direccionamiento estratégico, temas generales del negocio, proyectos de empresa, compromisos y logros. Además, manifiestan que son espacios en los cuales pueden interactuar con todas las personas de sus equipos de trabajo, se logra mitigar el rumor y mejorar las relaciones y el ambiente laboral, porque se da una verdadera conversación” (Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC grupo EPM, 2019, pág. 319).

Como se ve, es un escenario amplio de socialización entre los trabajadores que hacen parte de una misma área de trabajo, y adquiere similares características a las de los círculos de calidad inaugurados por el modelo toyotista con el objetivo de abrir y ampliar la participación de los trabajadores, no solo frente a los procesos productivos de agregación de valor, sino también y principalmente frente a las formas de relacionamiento entre trabajadores y, además, entre empresa y trabajadores. Los principios gestionados mediante esta estrategia son principalmente, a nuestro modo de ver, el de involucramiento de personal y el sentido de pertenencia, con lo cual se aspira a construir una idea de identidad colectiva empresarial y por lo tanto un marco de legitimidad hacia las políticas empresariales.

- b) **La Tertulia.** Similar a la lógica de los grupos primarios, con la salvedad de que la participación va más allá de los trabajadores de una área y se propende por la integración de trabajadores de diferentes áreas y perfiles:

“(...) un espacio de conversación con el personal operativo de diferentes áreas de CHEC, con el objetivo de fortalecer el capital conversacional de la Empresa, a partir de la interacción entre los participantes, logrando cercanía y confianza entre ellos, y generando un escenario informativo en el que se socializan temas de interés general, lo que les permite conocer a CHEC, con una visión más amplia y estratégica. (...) En conclusión, la Tertulia ha cumplido con su propósito de generar un espacio de conversación cercano e integrador entre los invitados y ha facilitado la apertura entre los trabajadores” (Ibíd., p. 319-320).

La idea de *capital conversacional* expresa una iniciativa impulsada recientemente en las organizaciones, cuyo fin es el de potenciar los niveles de diálogo y conversación entre los actores con el objetivo de que mejore el ambiente y las relaciones de trabajo. Se plantea como capital en la medida en que sus atributos son reproductibles y redundan en la maximización de beneficios y minimización de costos, en el caso de la gestión del trabajo, en la minimización de conflictos laborales. Así lo plantea una funcionaria del área de gestión humana:

“Cuando hablamos de capital conversacional nos referimos a varias cosas. Primero, que los colaboradores sientan la confianza con la empresa para hablar y plantear lo que piensan, de cualquier tema, siempre el diálogo está abierto. También para que reconozcan a sus compañeros, ya sean compañeros del área o jefes, hasta los subgerentes y el gerente como tal, es decir, como compañeros... entonces se trata de cultivar la capacidad y habilidad del diálogo y la conversación, de saber solucionar los problemas que a diario se presentan desde una cultura del diálogo y no del conflicto. Buscamos que las personas se hagan responsables de la organización, es decir, que en lugar de estar constantemente en la queja hacia afuera, señalando a otros, más bien miremos cómo uno se alimenta e impacta eso de lo que se queja; por ej. “me quejo de la desigualdad e inequidad” pero cómo yo cotidianamente soy inequitativo y demás,... crear una consciencia de cómo estoy yo operando en lugar de estar mirando cómo operan los demás y quejándome de todo... todo eso tiene que ver con el conocimiento de sí mismo que promovemos en la empresa y ahí es clave la idea del capital conversacional.” (Salazar, 2021).

Tanto los grupos primarios como la tertulia, apuntan a una gestión del cambio de manera participativa introduciendo los principios ya expuestos de adaptabilidad, implicación del personal y sentido de pertenencia. Weiss *et al* (2010) plantean al respecto que “Para evitar la resistencia al cambio y adelantar un proceso consciente de gestión del cambio, se considera importante involucrar a todas las personas de la empresa en el mismo. La manera de hacerlo varía y puede llegar incluso al desarrollo de una estrategia consciente en crear una ilusión de participación. (...) la participación se considera fundamental para lograr un compromiso de todos con el cambio y con el cumplimiento de las metas de la organización (...) de acuerdo con los nuevos principios organizativos, se plantea que la opinión y experiencia de los trabajadores es muy importante, y se busca su vinculación en diversas instancias para lograr su colaboración, especialmente mediante sugerencias para optimizar procedimientos y recursos. Esto constituye un elemento importante que se diferencia de la consigna taylorista de “usted trabaje y no piense”, implícita en la antigua organización del trabajo (Weiss, Ríos Herrera, & Seco Martín, 2010, págs. 268-269).

- c) **Jornadas de comunicación interna.** Se desarrollan principalmente a partir de campañas internas que tienen como finalidad generar un acercamiento con los trabajadores tanto del área operativa como profesional, orientadas a imprimir los principios y valores señalados, fundamentalmente se plantean con el objetivo de generar cierto acercamiento e interacción entre la administración de la empresa con los trabajadores. Desde la perspectiva de Hirosé (2000), la extensión de formas formales e informales de

comunicación en las organizaciones se plantean con el objetivo de reducir la distancia de poder y la distancia social entre directivos y trabajadores.

- d) **Redes colaborativas y Escuela de Liderazgo.** Estos mecanismos guardan plena coherencia con lo que hasta ahora hemos descrito. Tiene como fin propiciar escenarios de socialización que fortalezca el relacionamiento y la participación de los trabajadores. No obstante, aquí se precisa con mayor énfasis la idea del trabajo en equipo y la autogestión, para lo cual introducen programas de formación de liderazgo entre los trabajadores. Así define una funcionaria de la empresa el programa de redes colaborativas:

“Las redes colaborativas son un programa que nace de toda la mirada de cultura de CHEC y EPM, son espacios de conversación con la intención de trabajar de forma colaborativa, se asiste de manera voluntaria, el propósito es conectar trabajadores de diferentes áreas y redes de conversación... que puedan compartir personas de diferentes áreas. Ellos se inscriben y conversamos sobre la cultura, sobre cómo la persona se preocupa por su propio desarrollo y el fortalecimiento y desarrollo del ser... promoviendo la colaboración en lugar de la competencia, el trabajo en equipo y demás. Tiene que ver también con la evolución cultural, porque digamos que se moviliza el principio de adaptabilidad mediante los espacios de redes colaborativas” (Salazar, 2021).

En este mismo sentido identificamos el “programa de escuela de líderes y desarrollo del liderazgo”, que aunque en la revisión documental no encontramos mayor desarrollo, los funcionarios entrevistados manifiestan que tal programa está igualmente encaminado a potenciar espacios de participación y formación de líderes y, que el propósito fundamental es propender por alinear los propósitos y objetivos personales, de los trabajadores, con los propósitos y objetivos de la empresa.

La idea ampliar los escenarios de participación y de formar líderes, se corresponde con el objetivo que hemos expuesto de relajar la estructura de jerarquía empresarial y configurar una identidad colectiva (en función de la empresa) que dote de sentido las actividades de trabajo, una identidad colectiva que se configura desde un nosotros (la empresa) y a la vez una formación de identidad individual como un yo en el sentido del aporte propio y personal al nosotros. Es en ese cruce, a nuestro entender, donde se trata de compaginar y alinear objetivos y metas individuales con objetivos y metas empresariales.

La formación en liderazgo se propone en la CHEC desde dos dimensiones: el “liderazgo de sí mismo” y el “liderazgo de y en las relaciones”. Si bien ambas dimensiones se interrelacionan entre sí, a continuación definimos cada una según la información recabada y las cruzamos con el cuerpo conceptual de este trabajo.

Frente al “liderazgo de sí mismo” encontramos que, igualmente, se trata de una forma de implicación del personal de los trabajadores de la empresa, dinamizado a partir de principios como el de autocrítica y autogestión que sugieren e inspiran la idea de que las soluciones a los problemas que se presentan en el trabajo deben ser agenciados por los mismos grupos de



trabajadores, y que a su vez, los líderes movilicen y sean actores protagónicos de la gestión del trabajo, según lo expresa la funcionaria de talento humano:

“El liderazgo de sí mismo tiene que ver con un conocimiento profundo de sí, de la labor que realizo, de lo que le apporto a la empresa y de lo que soy como persona. Esto pasa por reconocernos como seres humanos integrales que desde nuestra individualidad le aportamos a un colectivo más grande, que es la empresa y la sociedad.” (Ramírez Corrales, 2020).

Lo anterior, visto desde el concepto de tecnologías del yo, adquiere sentido en dos niveles. En primer lugar, la idea del conocimiento de sí tiene que ver a la vez con el cuidado de sí y el cuidado de la actividad. Desde el punto de vista de Foucault, lo anterior encuentra una ligazón directa con la “recordación siempre y constante de las reglas de conducta” (Foucault M. , 2008, pág. 73) . “(...) enseñar a la gente a ocuparse a sí misma de sí misma, es enseñar a ocuparse de sí misma con la ciudad” (Ibíd., pág. 52), lo cual en el ámbito del trabajo, tiene que ver con enseñar al trabajador a ocuparse de sí mismo en su lugar de trabajo, a incorporar una conducta de cuidado de sí referida a los objetivos de la empresa y en el marco de las reglas de conducta empresariales que se expresan en el reglamento de trabajo.

En términos del “liderazgo de y en las relaciones”, encontramos que en esta dimensión el nivel de aplicación supera la individualidad y pasa a abarcar el conjunto de relaciones del individuo con el grupo (inicialmente en el nivel de grupo de trabajo). Este principio no se aleja y más bien refuerza la esencia y finalidad del dispositivo de gestión del trabajo, en tanto propende por involucrar a los trabajadores y crear y potenciar los valores y principios empresariales. Esto refiere la funcionaria entrevistada:

“Queremos que nuestros colaboradores no sean agentes pasivos en el trabajo sino todo lo contrario, que se conviertan en líderes capaces de agenciar y movilizar cambios y transformaciones que mejoren el ambiente y le aporten a la empresa (...) entonces para nosotros eso es el liderazgo en las relaciones (...) la capacidad de autocrítica y autogestión por parte de los mismos trabajadores que se refuerzan con las otras estrategias que desde el área de gestión humana promovemos.” (Ramírez Corrales, 2020).

Al respecto, la lectura de Boltansky & Chiapello (1999) aporta elementos importantes para la comprensión de la introducción de los procesos de formación de líderes en la empresas, según este autor, de esta manera “se garantiza la adhesión de los trabajadores (a la empresa) sin tener que recurrir a la fuerza y otorga un sentido al trabajo de cada cual (...) Gracias a este sentido compartido al que todos se adhieren, cada cual sabe que es lo que tiene que hacer sin que sea necesario ordenárselo. Una dirección que queda firmemente asentada sin necesidad de tener que recurrir a órdenes y el personal puede continuar auto-organizándose” (Boltansky & Chiapello, 1999, pág. 122).

Weiss *et al* (2010), plantea que la utilidad de la denominación de *líderes* en lugar de *jefes*, tiene que ver con cierta flexibilidad semántica de la estructura de jerarquía: “La denominación de jefes se ha reemplazado por la de líderes. Se considera que jefe evoca un sistema jerárquico en el

cual la autoridad está ligada al cargo, mientras que líder hace referencia a cualidades personales de dirección” (Weiss, Ríos Herrera, & Seco Martín, 2010, pág. 270).

Así pues, hemos identificado y caracterizado el dispositivo de gestión del trabajo que opera en la empresa, así como los mecanismos y estrategias mediante los cuales encuentra desarrollo en las relaciones de trabajo. Encontramos que existe correspondencia entre lo propuesto desde el nivel teórico y las formas mediante las cuales se expresan las estrategias de gestión. Así, destacamos los grupos primarios como el mecanismo más consistente y repetitivo de gestión y control del trabajo, y los principios de adaptabilidad, cambio y autonomía como los principios-valores de acción que se promueven desde los escenarios empresariales con el objetivo de ganar para sí la legitimidad dada por los trabajadores.

## Capítulo IV.

### Control flexible y formas de resistencia sindical.

En el presente capítulo daremos cuenta de los impactos que sobre el sindicato de trabajadores de la energía de Colombia -SINTRAELECOL Caldas-, ha tenido la aplicación de los dispositivos de gestión expuestos en el capítulo III, específicamente en el recurso de poder de asociación sindical. Al tratarse de medir el impacto de dispositivos y estrategias cuyo centro de aplicación es el nivel subjetivo de los trabajadores, hemos desarrollado y aplicado una escala de medición de actitud tipo Likert a una muestra de 103 trabajadores de la empresa afiliados al sindicato, así como entrevistas en profundidad a dirigentes del sindicato y trabajadores sindicados de base.

Para la escala de medición de actitud tipo Likert, hemos optado por dar cuenta específicamente de la valoración de la estrategia de *grupos primarios*, dado que encontramos que es el mecanismo más consistente e institucionalizado por la empresa.

A manera de hallazgos encontramos lo siguiente:

1. Por parte del actor sindical existe un proceso de reconocimiento de la intensidad con la que se proponen las estrategias y mecanismos de gestión en el trabajo sucedido por ciertas formas de resistencia pasiva/activa y, que en dicho reconocimiento convergen opiniones diversas entre la dirigencia y la base sindical. Igualmente, encontramos que el actor sindical no disputa la construcción del sentido mediante estrategias y formas de tipo simbólico y subjetivo, pero sí desde el terreno de la materialidad que se construye a partir de intereses instrumentales dados por los beneficios de la convención colectiva de trabajo.
2. El poder del actor sindical radica en la existencia de relaciones industriales institucionalizadas que le otorga cierto nivel de legitimidad y autoridad ante los trabajadores y la empresa, así como a su origen y tradición histórica de lucha, lo cual permite relajar los esfuerzos en materia de disputa ideológica por el sentido. En este sentido, es fundamental la composición del sindicato en términos generacionales y de perfil laboral. De allí que el recurso de poder asociativo del sindicato no se ha visto sustancialmente afectado; no obstante se advierte que en el mediano y largo plazo podrían presentarse afectaciones que, de igual manera, dependerán de la interacción de diversos factores.
3. Que la implementación de estrategias y mecanismos de gestión subjetivo en el trabajo es novedoso en la empresa y hasta el momento no se han desarrollado con agresividad, lo cual nos obliga a revisar en qué radica tal excepcionalidad, por tal motivo nos remitiremos al contexto socioeconómico exterior.

### *Reconocimiento y resistencia sindical ante los dispositivos de gestión del trabajo*

No obstante la aplicación sistemática y consistente de estrategias y mecanismos movilizadores del dispositivo de gestión-control en el trabajo, que expresan el interés y la intención de movilizar los esfuerzos colectivos e individuales hacia la satisfacción del orden empresarial, encontramos que la aplicación de los mismos no es totalizante, es decir, que en el proceso de su aplicación aparecen resistencias por parte de los trabajadores afiliados al sindicato; dicha resistencia es antecedida por un proceso de reconocimiento y comprensión de los fines que movilizan las estrategias de gestión del trabajo.

Nos paramos acá desde la perspectiva de la Escuela de las Opciones Estratégicas de los Actores, desarrollada para el caso de las relaciones laborales en Colombia por Carmen Marina López Pino (2002), escuela según la cual las relaciones laborales resultan mediadas por estrategias que desarrollan los actores (capital-trabajo; empresa-sindicato), configuradas según la determinación del contexto exterior, el marco institucional y la distribución de recursos de poder, con el fin de alcanzar sus intereses. Apelamos a esta perspectiva, en tanto nos permite explicar que, a pesar de la existencia y aplicación de un conjunto de estrategias empresariales sobre los trabajadores, éstos disponen y se revisten de agencia a la hora aceptar pasivamente o asumir una actitud reacia frente a las estrategias empresariales, es decir, poseen ciertos recursos de poder, que a su vez, le confiere la posibilidad de diseñar para sí estrategias propias que se antepongan o al menos pongan en tensión las estrategias empresariales. Como se verá más adelante, dichas formas de resistencia no son del todo organizadas o sistemáticas, sino que adquieren un carácter más individual y cotidiano.

Como dijimos, existe un proceso de reconocimiento en el cual, tanto la dirigencia del sindicato como los trabajadores de la base sindical, son conscientes de los objetivos y finalidades, y en esa medida logran identificar con claridad las estrategias de gestión en el trabajo. No obstante, en dicho reconocimiento convergen opiniones diferentes entre la dirigencia y la base sindical. Los primeros, ven con cierta condescendencia este tipo de prácticas, pues desde su perspectiva, contribuyen a un adecuado funcionamiento de la empresa y en esa medida permite solidez al sindicato: “para tener sindicato hay que tener empresa”, afirma un dirigente del sindicato. Veamos:

“Yo diría que primero está la empresa, la empresa como fuente de trabajo, el sindicato es posible porque existe una empresa. Yo creo que es muy entendible que el patrón se invente y haga cosas para que todo funcione; eso es válido, pues es la función de él y además nosotros necesitamos que a la empresa le vaya bien para que a nosotros también, porque es ahí donde podemos exigir más para nosotros... en la medida que haya rentabilidad podemos exigir más... El problema es cuando quieren pasar por encima de nosotros y no redistribuir entre todos los ganancias” (Largo, 2021).

Lo anterior denota una actitud de consentimiento frente a las estrategias de gestión del trabajo que encuentra fundamento en la solidez de las relaciones industriales que se han configurado históricamente entre la empresa y el sindicato. Sin embargo, dicho consentimiento es parcial e indeterminado, en tanto también se lee, por parte de la dirigencia, desde una

perspectiva crítica y la valoración depende en todo caso, de la situación particular. Hay una consciencia de que la gestión del trabajo encarna una pretensión de control que eventualmente podría afectar al sindicato. Así lo expresa el mismo dirigente sindical:

“Han evolucionado los patrones en todos los aspectos, desde lo que tiene que ver con la fuerza laboral y también con la parte psicológica. El patrón ha avanzado sobre eso para poder tener un control sobre sus trabajadores y además de eso, cómo hacer para que el trabajador tenga un pensamiento de que la empresa hay que quererla y respetarla, que hay que ser leal y tener confianza. Todo eso conlleva a una mejor productividad: mejor y mayor productividad. Es decir, cuando uno dice, “es que tenemos sentido de pertenencia”, cuando se dice eso está queriendo decir que a usted le pertenece, que es suya, significa que la quiere, defiende no solo a las políticas empresariales sino que defiende la productividad y así empieza a trabajar más” (Largo, 2021).

“Hay una clara intención de la empresa por afectar al sindicato, pero lo hacen de formas muy indirectas, ellos no van diciendo de frente que no quieren al sindicato, lo que tratan de hacer, aunque no han podido, es ganarse a la gente de nosotros... han podido con los profesionales y los jóvenes, que son los mismos, pero con el grueso del sindicato que somos los viejitos y bruticos no van a poder, porque nosotros tenemos muy claro qué es y para qué es el sindicato y por eso lo defendemos... los jóvenes no entienden que lo que les da la empresa es porque lo hemos ganado en las convenciones colectivas de trabajo.” (Ídem.)

“El patrón tiene miles de formas para eso que le estoy diciendo (...) Existen psicólogos, trabajadores sociales, expertos en cómo manipular y todas esas cosas. Nosotros también hemos aprendido de esas tácticas y mecanismos para oponernos a lo que plantean desde la empresa, conocemos en profundidad el manejo y funcionamiento de la empresa, la rentabilidad, los dueños, los accionistas, todo...” (Ídem.).

La interpretación de los trabajadores de la base sindical denota un sentido mucho más reactivo y crítico frente a las estrategias de gestión del trabajo, lo cual encuentra sentido en tanto son éstos y no la dirigencia sindical sobre los cuales se aplican las estrategias de control. Igualmente coinciden con la dirigencia en que existe una intención de afectar a los trabajadores y al sindicato. Tal afectación se plantea en dos sentidos. En primer lugar, en términos de la intensificación del trabajo y el aumento de las tareas y labores asignadas y, en segundo, en el sentido del que principalmente nos hemos ocupado: la adhesión de los trabajadores a los fines de la empresa en detrimento, indirectamente, de los fines e intereses del sindicato.

Siguiendo la línea teórica de las opciones estratégicas de los actores y la idea de que las opciones de los actores se encuentran filtradas por la red de instituciones existentes en el nivel de empresa, encontramos que la actitud reacia de los trabajadores se corresponde, en parte, al poder del cual se revisten en función de la estructura sindical vista como institución que dota de sentido y otorga cierto margen de disposición frente las disposiciones del orden empresarial. No obstante, reiteramos que de ningún modo se trata de una actitud uniforme de todos los

trabajadores, pues en todos los casos depende de la interacción de diversos factores. Así lo expone Carmen Marina López (2003):

“Las instituciones confieren capacidades genéricas a los actores, las cuales les permiten actuar en contextos específicos, pero también les asignan recursos formales de poder y autoridad constituidos por las instituciones -en otras palabras, todas las instituciones tienen una dimensión de organización formal que provee a los individuos con recursos para la acción, pero lo hace de manera diferenciada” (López Novo, 1993, pág. 320). Este enfoque se distancia de la mirada estructural de las instituciones porque rescata el voluntarismo de los actores sociales y su capacidad para construir el mundo institucional en el que operan. (López Pino, 2003, pág. 415).

Dentro de las opiniones recogidas a una muestra de 103 trabajadores afiliados al sindicato sobre las estrategias de grupos primarios como estrategias de gestión en el trabajo, se destacan opiniones que denotan que dichas estrategias no son más que una ilusión de participación para los trabajadores y que tienden a quebrar los lazos de solidaridad y la cohesión de los trabajadores como grupo:

- *A uno ahí lo ponen a botar escape, a hablar y a participar. Pero a la larga, después de que la gente hablaba las cosas seguían igual, entonces la gente se dio cuenta que la empresa no tenía en cuenta todo lo que hablaban en los grupos primarios.*
- *El objetivo de todas esas ideas y mecanismos es llegar al autocontrol que uno se convierta en un autómata y haga las cosas sin que nadie le diga, que tire al agua a sus compañeros, que se vuelva aliado del jefe... en eso tiene que ver el reglamento interno de trabajo, el manual de dilemas éticos y varios textos de ese tipo. El autocontrol lo dirigen desde ahí, la autodisciplina de la que hablaron los japoneses.*
- *Los grupos primarios son un relleno del ingeniero gestor para mostrar su trabajo ante sus jefes y decir que puede tener el dominio sobre su grupo. Solo el trabajo es la fortaleza de los trabajadores.*
- *Solo sirven para direccionar estrategias antisindicales y buscar beneficios empresariales.*
- *Los grupos primarios son solo un saludo a la bandera, solo es para cumplir.*
- *Son un mecanismo para medir las posibilidades de afectar a los trabajadores.*
- *Estos grupos están diseñados para calificar el rendimiento de los trabajadores e implementar más restricciones aumentando las funciones de cada puesto de trabajo.*

Soria (2018) expresa que la relación entre los actores de las relaciones de trabajo (capital y trabajo) son dinámicas y conflictivas “lo cual permite comprender cierta precariedad en el dominio que ejerce el capital, es decir, que si bien expresa la pretensión de control también evidencia la imposibilidad para el capital –a priori y a posteriori– de controlar la totalidad de eventualidades a las que éste se expone en el proceso productivo” (Soria, 2018, pág. 170). Así,

las opiniones expresadas por los trabajadores sobre las estrategias de gestión pueden circunscribirse en un marco de actitudes que se fundamentan en cierta resistencia ante tales estrategias. Si bien no se trata de resistencias en el marco del proceso productivo o que afecten directamente la producción, lo son en términos de aceptar pasivamente la pretensión de control que mediante las estrategias de gestión implementa la empresa.

La construcción de la escala de medición de actitudes de tipo Likert, tuvo como centro principal valorar las opiniones de los trabajadores afiliados al sindicato frente a los *grupos primarios* con el fin de advertir el grado de adhesión o no de los trabajadores a los fines y objetivos de la empresa. Las proposiciones fueron construidas de acuerdo a experiencias previas en grupos de discusión y entrevistas personalizadas con trabajadores afiliados al sindicato.

Las figuras 1, 2, 3 y 4 permiten ver que los objetivos que se propone la empresa mediante la estrategias de grupos primarios (mejorar la comunicación entre trabajadores, entre trabajadores e ingenieros jefes, tener en cuenta las propuestas de los trabajadores a la hora de direccionar las políticas en la empresa y fortalecer el sentido de pertenencia), son valoradas negativamente por la mayoría de trabajadores consultados.

Las opciones de respuesta “bastante en desacuerdo” y “en desacuerdo” son las que mayoritariamente eligieron los trabajadores consultados, lo cual nos permite trazar una línea de correspondencia que se ajusta con las opiniones que fueron recogidas durante el proceso de investigación mediante técnicas de tipo cualitativo. Si bien, las opciones contrarias que demuestran aceptación de las estrategias de gestión no alcanzan a ser mayoría, sí advierten un posible cambio en la percepción que, desde nuestro punto de vista y según lo que expresan los dirigentes sindicales, se corresponde a opiniones de trabajadores relativamente nuevos en la empresa y el sindicato. Para la dirigencia del sindicato es claro que, en los trabajadores que tienen una trayectoria mayor en la empresa y el sindicato estas estrategias no son acogidas de la mejor manera, contrario a lo que ocurre en los trabajadores nuevos, para los que dichos mecanismos no generan resistencia y son valorados de manera positiva.

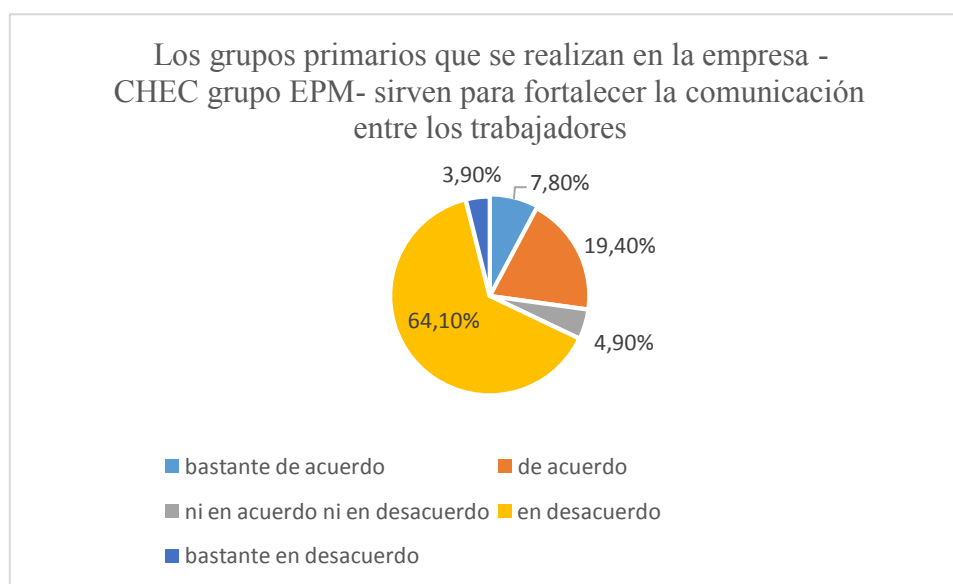
La explicación a esto tiene que ver, de modo general, con la concepción cultural del mundo y las relaciones sociales que les corresponde a unos y a otros. Los antiguos más orientados hacia la resistencia al cambio y una actitud radical frente a la empresa y, los nuevos abiertos al cambio y con menor grado de resistencia ante las políticas y el orden empresarial. Aquí también incide el perfil ocupacional y el grado de instrucción. En promedio, los trabajadores antiguos corresponden al grupo de operarios (técnicos/tecnólogos) y los trabajadores nuevos al grupo de profesionales.

Por su parte, las proposiciones de las figuras 5 y 6 tienen que ver con medir el grado de acuerdo/desacuerdo sobre si los *grupos primarios* y en general la política de cultura empresarial están diseñadas para afectar directa o indirectamente a los trabajadores y a la organización sindical. Para ambos casos, las opciones “bastante de acuerdo” y “de acuerdo” representan más

del 70% de los trabajadores consultados. Igualmente estos datos se corresponden con la información levantada en las entrevistas personalizadas y los grupos de discusión.

Desde la perspectiva de la dinámica de control-resistencias en los espacios de trabajo expuesto por Soria (2018), encontramos que dichas actitudes que expresan inconformidad con las estrategias de gestión en el trabajo, pueden entenderse como formas de resistencia que operan los trabajadores de manera individual. Tradicionalmente el concepto de resistencia en el trabajo ha hecho alusión a grandes acciones emprendidas por sujetos colectivos de trabajadores (huelgas, manifestaciones generales, tomas de empresa, etc.), sin embargo, ante la transición del régimen de acumulación que implicó transformaciones sustanciales en la forma en que se organizan los trabajadores, emergieron formas distintas de resistencia: ante la transformación de las formas de control se transformaron igualmente las prácticas de resistencia (Ibíd), de tal suerte que la producción y el control flexible generan prácticas de resistencias flexibles.

Figura 1. Proposición 1 escala de Likert



En el sentido expuesto, podríamos caracterizar dos formas de resistencia agenciadas por los trabajadores, que a su vez corresponden a dos niveles: el individual y el colectivo. Las resistencias de tipo individual son las que se manifiestan en lo que Soria (2018) plantea como formas no organizadas de conflicto, acciones reactivas, formas de rechazo y reacciones negativas individuales que se evidencian en la valoración que los trabajadores hacen de las estrategias de gestión que, a pesar de ser manifestaciones operadas individualmente por los trabajadores, están de algún modo orientadas por el orden de la institución sindical en la medida en que éste dota de cierto poder y autoridad a los trabajadores.



Figura 2. Proposición 2 escala de Likert

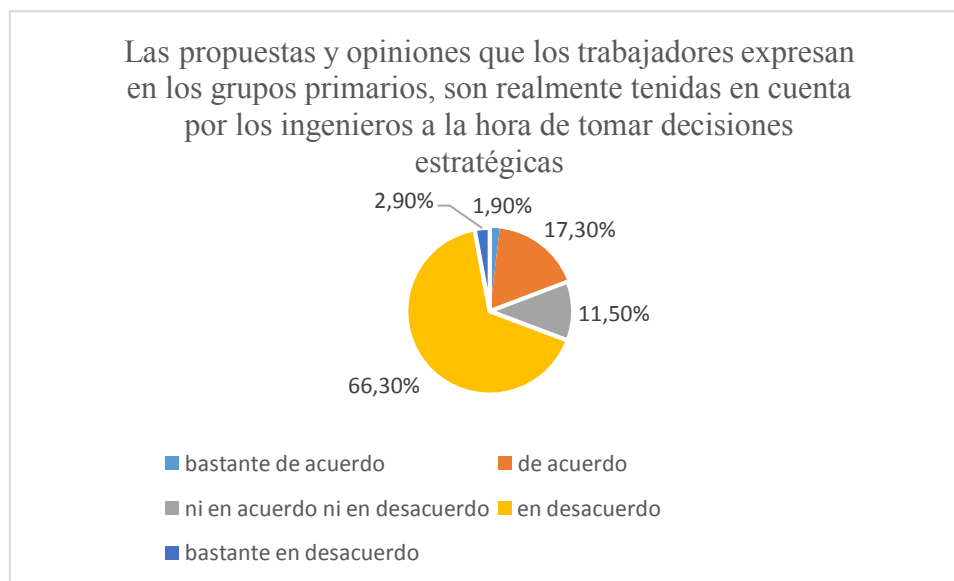
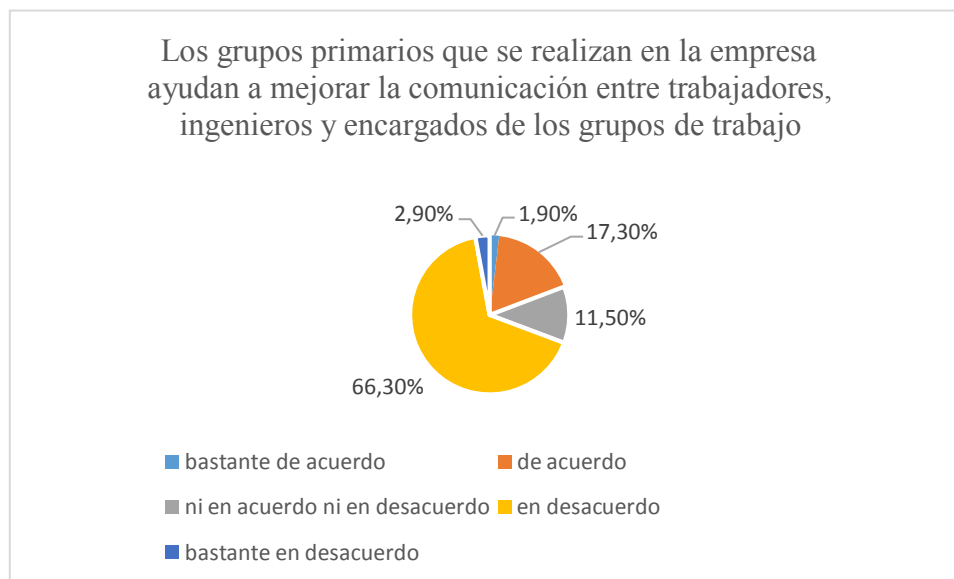


Figura 3. Proposición 3 escala de Likert



Las formas de resistencia colectiva son las operadas a nivel de la organización sindical que, para nuestro caso, se encuentran institucionalizadas en el marco de la convención colectiva de trabajo y la legislación laboral colombiana. Durante las fases de conflicto laboral es común, según los trabajadores entrevistados, que se direccionen desde el sindicato estrategias de ralentización en las órdenes de trabajo, lo que tradicionalmente en el lenguaje sindical se ha conocido como “plan tortuga”.

Figura 4. Proposición 4 escala de Likert

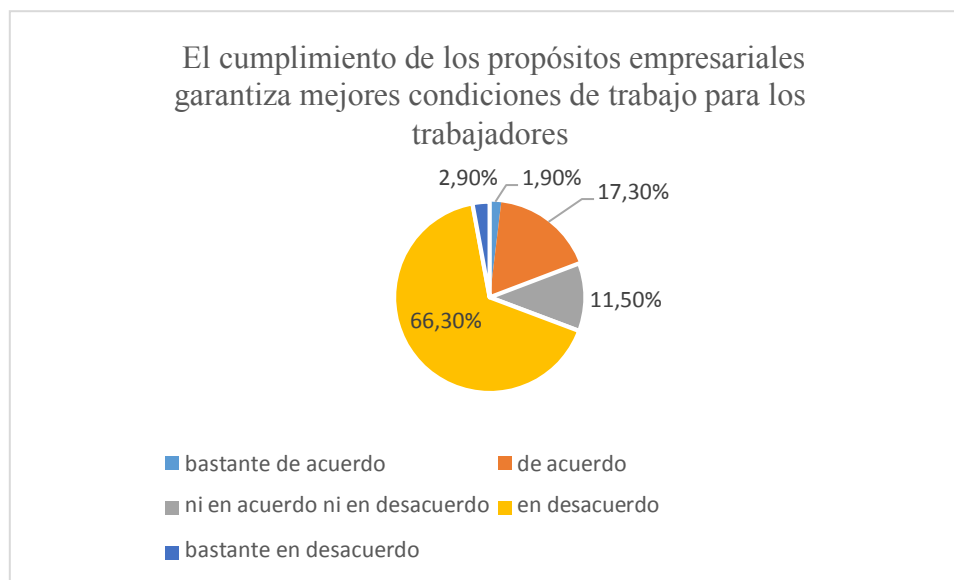
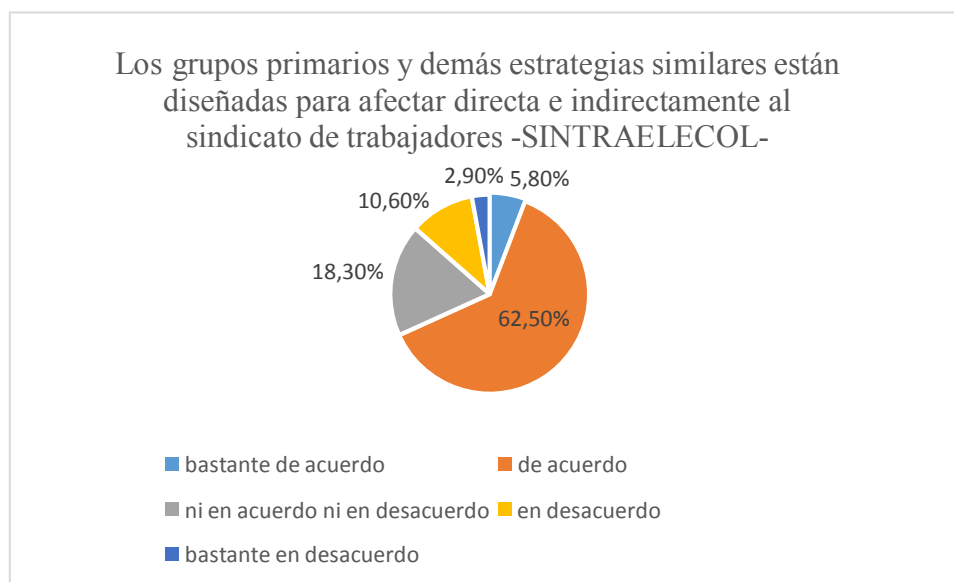
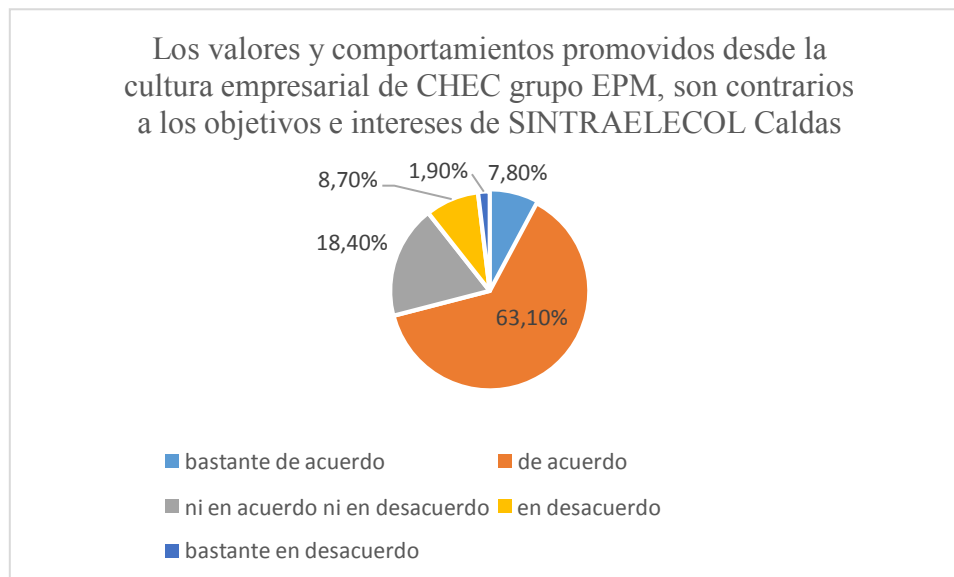


Figura 5. Proposición 5 escala de Likert



“Estas prácticas pueden asumir diversas modalidades: confrontativas, reactivas, evasivas, pero lesionantes, no sólo de la productividad sino también de los componentes simbólicos de la dominación. De esta manera, las resistencias no son el reverso de los controles, pero sí las formas mismas en que los sujetos enfrentan las coerciones de manera individual y colectiva. Es por ello que las consideramos como aquellas acciones (por pequeña que sea su escala) que de algún modo transforman, desafían o alteran las relaciones de poder.” (Soria, 2018, pág. 196).

Figura 6. Proposición 6 escala de Likert



Finalmente, encontramos que no existe una disputa por el sentido de los trabajadores por parte del actor sindical en el sentido ideológico, es decir, que el sindicato no desarrolla estrategias sistemáticas y permanentes tendientes a construir un sentido en los trabajadores, lo cual se corresponde de nuestro punto de vista, con que los motivos que predominan en los trabajadores a la hora de vincularse al sindicato son más de tipo instrumental que ideológicos, en razón de los beneficios que trae ser parte del sindicato. En este sentido, la disputa por el sentido no se da tanto en el terreno ideológico sino en el terreno práctico, es decir, se gana el sentido y la adhesión del trabajador al sindicato más por lo que en la realidad se objetiva (el amparo, la convención y sus beneficios), que por una intensión sistemática de promover cierta ideología o valores sindicales: estos se crean y se construyen de lo material a lo valorativo y no a la inversa. Al respecto, esto expresa un dirigente sindical entrevistado:

“Hermano, eso ya casi no se ve. Hace años eso sí estaba muy claro, las charlas ideológicas y políticas las hacíamos con más constancia, ahora casi no, sí se hacen pero menos y con menos gente. Usted sabe hermano que por muy grande que sea una organización los que trabajan más son unos pocos, entonces tenemos la junta directiva que somos nosotros y otro grupo grande de compañeros que vienen acá, toman tinto, hablamos de todo, vamos a las marchas y a lo que haya que hacer. Pero el grueso de los afiliados casi no está tan activo, eso sí, en las asambleas tratan de venir siempre y participan pero están más concentrados en el trabajo porque además son de otras localidades diferentes a Manizales, incluso de otros departamentos como Risaralda” (Largo, 2021).

Sobre las estrategias y formas de vinculación de trabajadores al sindicato encontramos igualmente que priman motivos de orden material e instrumental, en cierta medida y según lo

expone el dirigente sindical, esto se debe en parte, a que el sindicato se encuentra consolidado en materia de organización, lo cual permite relajar esfuerzos en términos de vinculación:

“El trabajador debe tener la voluntad de entrar al sindicato, no podemos obligarlo. En eso nos hemos quedado cortos porque hermano, ya estamos consolidados. No podemos estar pendientes de cada trabajador que entra, sin embargo nosotros nos damos cuenta porque estamos en todos los comités de empresa y hasta nos llaman para asuntos de gerencia y esas cosas. Lo que hacemos es, si nos damos cuenta de un grupo grande de trabajadores sin afiliar, nos vamos y hacemos una campaña de afiliación, pero eso casi no pasa” (Largo, 2021).

“Aquí vienen los mismos trabajadores a preguntar que cómo se afilian y que les expliquemos las cosas. Pero claro, eso no pasa porque se le ocurra a él de un momento a otro, no, lo que pasa es que los mismos compañeros de él que ya están afiliados le dicen que se afilie... algunos le explican por qué debe afiliarse y le hablan de la lucha que hemos dado, de que la convención nos ha tocado pelearla y además que estar en el sindicato le favorece, porque hermano, nosotros le podemos prestar plata cuando necesite, le damos solidaridad si se le muere alguien, si tiene un daño en la casa, le ayudamos si el patrón lo quiere joder, le prestamos para que el abogado le saque la pensión... y así con muchas cosas... yo diría que estar en el sindicato es como un amparo que tiene el trabajador para poder defenderse, como una mano amiga, aunque igual esté o no afiliado nosotros por principio defendemos a cualquier trabajador que esté en problemas” (Ibid.).

### *Institucionalización del conflicto y poder sindical*

Desde la perspectiva de Schmalz (2017) sobre los recursos de poder sindical, resulta el poder asociativo como el elemento central sobre el cual se erigen las organizaciones sindicales, no obstante, la fortaleza de este recurso depende de la interacción y el equilibrio con los otros recursos de poder (estructural, institucional y social). Para el caso que nos ocupa, encontramos que la principal fortaleza del Sindicato de Trabajadores de la Energía en Caldas radica en el grado de institucionalización de las relaciones industriales que se han configurado históricamente entre la empresa y el sindicato, lo que ha permitido cierta estabilidad en materia de negociación colectiva, altos niveles de afiliación y un reconocimiento a nivel social en el territorio de incidencia.

El sindicato visto como institución se reviste de cierto grado de legitimidad y autoridad que lo convierte en interlocutor válido ante la empresa y los trabajadores. De este modo, existe una regulación del conflicto laboral amparado en la legislación laboral colombiana y refrendada en las Convenciones Colectivas de Trabajo que garantizan cierta estabilidad en las relaciones de empleo.

“(...) el poder institucional es el resultado de luchas y procesos de negociación que a su vez se basan en el poder estructural y asociativo. Tales instituciones representan, como forma secundaria de poder, un aspecto condensado de las otras dos formas primarias de poder”

(Shemal, 2017, pág. 30), tal institucionalización adquiere dos dimensiones: una que potencia los procesos de lucha, exigencia y negociación, y otra que limita el accionar sindical, en tanto la institucionalización del conflicto implica un grado de acuerdo y consentimiento entre la empresa y el actor sindical. Sin desconocer momentos de tensión y lucha abierta, para el caso que estudiamos podríamos hablar de la existencia de relaciones mayoritariamente de consenso de las cuales resultan beneficios para los actores que intervienen en las relaciones de trabajo.

Desde el concepto de institución que propone Carmen Marina López (2003), “las instituciones son mesoestructuras que ensamblan el nivel micro de la acción social individual con el nivel macro del sistema social, que no es sino un entramado de instituciones” (López Pino, 2003, pág. 417), en tanto nos permite explicar de un lado, las actitudes de resistencia que se operan individualmente por los trabajadores y las colectivas que se desenvuelven desde el actor sindical principalmente en materia de negociación colectiva.

La expresión más palmaria de la institucionalización de las relaciones industriales y por tanto del conflicto capital-trabajo, se encuentra en las convenciones colectivas de trabajo en tanto reflejan un amplio régimen de beneficios laborales, familiares y colectivos en materia económica, social y cultural, que permite en la práctica no solo amplias garantías para el ejercicio de la actividad sindical sino condiciones tendientes a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. De lo anterior es dable colegir que, como ya dijimos, tanto la empresa como el sindicato y sus representados resultan relativamente favorecidos.

En nuestra hipótesis inicial advertíamos que los dispositivos de gestión en el trabajo significaban un debilitamiento de la estructura sindical en términos del recurso de poder asociativo. Para el caso que hemos estudiado, encontramos que no ha existido tal afectación, algunos factores explicativos a esto tienen que ver, como hasta ahora lo hemos expuesto, con la institucionalización de las relaciones industriales y el conflicto, la primacía de lo material/instrumental por encima de lo ideológico como medios movilizados del sindicato y, además, la composición etaria y de perfil laboral que predomina en el sindicato.

No obstante lo anterior, las estrategias de gestión en el trabajo sí han contribuido a profundizar la diferenciación entre trabajadores sindicalizados operarios y trabajadores no sindicalizados profesionales. Algunos de los cambios e impactos que han tenido las formas de gestión, tienen que ver con que algunos trabajadores (los más jóvenes), señala un sindicalista entrevistado, se adhieren a las estrategias propuestas por la de la empresa.

### *La incidencia del contexto exterior*

Después de presentar y describir los hallazgos resultantes del proceso de investigación, vemos que existe una excepcionalidad en el desarrollo de las estrategias de gestión en el trabajo por parte de la empresa, así como de la configuración de las relaciones industriales entre la empresa y el sindicato. Así, ubicamos dos posibles factores explicativos de la situación, que aunque no los desarrollamos con exhaustividad, podrían dar pistas sobre el por qué la CHEC no

ha desarrollado con mayor agresividad estrategias subjetivas de control y/o prácticas antisindicales en el seno de la empresa.

De un lado, luego de revisar los informes de sostenibilidad disponibles en la página web de la empresa (desde el año 2013 hasta el año 2019), encontramos que la implementación de estrategias que denominados de gestión-control en el trabajo es hasta ahora reciente. En tal sentido, ubicamos dos momentos centrales:

- 1) El cambio discursivo que se empieza a evidenciar con mayor fuerza en el año 2014 acompañado por cambios organizativos (reducción de algunas áreas de trabajo, fusión entre áreas) que significaron cierta reconfiguración en los niveles de jerarquía, acomodando la estructura hacia un tipo menos vertical y más horizontal como soporte de las relaciones de trabajo, así como la resemantización del lenguaje empresarial: de *jefe* a *gestor* y de *trabajador* a *colaborador*;
- 2) En el año 2017 se introducen los conceptos de *cambio* y *cultura* que, como presentamos en el capítulo III, vehiculiza la idea de la *adaptabilidad* y ésta a su vez promueve los valores de la autogestión y autonomía en el trabajo.

De otro lado, ponemos nuestra atención en los factores del contexto exterior que interactúan con la empresa, partiendo de la idea de que “los cambios en el entorno exterior (mercado de trabajo, mercado de la producción, tecnología y políticas gubernamentales) inducen a los empresarios a adelantar o reajustar sus estrategias (...) los cambios sucedidos en las empresas responden, aunque no de modo automático, a presiones externas” (Ibíd., pág. 419).

Así, encontramos que el principal elemento de contexto exterior que podría dar luces sobre el por qué la empresa ha mantenido unas relaciones estables de negociación con el sindicato, tiene que ver con la ausencia de competencia en el mercado de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía en el territorio de incidencia (principalmente los departamentos de Caldas y Risaralda), sin dejar de reconocer que en el mantenimiento estable de las relaciones de trabajo también interactúa con los factores y estrategias sindicales.

## Conclusiones.

El propósito en el que se inscribe este trabajo, tiene que ver con ahondar y ampliar la comprensión y el entendimiento de los efectos que sobre los sujetos colectivos de representación de los trabajadores, ha significado la puesta en marcha y el desarrollo del proyecto neoliberal, principalmente en términos de los cambios que con ocasión de la implementación de dicho modelo se asientan sobre la realidad del mundo del trabajo. Partimos así de comprender el neoliberalismo en su integralidad, es decir, trascendiendo su significación económica y política para poner nuestra atención en sus significados y efectos culturales, sin dejar por ello de reconocer la interdependencia entre dichos niveles de análisis que a la vez configuran los escenarios en que se desarrollan las relaciones sociales en el los lugares de trabajo.

La tesis central que hemos propuesto en esta investigación, es que los dispositivos de gestión del trabajo de la empresa contemporánea, que ponen el énfasis de la gestión en el nivel subjetivo de los trabajadores, fungen como factores de control de la mano de obra que tienden a debilitar a las organizaciones sindicales, en tanto tienen por objetivo ampliar el marco de legitimidad otorgado por los trabajadores a la empresa y sus políticas, en detrimento de la legitimidad y poder de representación dado a la organización sindical. Lo cual constituye cierta pretensión de invisibilizar el conflicto capital-trabajo, constituyéndose así en el campo de las relaciones laborales una disputa entre empresa y sindicato por la subjetividad de los trabajadores. A partir de tal propósito, estudiamos el caso particular de las relaciones laborales entre la empresa de energía de Caldas CHEC S.A E.S.P grupo EPM y el Sindicato de Trabajadores de la Energía de Colombia subdirectiva Caldas–SINTRAELECOL Caldas.

Dicho desarrollo de los dispositivos de gestión del trabajo en la empresa contemporánea, se apropian y revisten de los principios orientadores del régimen de acumulación flexible y del modo de regulación neoliberal; el primero, referido a las variaciones de orden económico y a la estructura del mercado de comercialización de bienes y servicios y de la mano de obra, que encuentra relación con las innovaciones organizacionales en términos, principalmente, de las formas y métodos de organización de la producción en la empresa; el segundo, al modo mediante el cual la empresa ejerce control mediante la gestión y administración de la fuerza de trabajo, a partir de disponer sobre los trabajadores una serie de conductas y prácticas de trabajo fundamentadas en la flexibilidad, el cambio y la adaptabilidad, orientadas estas a generar relaciones de trabajo basadas en el consenso y la armonía entre los actores de la relación laboral.

Hemos abordado la investigación a partir de la observación teórica y empírica de dos variables. Por un lado, la política de gestión empresarial, en tanto es allí donde toma forma y desarrollo el dispositivo de control y, de otro lado, las prácticas asumidas por los trabajadores y la organización sindical derivadas de la implementación de dicha política.

Tres hipótesis centrales guiaron el desarrollo de nuestro trabajo, orientadas a dar respuesta a nuestra pregunta de investigación sobre ¿cuáles son los efectos de las políticas de gestión empresarial de la CHEC S.A E.S.P en la organización sindical? Inicialmente, abordamos el problema de la existencia o no de formas de control asociadas al dispositivo de dominación

contemporáneo en la empresa objeto de nuestro estudio, así como la manera en la que éstas se expresan y operativizan en las relaciones de trabajo; seguidamente, nos enfocamos en comprender si tales formas de gestión del trabajo han ocasionado marginalidad del sindicato como actor protagónico de las relaciones laborales y, finalmente orientamos nuestra mirada hacia comprobar la existencia o no de una disputa de poder por el sentido de los trabajadores entre empresa y sindicato.

No obstante, antes de proceder con el desarrollo del cuerpo del trabajo, los objetivos y la comprobación o no de las hipótesis, en el primer capítulo abordamos la reconstrucción del problema de investigación en la que demostramos la relación del proyecto neoliberal, en su nivel cultural, con las formas contemporáneas de gestión del trabajo en las empresas.

En el primer capítulo, abordamos el problema de investigación a partir de la reconstrucción del proceso de configuración del régimen de acumulación flexible y su relación con el modo de regulación neoliberal, intentando así trazar una línea de correspondencia que indicase la relación entre las innovaciones organizacionales surgidas como respuesta a los cambios del mercado de consumo, el agotamiento de las formas de organización del trabajo clásicas y las políticas económicas de ajuste y, las nuevas formas de gestión y administración de la fuerza de trabajo.

Así, encontramos que efectivamente la emergencia de lo que se ha denominado el régimen de acumulación flexible, en oposición al régimen de acumulación fordista caracterizado por la rigidez en la forma de la producción, la producción en masa y estandarizada, demandó igualmente nuevas formas de gestión y administración de la fuerza de trabajo, tornándose ésta igualmente flexible y dinámica. De ahí que el modo de gestión que se configura como dominante apeló a los principios fundantes del modelo neoliberal, principalmente al principio de libertad y flexibilidad para la aceptación y adaptación al cambio dominado por las variaciones del mercado.

Lo anterior, se advierte al considerar el nuevo formato que adquiere la gestión empresarial, que entendido como forma de control y dominación, apela a novedosas estrategias y mecanismos de dominación simbólica cuyo fin es la gestión del nivel subjetivo de tal modo que éste (el sentido común), se oriente hacia la aceptación de las prácticas laborales esperadas por las empresas, fundamentalmente la aceptación del orden empresarial; la flexibilización de las relaciones de producción implicó la flexibilización de los mecanismos de dominación y de control del capital sobre el trabajo.

Tres ideas resultan acá importantes: 1) la intensión por parte de la empresa de configurar relaciones de trabajo basadas en la cooperación y el consenso, mediante la cual se pretende la invisibilización del conflicto capital-trabajo; 2) lo anterior, movilizado a partir de la implementación de estrategias de control flexible que tienen como lugar de aplicación el nivel subjetivo de los trabajadores y, 3) la promoción del autocontrol y la autonomía como la forma misma del ejercicio del control, es decir, el control como facultad individual de los trabajadores que asegura el orden empresarial esperado.

Frente a la primera hipótesis, encontramos que efectivamente la empresa ha incorporado en su funcionamiento políticas de gestión-control que se revisten del concepto de dispositivo en



el sentido en el que lo hemos expuesto y, que según el material revisado, están fundamentalmente orientadas a incorporar en los trabajadores elementos disciplinarios mediante formas pasivas de autocontrol. A este propósito, sirven también la estructuración que se ha dado a los grupos de trabajo, que más allá de ser un escenario para la coordinación de las órdenes de trabajo, se convierten en espacios de socialización mediante los cuales se gestiona subjetivamente la fuerza de trabajo y adquieren cierta similitud con la concepción clásica de los círculos de calidad del modelo toyotista de gestión.

Así, hallamos dos niveles mediante los cuales se realizan los procedimientos de gestión. Por un lado, los escenarios extralaborales de socialización dedicados exclusivamente al fin de potenciar la participación de los trabajadores en los asuntos de la empresa (grupos primarios, redes colaborativas, tertulia, conversaciones con el gerente, etc.) y, de otro lado, encontramos que de manera transversal en el desarrollo de las actividades laborales constantemente se recalcan principios como el de *colaboración* y *autonomía*, se promueven relaciones de horizontalidad entre los actores laborales y una supuesta ausencia de posiciones jerárquicas y de poder al interior de la empresa, lo cual desde nuestro punto de vista alimenta la idea de relaciones de trabajo sustentadas en la armonía y el consenso.

Encontramos igualmente que la política de gestión empresarial es contentiva de los principios ideológicos del modelo neoliberal, en tanto se fundamenta en las máximas de libertad, flexibilidad y ausencia de controles externos, se pone al individuo como empresario de sí mismo y en ese sentido se le descargan responsabilidades asociadas a mantener cierto compromiso voluntario con la empresa, sus políticas y directrices. Dicho compromiso y responsabilidad es gestionado desde un aspecto moral y emotivo, en tanto es desde estos aspectos que puede adquirir mayor fuerza e incorporarse efectivamente en las mentalidades de los trabajadores los principios de la gestión empresarial del trabajo.

Respecto de lo anterior, también encuentra sentido la resemantización del lenguaje empresarial, el cambio del término *trabajador* por el de *colaborador*, así como la sustitución de *jefe* por *gestor* pretenden sugerir en los actores laborales una ausencia de posiciones de poder y de un orden jerárquico y rígido al interior de la empresa, suplantando tal idea por la de la armonía entre los actores de las relaciones de trabajo que implicaría una reconfiguración de las relaciones obrero patronales.

Luego del proceso de investigación, encontramos que si bien la política de gestión empresarial contempla el dispositivo y las formas de control que caracterizamos como de corte neoliberal y que efectivamente aparece como medio para la ampliación de la dominación capital-trabajo, tal dominación es parcial y relativa, se trata de una pretensión de dominación que logra tener efectos principalmente en grupos de trabajadores profesionalizados y jóvenes, lo cual ocurre en menor medida en el grupo de trabajadores no profesionalizados y más antiguos en la empresa, que son en gran proporción los que mayoritariamente conforman la organización sindical.

Igualmente, las estrategias mediante las cuales se operativizan y direccionan las políticas de gestión son relativamente novedosas en el tiempo y han tenido como centro de aplicación,

principalmente, a los trabajadores de áreas profesionalizadas, que por su condición de especialización y factores asociados a la edad han resultado menos propensos a ser objeto de sindicalización; lo cual adquiere sentido en tanto el sindicato concentra mayoritariamente su base social en áreas y perfiles de trabajadores con menores grados de especialización y con mayor antigüedad, esto en razón de la trayectoria e historia de acción y movilización social del mismo.

Así, queda demostrado que la empresa ha adoptado en su funcionamiento formas de gestión y control del trabajo que guardan estrecha relación con las nuevas formas de administración devenidas del modelo neoliberal en su dimensión ideológica.

Frente a la segunda hipótesis, según la cual los dispositivos de gestión-control del trabajo tienen como efecto la marginación y el debilitamiento del sindicato en los escenarios de negociación colectiva, encontramos que si bien existe dicha pretensión por parte del actor empresarial, no logra asentarse de manera contundente de tal modo que genere fracturas importantes en la organización sindical.

Lo anterior, en razón de que por un lado, existe un proceso de comprensión y reconocimiento de las formas de gestión-control por parte de la organización sindical y de los trabajadores, a las que se antepone diversas formas de resistencia igualmente flexibles; de otro lado, se ha configurado entre empresa y sindicato un tipo de relaciones laborales institucionalizadas, situación que le confiere al sindicato cierto margen de poder y autoridad frente a la empresa y los trabajadores.

Al comprender el significado y la intención que subyace a las estrategias y mecanismos de gestión del trabajo, los trabajadores asociados en el sindicato expresan actitudes de resistencia hacia las mismas, tales como la inasistencia a los escenarios de relacionamiento diseñados por la empresa, actitudes abiertamente contrarias a los objetivos de la empresa o actitudes de resistencia pasiva, que en todo caso encarnan la idea de que las estrategias y mecanismos de gestión del trabajo no son otra cosa que una ilusión de participación orientada a generar motivación en los trabajadores para aumentar los niveles de productividad. A pesar de que el sindicato no elabore estrategias colectivas encaminadas a anteponerse a las prácticas y estrategias de gestión del trabajo, los trabajadores individualmente sí desarrollan ciertas formas de resistencia flexibles que podrían considerarse espontáneas y que están determinadas principalmente por actitudes de rechazo y descrédito hacia las estrategias de control empresarial.

La organización sindical ha sabido establecer relaciones industriales institucionalizadas y en razón de ello goza de cierto margen de poder y autoridad. De allí, la elevada tasa de sindicalización y la fortaleza a la hora de la negociación colectiva de la convención colectiva de trabajo. De esta manera, encontramos que el proceso de implementación de políticas de gestión del trabajo no ha significado impactos negativos en la organización sindical que ocasionen marginación como actor protagónico de las relaciones laborales, ni en materia de su composición numérica ni en términos cualitativos; no obstante, esto puede obedecer a lo novedoso de los dispositivos de gestión en la empresa y a que el énfasis parece estar puesto en los trabajadores no sindicalizados.

Frente a si hay o no una disputa de poder por el sentido de los trabajadores entre empresa y sindicato, mediada por estrategias de tipo subjetivas e ideológicas, encontramos que para el caso de la empresa efectivamente es así, no obstante, el sindicato no desarrolla de manera sistemática y organizada estrategias de este tipo. En la mayoría de casos, el sentido y la adherencia del trabajador al sindicato se da en virtud de los beneficios materiales que le confiere la pertenencia al mismo, por lo cual prima una identidad como recurso de acción y de poder, más no una identidad como compromiso. Así, podemos decir que el sentido construido por el actor sindical se construye a partir de relaciones materiales más que ideológicas.

Si bien, el escenario de las relaciones laborales, entendido como relación de lucha, es naturalmente un espacio de disputa entre los actores de la relación en el que cada uno busca el alcance de sus intereses, encontramos que tal disputa por el factor ideológico y subjetivo no ha alcanzado un punto de madurez tal que nos permitiese hablar una disputa por el sentido en sentido estricto. La empresa, mediante la política de gestión empresarial y sus elementos derivados, efectivamente inaugura una nueva forma de avanzar en la construcción de un sentido compartido entre empresa y trabajadores (un sentido común); el sindicato, como se vio, disputa en el terreno de la materialidad, es allí donde logra incorporarse en la base trabajadora, en consecuencia, si bien podemos hablar de una relación de disputa, encontramos que ambos actores enfatizan en elementos diferentes; igualmente existen otros factores, como la solidez organizativa, que permiten al sindicato relajar esfuerzos en términos de ahondar de manera mucho más decidida procesos de transmisión cultural e ideológica.

Finalmente, los cambios en la empresa no son del todo radicales, puesto que evidenciamos marcas y signos del pasado que se conjugan con elementos del presente contemporáneo, la inserción de cambios y en ese sentido, posibles efectos sobre el sindicalismo, son graduales y en todo caso dependen del cruce de diversos factores.

## Bibliografía citada

- Agamben, G. (2011). ¿Qué es un dispositivo? *SOCIOLOGÍA*, vol. 26, (Nº.73), pp. 249-264.
- Aguirre, C. A. (2018). La revolución cultural mundial de 1968, 50 años después. En C. A. Aguirre, *La revolución cultural mundial de 1968* (págs. 7-35). Bogotá D.C: Ediciones desde abajo.
- Álvarez Newman Diego. (2018). *La hegemonía del capital. Estudio sobre el dispositivo de implicación en el trabajo*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales. .
- Anderson, P. (2019). Historia y lecciones del neoliberalismo. *Deslinde edición 25*.
- Antunes, R. (2005). *Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo*. Buenos Aires: Herramienta: Taller de Estudios Laborales.
- Bensusán, G. (2007). *La efectividad de la legislación laboral en América Latina*. Organización Internacional del Trabajo.
- Boltansky, L., & Chiapello, E. (1999). *El nuevo espíritu del capitalismo*.
- Castells, M. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.
- Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC grupo EPM. (2015). *Informe de Sostenibilidad CHEC*. Manizales.
- Central Hidroeléctrica de Caldas CHEC grupo EPM. (Diciembre de 2019). *Sostenibilidad CHEC Grupo EPM*. Manizales. Obtenido de Sostenibilidad CHEC Grupo EPM: <https://www.sostenibilidadchec.com/cadena-de-suministro/>
- Coriat, B. (1992). *El taller y el robot*. Ciudad de México: Siglo veintiuno editores.
- Dasten Vejar, J. (2012). Dispositivos de disciplinamiento en el trabajo: relaciones laborales y subjetividades en Chile. *SÍ SOMOS AMERICANOS*, vol. XII, (Nº.2), pp. 109-131.
- De la Garza Toledo, E. (2000). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En E. d. Toledo, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (págs. 148-178). México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- De la Garza Toledo, E. (2004). *Alternativas sindicales en América latina*. Medellín: Ediciones Escuela Nacional Sindical. Obtenido de Escuela Nacional Sindical.
- Deleuze, G., & Foucault, M. (1981). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Madrid: Alianza editorial.
- Foucault, M. (2004). *El orden del discurso*. Buenos Aires: Fabula.
- Foucault, M. (2008). *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Buenos Aires: Paidós.
- Guerrero, W. (11 de diciembre de 2020). Aspectos generales de funcionamiento productivo de la empresa. (M. G. Valencia, Entrevistador)
- Harvey, D. (1990). *La condición de la posmodernidad*. Oxford: Amorrortu editores.
- Harvey, D. (2005). *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid: AKAL.

- Largo, R. M. (26 de febrero de 2021). Sobre las formas de control de la empresa sobre los trabajadores. (M. G. Valencia, Entrevistador)
- Londoño, C. E. (1998). La apertura económica en Colombia. *PENSAMIENTO HUMANISTA*, (N° 4), pp. 39-51.
- López Pino, C. M. (2002). *Las relaciones laborales en Colombia: opciones estratégicas de los actores*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- López Pino, C. M. (2003). Las relaciones laborales vistas a través de la teoría de las Opciones Estratégicas de los Actores. *REVISTA VENEZOLANA DE GERENCIA*, vol. 8, (N°. 23), pp. 396-427.
- López Pino, C. M. (2007). Cambios en las relaciones laborales y en el trabajo en Colombia, un inicio de siglo con transformaciones. *REVISTA VENEZOLANA DE GERENCIA*, vol. 12, (N°. 39), pp. 307-350.
- Lora, E. (1991). *Apertura y modernización: las reformas de los noventa*. Bogotá D.C: Tercer mundo editores.
- Mendy, M. (2002). *La construcción de la identidad sindical*. Montevideo: Universidad de la República.
- Montaño Hirosé, L. (2000). La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina. En E. d. Toledo, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (págs. 287-311). México DF: FLACSO.
- Novo, L. (2005). El lugar social del trabajo. El papel del mecanismo empleo-desempleo en el capitalismo mundial integrado. En L. S. Leopold, *Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario* (págs. 113-143). PAIDOS.
- Olivera, R. G. (2000). La cultura laboral. En E. d. Toledo, *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (págs. 213-237). Ciudad de México: FLACSO.
- Ramírez Corrales, M. (21 de 10 de 2020). Aspectos generales de la política de gestión del trabajo en la CHEC. (M. G. Valencia, Entrevistador)
- Salazar, P. (15 de 02 de 2021). Estrategias de gestión del clima organizacional y el ambiente de trabajo. (M. Giraldo Valencia, Entrevistador)
- Schmalz, S. (2017). Los recursos de poder para la transformación sindical. *NUEVA SOCIEDAD*, pp. 20-41.
- Soria, C. B. (2018). La dinámica del proceso de control-resistencias en los espacios de trabajo: aproximaciones a los debates clásicos y contemporáneos. *SOCIOLOGICA*, vol. 33, (N°94), pp. 169-202.
- Urrea Giraldo, F. (1999). Un modelo de flexibilización laboral bajo el terror del mercado. En E. d. Toledo, *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI* (págs. 114-123). Buenos Aires: CLACSO.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, A., Ríos Herrera, J. L., & Seco Martín, E. (2010). *Cambio empresarial y tecnologías de la información en Colombia. Nuevas formas de organización y trabajo*. Bogotá D.C: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Centro de Estudios Sociales-CES.

Zangaro, M. (2011). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *TRABAJO Y SOCIEDAD*, vol. XV, (N°16), pp. 163-177.