

CASO DE ESTUDIO: EL CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES EN ECOPETROL

En este el caso de estudio, se intenta realizar una reflexión sobre el proceso de cambio de las relaciones laborales en Ecopetrol S. A., dejando al lector algunos interrogantes que son posibles de responder desde la teoría desarrollada en el contenido de este libro.

Específicamente, el proceso de cambio en las relaciones laborales de Ecopetrol S. A., involucra elementos como: los conceptos de poder y autoridad, la aparición y el impacto de fenómenos como la colaboración, la cooperación y la solidaridad en la formación y funcionamiento de las organizaciones contemporáneas. Ecopetrol S. A., es la principal empresa petrolera de Colombia que ha realizado un proceso de transformación de sus relaciones laborales (empresa-sindicato) en los últimos 25 años.

El **poder** y en especial, las relaciones de poder son uno de los componentes principales para la formación y el funcionamiento de las organizaciones; la autoridad, y de una forma diferente la colaboración, la cooperación y la solidaridad conllevan implícitamente ejercicios o relaciones de poder⁵. Russell (1938), plantea que el poder es el objeto principal de investigación en las ciencias sociales, donde toda relación social incluye una relación de poder. Para Foucault (1982), el poder está fuertemente enraizado en los conexiones sociales; no es algo que se reconstituye por encima de la sociedad como una estructura suplementaria, **una sociedad sin relaciones de poder sería solamente una abstracción.**

⁵ Existen relaciones de poder en la colaboración, la cooperación y la solidaridad, al generarse intervenciones con fines específicos de alguna de las dos partes (sean sujetos, objetos, artefactos, organizaciones, etc).

Es muy importante aclarar que aunque es posible dar respuesta a la problemática sugerida desde un análisis económico, sociológico, político o incluso psicológico, el presente caso de estudio se limita a las reglas definidas en el marco de una perspectiva de cambio organizacional o institucional.

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

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

Las preguntas centrales del caso serían: ¿cómo se puede transformar el poder en confianza? y ¿cuál es su impacto conceptual en los conflictos entre grupos en una organización?

ECOPETROL Y SUS RELACIONES LABORALES 1985-2003

Ecopetrol S. A. es la empresa más grande de Colombia y la principal compañía petrolera en el país. Por su tamaño, Ecopetrol S. A. pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica. Ecopetrol S. A. es una sociedad de economía mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía. La historia de Ecopetrol está ligada al desarrollo del petróleo en Colombia que según Bendeck (1993), inicia con la concesión de Isaac en 1886, desde donde años más tardes se presenta a la reversión al Estado colombiano de la concesión de Mares, el 25 de agosto de 1951, dió origen a la empresa colombiana de petróleos. La naciente empresa asumió los activos revertidos de la *tropical oil company* que en 1921, inició la actividad petrolera en Colombia con la puesta en producción del campo cira-infantas en el valle medio del río Magdalena localizado a unos 300 kilómetros al nororiente de Bogotá. En 2003, el Gobierno colombiano reestructuró la empresa co-

lombiana de petróleos, con el objetivo de internacionalizarla y hacerla más competitiva en el marco de la industria mundial de hidrocarburos. Con la expedición del Decreto 1760 del 26 de junio de 2003 modificó la estructura orgánica de la empresa colombiana de petróleos y la convirtió en Ecopetrol S. A., una sociedad pública por acciones. Actualmente, Ecopetrol S. A. es la empresa más grande con una utilidad neta de \$3,39 billones registrada en 2006⁶.

Antes del proceso de transformación de las relaciones laborales en Ecopetrol S. A., existían relaciones violentas por la influencia en el sindicato de los movimientos guerrilleros y la posición beligerante de los miembros de la junta directiva, además por la participación de los partidos políticos de izquierda en las propuestas de defensa del movimiento sindical. Los principales problemas laborales hasta los años ochenta, eran resueltos mediante huelgas violentas que paralizaban energéticamente al país. La autoridad era ejercida por el Gobierno (ejército y la policía), y el poder ejercido por el sindicato, la empresa, el Gobierno, la sociedad civil y sus empleados. Entonces las representaciones de control, dominación y agrupamiento, fueron por muchos años los elementos fundacionales de la organización que representaba Ecopetrol S. A.

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

- Cambio del compromiso de la alta dirección **la gerencia tiene que estar comprometida con los objetivos y la metodología de cambio**. La falta de compromiso no hace imposible el cambio pero si más difícil.
- En Ecopetrol S. A. existía una cultura organizacional orientada más hacia la producción que hacia las personas, generando consecuencias adversas.
- Los jefes eran seleccionados teniendo en cuenta primero sus habilidades técnicas por encima de sus habilidades humanas.

⁶ Adaptado del sitio web <http://www.ecopetrol.com.co>

- Los problemas de comunicación eran generados porque no se poseían los medios para comunicarse adecuadamente con los trabajadores.

CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES EN ECOPETROL

Alberto Merlano, como representante fue encargado de la transformación de las relaciones laborales, pasando de relaciones fuertes de poder y autoridad como única forma de gestionar la organización; a relaciones de colaboración, cooperación y solidaridad entre la empresa, el sindicato y los empleados⁷. Esta nueva forma de relacionarse es uno de los principales elementos que ha permitido la transformación organizacional de Ecopetrol S. A. hasta el punto de pasar de ser una empresa estatal a una sociedad por acciones. Las condiciones de las relaciones laborales bajo la lógica del ejercicio del poder y la autoridad, anterior a los años ochenta, posiblemente no permitirían por presión del sindicato y los empleados la venta en acciones de Ecopetrol S. A.

La junta directiva de Ecopetrol S. A., posiblemente intentó el establecimiento de una **democracia industrial**, por medio de una forma de poder en términos de Foucault, donde intenta transformar las formas de dominación y control, en formas de colaboración, cooperación y solidaridad como fundamento de las relaciones laborales⁸ en Ecopetrol S.A.

Con esta estrategia⁹ se estimuló el compromiso de los trabajadores con la administración, por medio de relaciones de colaboración, cooperación y solidaridad, formando una nueva organización Ecopetrol S. A. por acciones, donde muchos de los colombianos son socios de la empresa más importante del País.

Por medio del cambio, la gerencia pasó de ejercer el poder y la autoridad reprimiendo el movimiento sindical, a por medio de la cooperación, la colaboración y la solidaridad, fortalecer la administración mediante acciones orientadas a lograr apoyo de los operarios, que son el elector primario que determina quienes van a dirigir el sindicato.

Aunque claramente hay relaciones de colaboración, cooperación y solidaridad, existe por parte del demiurgo de la gerencia una relación de poder implícita, al querer orientar el voto de los operarios por un sindicato más concertador al demostrar los beneficios que esta decisión les podía generar.

⁷ Una especie de democratización de las relaciones laborales en Ecopetrol S.A.

⁸ Donde el mejoramiento de los mecanismos de comunicación fue uno de los principales elementos.

⁹ El propósito de la estrategia era aumentar el poder de negociación de la administración ante los operarios, a través del respaldo que ésta le brindó a las políticas de personal de la empresa. Se dialogaba con el sindicato porque éstos son los legítimos representantes de los trabajadores operarios.

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