

ENTRE EL SER Y EL PARECER

**Las percepciones de los empleados de EDATEL sobre las acciones y los discursos de
sus gerentes generales (2000-2010)**

Investigador:

Luis Fernando Córdoba Henao

Asesor:

Darío Blanco Arboleda

Tesis para optar por el título de:

Magister en Antropología

MAESTRÍA EN ANTROPOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

2014

“REINA.-Querido Hamlet, arroja ese traje de luto, y miren tus ojos como a un amigo al rey de Dinamarca. No estéis continuamente con los párpados abatidos, buscando en el polvo a tu noble padre. Ya sabes que esta es la suerte común; todo cuanto vive debe morir, cruzando por la vida hacia la eternidad.

HAMLET.-Sí, señora; es la suerte común.

REINA.-Pues si lo es, ¿por qué parece que te afecta de un modo tan particular?

HAMLET.- ¡”Parece”, señora! ¡No; es! ¡Yo no sé parecer! ¡No es solo mi negro manto, buena madre, ni el obligado traje de riguroso luto, ni los vaporosos suspiros de un aliento ahogado; no el raudal desbordante de los ojos, ni la expresión abatida del semblante, junto con todas las formas, modos y exteriorizaciones del dolor, lo que pueda indicar mi estado de ánimo! ¡Todo esto es realmente apariencia, pues son cosas que el hombre puede fingir; pero lo que dentro de mí siento sobrepaja a todas las exterioridades, que no vienen a ser sino atavíos y galas del dolor!”

William Shakespeare¹

¹ Shakespeare, William. (2010). Hamlet, Príncipe de Dinamarca. Editorial Universidad de Antioquia, p, 12 - 13.

Contenido

Agradecimientos	9
Resumen	10
CAPÍTULO INTRODUCTORIO.....	11
Motivación	11
A. Contexto histórico y social	12
1. ¿Qué es EDATEL?	12
2. Un poco de historia	13
B. Planteamiento del problema.....	16
1. El problema	17
2. La pregunta de investigación.....	19
3. Objetivos	20
C. Delimitación del alcance	21
D. Justificación y estado del arte	23
1. Liderazgo.....	24
2. Psicología Organizacional.....	24
E. Marco teórico	26
1. Transversales	27
2. Específicas.....	29
F. Metodología	31
1. Recolección de la información	33
2. La muestra	34
3. Análisis y sistematización de los datos.....	34
4. Sobre mi presencia y la subjetividad	35
G. Estructura de este documento	37
Nota importante de confidencialidad	39
CAPÍTULO I: LA INTENCIÓN DEL GERENTE – SÍGANME LOS BUENOS	41
Introducción.	41

A.	Intención de los ex gerentes en sus administraciones	43
1.	¿Quiénes son los gerentes?.....	43
2.	Clasificación de los gerentes por grupos.....	45
3.	Las representaciones	53
B.	Logros de los ex gerentes y cómo se validan en el campo o en el sector.....	59
1.	El mundo empresarial como campo.....	60
2.	Conceptos básicos sobre los resultados y la gestión de las empresas.....	62
3.	Resultados de la Empresa en el período de investigación.....	67
C.	Concordancia entre la intención de los ex gerentes y los logros obtenidos	73
1.	El Grupo I de gerentes y el EBITDA estable	73
2.	El Grupo II de gerentes y el EBITDA en decrecimiento	74
3.	El Grupo III de gerentes y el EBITDA en crecimiento (o recuperación)	75
D.	Conclusiones - A lo hecho, pecho.....	76
II.	CAPÍTULO II: LA PERCEPCIÓN SOBRE LOS GERENTES – LO QUE PARECEN SER LOS GERENTES	82
	Introducción	82
A.	La participación de los empleados	84
1.	Antecedentes de la relación empresario – obrero – trabajo en Antioquia	84
2.	La estructura jerárquica de EDATEL	90
3.	La muestra	94
4.	El papel de los empleados y su poder sobre los gerentes.....	95
B.	Características de un buen gerente general.....	98
1.	¿Qué es un buen gerente general?	98
2.	Clasificación de las competencias profesionales por áreas.....	99
3.	Área cuatro: Área Representativa - El Parecer.....	102
4.	Grupos de características por áreas.....	106
5.	Características de un buen gerente desde la posición jerárquica	109
C.	Gerentes para servir o para ser servidos	113

1.	Sobre la dominación legítima	115
2.	Los gerentes de acuerdo a cómo los percibieron los empleados	116
3.	El mejor y el peor gerente	124
4.	Lo bueno de los malos y lo malo de los buenos	131
D.	Más allá de la gerencia	135
1.	Los beneficios a los empleados	135
2.	Categorías emergentes	142
E.	Conclusiones - El bosque no deja ver los árboles	153
III.	CAPÍTULO III: DESDE EL SINDICATO - FÁBRICA DE GERENTES.....	160
	Introducción	160
A.	Antecedentes	162
B.	El Lince: El periódico de SINTRAEDATEL	169
1.	Publicaciones por gerente.....	172
2.	Primer momento: Transformación y apertura	175
3.	Segundo momento: Deshumanización de las relaciones y deslegitimidad.....	177
4.	Tercer momento: Restablecimiento del clima laboral y reconocimiento del Sindicato.....	181
C.	Junta Directiva del Sindicato.	183
D.	Empleados sindicalizados.....	190
E.	Hallazgos comunes en las entrevistas	192
F.	Las percepciones de los empleados sindicalizados	198
G.	Conclusiones - Había lince encerrado	202
IV.	CAPÍTULO IV: CIERRE – NI BUENOS NI MALOS SINO LO CONTRARIO .	205
V.	BIBLIOGRAFÍA	211
	Estudiada y referenciada.....	211
	Consultada no referenciada.....	213
	Entrevistas y entrevistados.....	217
VI.	ANEXO No. 1 “Los gerentes percibidos por los empleados”	222

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Ruta general del trabajo	32
Ilustración 2 EBITDA, Ingresos y Costos y Gastos.....	68
Ilustración 3 Teledensidad de fijos y móviles en Colombia y EBITDA de EDATEL.....	70
Ilustración 4 Servicios por año	71
Ilustración 5 Empleados a diciembre de cada año	72
Ilustración 6 Estructura jerárquica organizacional.....	92
Ilustración 7 Características de un buen gerente, el mejor y el peor.....	131
Ilustración 8 EBITDA y número de Linces por año	174

Índice de tablas

Tabla 1 Fuentes y técnicas para recolección de información	33
Tabla 2 Clasificación de los gerentes.....	47
Tabla 3 Características de la muestra de empleados entrevistados.....	94
Tabla 4 Características de un buen gerente	99
Tabla 5 Características de un buen gerente por áreas	107
Tabla 6 Tipos de autoridad y áreas de las competencias.....	123
Tabla 7 Mejor gerente general 2000 – 2011.....	126
Tabla 8 Peor gerente general 2000 – 2011	126
Tabla 9 Tipos de autoridad y áreas de las competencias.....	126
Tabla 10 Características de un buen gerente, el mejor y el peor	130
Tabla 11 Beneficios recordados por grupos de la muestra.....	137
Tabla 12 Categorías emergentes	142
Tabla 13 Ediciones de El Lince por gerentes y por fecha	173
Tabla 14 Número de Linces por gerente	173
Tabla 15 Características comunes de las entrevistas al Sindicato	193

Agradecimientos

Parece (Parecer) que yo hice (Hacer) este trabajo, pero sé (Saber) que somos (Ser) varios cómplices.

Este trabajo de investigación se convirtió en una aventura que me ha traído muchas satisfacciones y aprendizajes nuevos, con algunos momentos duros que fueron más llevaderos porque pude contar con personas que estuvieron ahí, pendientes y dispuestas para ayudarme a sacar este interesante proyecto adelante. Quiero por eso dar gracias, corriendo el riesgo de no ser del todo justo o que se me quede alguien por fuera; primero que todo a los ex gerentes generales de EDATEL que tuvieron la amabilidad de atenderme en las entrevistas que se tornaron en conversaciones amenas y tertulias agradables que transcurrieron entre lo humano, laboral y profesional, gracias a todos los empleados de la Empresa que participaron de manera tranquila y espontánea con la información que cada uno de ellos tiene recopilada en años de trabajo y convivencia, a la gerente general Beatriz Elena Henao Quintero y su equipo directivo, que en su momento me permitieron acceder a las instalaciones y a la información que facilitaron este trabajo.

Quiero agradecer al Economista Luis Fernando Lopera Medina, al estudiante de Historia Jahir Trujillo y a la Filóloga Laura Marcela Díaz porque cada uno desde su disciplina me acompañó con ratos de escucha, conversaciones, sugerencias y aportes que me ayudaron a ajustar la ruta del trabajo. A mi esposa Lina María y a mi hija Luisa María que soportaron mis ausencias durante este tiempo.

A mis profesores, a los encargados de la Maestría y a Sandra Kefer que me entregaron tanto y que me tuvieron paciencia y comprensión y muy especialmente a la profesora Sofía Botero Páez y mi director Darío Blanco Arboleda por su incondicional acompañamiento y buena disposición en la asesoría que superaron mis expectativas ampliamente, por sus aportes tan profesionales, pertinentes y valiosos.

Luis Fernando Córdoba Henao

Resumen

Esta investigación tiene como objeto hacer un análisis acerca de la percepción que tienen los empleados de EDATEL S.A E.S.P sobre las acciones de los gerentes generales que han estado allí entre el año 2000 y el año 2010; para lograr esto se realizaron entrevistas a una muestra significativa de los empleados de EDATEL y a los gerentes generales del período, como parte del corpus también se tuvo en cuenta El Lince, periódico del Sindicato de la Empresa, todo con el fin de tener una visión más amplia sobre las percepciones acerca de las acciones de los gerentes. Con esta investigación se pretende dar cuenta de cómo el ser y el parecer cumplen funciones específicas a la hora de tomar el mando en la Empresa, cómo accionan los gerentes frente al contexto que los rodea y cómo reaccionan los empleados con las decisiones y acciones de los diferentes gerentes; cómo interactúan todos estos hechos es la gran base para llegar a lo que será el argumento de la exploración. Al final se da respuesta a las preguntas iniciales que guiaron la investigación, cerrando con las conclusiones que ésta arrojó.

Palabras clave: ser, parecer, EDATEL, gerentes, percepciones y empleados.

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

Motivación

Durante los más de dieciséis años que estuve vinculado laboralmente con EDATEL, tuve la oportunidad de compartir con diez gerentes generales y conocer, por referencias de empleados más antiguos, a algunos otros, cada uno de ellos con sus estilos de liderazgo, énfasis en temas específicos, aciertos y desaciertos en su gestión. En el año 2008, un consultor que hizo un trabajo en la Empresa, dijo: “Una empresa coge el estilo de quien esté a la cabeza” (Mauricio Chica, gerente de la empresa Gómez Chica dedicada al manejo de publicidad y marca) y esto tiene sentido puesto que las decisiones, directrices, delegaciones y asignación de recursos y esfuerzos, se orientan desde las intenciones de quien esté a la cabeza. Desde este punto de vista podría intuirse que la Empresa se ha visto impactada por los distintos gerentes generales y considerando que, en promedio, cada año y medio hay cambio de gerente, en EDATEL se impacta el comportamiento colectivo como grupo social dependiendo de quién esté a la cabeza de la empresa y sus resultados afectan a clientes, comunidades y dueños.

Una de las motivaciones para hacer la Maestría en Antropología surgió especialmente porque unos gerentes que son considerados por algunos empleados como buenos gerentes, por la gestión en su período de administración, eran percibidos como malos gerentes por otros empleados de la Empresa y en cambio los que, hubieran podido dar más a EDATEL o que fueron considerados como malos en su gestión, fueron admirados por compañeros de diferentes áreas de la organización. Obviamente al estar vinculado a la Empresa, siempre estuve en alguno de estos grupos de empleados. Con las herramientas adquiridas durante el

estudio de la Maestría pretendo entender qué es lo que la gente ve o valora de un gerente general (entendido como un líder en muchos casos) y analizar cómo perciben sus acciones y discursos.

A. Contexto histórico y social

1. ¿Qué es EDATEL?

EDATEL S.A. E.S.P. (Sociedad Anónima y Empresa de Servicios Públicos) es una empresa de servicios públicos de telecomunicaciones que al momento de realizar esta investigación², tiene presencia en 5 departamentos de Colombia³ donde atiende más de 200 localidades, más de 185.000 clientes, con cerca de 320.000 productos en servicio de su portafolio de telefonía fija, internet, datos y televisión; además ofrece soluciones especiales para clientes empresariales e institucionales. La Empresa cuenta con más de 900 empleados entre directos y temporales, distribuidos en 5 Regiones⁴ y cubre una extensión cercana a los 100.000 Kilómetros cuadrados donde hay más de 5 Millones de habitantes. Los dueños de EDATEL, con su participación accionaria son: EPM Telecomunicaciones S.A. E.S.P (56.00%), Fondos de Pensiones y Cesantías (22.78%), Departamento de Antioquia (19.81%), otros accionistas (1.40%) y otras entidades públicas (0,01%).

El cuerpo administrativo de la Empresa está centralizado en Medellín, donde se toman la mayoría de decisiones relevantes y se estructuran las directrices para las regiones, donde se realiza gran parte de los trabajos operativos y se tiene el contacto real con los clientes y las

² Datos del primer semestre de 2013

³ Antioquia, Córdoba, Sucre, Santander - Barrancabermeja, Puerto Parra y Cimitarra- y César - en Valledupar su capital.

⁴ Costa Atlántica, Occidente, Oriente, Urabá y Valledupar.

comunidades. La distribución de empleados entre Medellín y las regiones es cercana al 50% en cada caso.

2. Un poco de historia

EDATEL S.A. E.S.P. fue creada hace más de 42 años⁵ y tuvo sus orígenes (como Empresas Departamentales de Antioquia – EDA) en el Ferrocarril de Antioquia, esta relación se da porque, a diferencia del Metro que conocemos hoy, en el que cada ruta tiene dos vías paralelas de tal forma que cada una viaja en un sentido contrario a la otra lo que facilita la operación simultánea y segura, el tren anteriormente utilizaba una sola vía para moverse en los dos sentidos y para evitar accidentes por el envío simultáneo de más de una máquina de una estación a otra en sentido contrario, era necesario que los funcionarios encargados se comunicaran para coordinar los despachos y para eso existía un sistema de comunicación entre todas las estaciones del ferrocarril. Como la mayor parte del tiempo este sistema estaba disponible por la frecuencia de los viajes del tren, las personas de las localidades a lo largo de la carrilera empezaron a solicitar prestado el servicio de teléfonos para comunicarse entre los municipios. Al principio era razonable el uso por parte de las comunidades y con el tiempo este se incrementó de tal manera que se hizo necesario establecer el servicio telefónico que se prestó a lo largo de las poblaciones cercanas al Ferrocarril, como se narra en el libro *Las telecomunicaciones en Antioquia, un siglo de historia* (Alzate, Berrío & Restrepo, 1999).

⁵ Aunque la Empresa lleva cerca de 80 años de funcionamiento, mediante Ordenanza número 22 de 1969, la Asamblea Departamental ordenó la creación de las Empresas Departamentales de Antioquia –EDA-, como establecimiento público del orden municipal, dotado de autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio propio, constituido, entre otros, por los bienes que integran el servicio telefónico.

Como todas las empresas de teléfonos del país, EDA estuvo durante mucho tiempo como la única en su zona de cobertura, un monopolio, en el que no era necesario competir por el mercado y era propiedad exclusiva de la Gobernación de Antioquia, que además la tenía con orientación social. El estilo de gerentes que se necesitaba en su momento tenía unas características que no exigían mucho para la continuidad de la Empresa sino para la administración de los recursos que se tenían.

La condición de monopolio antes de la transformación de la Empresa la había llevado tanto a ella institucionalmente hablando como a los empleados a una situación de tranquilidad y de confort en la que no había ningún tipo de amenaza, pues el servicio que se vendía era una necesidad sentida, los clientes al no tener otra opción tenían que ir a la Empresa a comprar y esperar si se les vendía o no, los conocimientos que se necesitaban para operar eran básicamente técnicos y eran una fortaleza reconocida de EDATEL, las áreas internas de la Empresa estaban quietas y estables con una dominancia evidente de la parte técnica – era la que tomaba la mayoría de decisiones relevantes como saber que se compraba, donde se instalaba, a quién se le vendía, por ejemplo.

Colombia, junto con otros 14 países de América Latina y el Caribe, suscribe un acuerdo en telecomunicaciones, con el fin de permitir que operadores extranjeros entren al país y descentralicen la prestación de los servicios públicos, antes en manos del gobierno⁶.

Con la apertura económica de principios de la década del noventa, se ve la inminente entrada de competidores y es por eso que el Gobierno Nacional con la Ley 142 de 1994, obliga a las empresas de servicios públicos a transformar su naturaleza jurídica, en otra que

⁶ Datos tomados de: 40 años de historia. Montaje y producción, Publicidad creativa Vélez, S.A.S, Medellín. P.133.

permitiera más agilidad en sus procesos internos, como la contratación por ejemplo, para que pudiera competir.

La transformación se materializa, para EDA, a partir de diciembre de 1996, fecha en que se inició el proceso de transformación, ingresó capital público de las Empresas Públicas de Medellín, Empresa Antioqueña de Energía, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia, Provica y la Beneficencia de Antioquia. El ingreso de capital privado se efectuó en septiembre de 1997, fecha en la cual entraron a ser socios los fondos de pensiones, los empleados y ex empleados de la empresa; además desde esta fecha se realizó la sustitución patronal de los empleados de EDATEL S.A. E.S.P., quienes a partir de la misma, pasaron a ser trabajadores. El ingreso de otros accionistas a la Empresa (Empresas Públicas de Medellín y los Fondos de Cesantías y Pensiones como los más representativos), etcétera hace que entre 1996 y 1999, la Empresa empiece un proceso de transformación empresarial en una “Organización de Alto Desempeño”⁷ que requiere una organización institucional, comportamientos y *líderes* diferentes, orientados a la competencia, búsqueda de clientes y mercados más allá del monopolio.

Todo esto hizo que EDATEL empezara el nuevo milenio con las siguientes condiciones, entre otras:

- Paso de un mercado en monopolio a uno en competencia.
- Cambio de naturaleza jurídica a empresa de servicios públicos mixta del tipo de las anónimas.

⁷ Organización de Alto Desempeño (OAD) se caracteriza principalmente por tener visión compartida, trabajo en equipo, orientación al cliente y trabajo por procesos.

- Presencia de capital privado que le suma al enfoque social de la Empresa la orientación a la generación de valor económico y de rentabilidad.
- La junta directiva que antes era solo de la Gobernación pasa a tener una junta con participación de 3 accionistas mayoritarios.
- Sustitución patronal de los empleados oficiales que empiezan a ser empleados privados regulados por el código sustantivo de trabajo.
- Los gerentes generales que antes eran nombrados por la Gobernación de Antioquia, empiezan a ser nombrados por la Alcaldía de Medellín⁸.

Esta última condición hace que los gerentes generales de la Empresa tengan una alta rotación, de tal forma que, durante el período tomado para la investigación, se cambia de gerente en promedio cada año y medio.

B. Planteamiento del problema

Para iniciar el trabajo de investigación, se considera problemático, que en la Empresa se cambie de gerente general en promedio cada año y medio como puede verse en el libro *EdateL 40 años de historia* - 29 gerentes en 43 años u 8 gerentes en los últimos 12 años – (Botero, 2010). Se parte del supuesto de que las relaciones entre los empleados y sus líderes involucran temas como el poder, la comunicación, capital intelectual y símbolos que son producidos, recibidos e interpretados entre unos y otros como actores fundamentales de la Empresa y que la alta rotación de gerentes generales implica una variación permanente de estas relaciones y un reacomodo de los temas involucrados.

⁸ El municipio de Medellín es dueño de EPM que pasó a ser el accionista mayoritario de EDATEL.

Lo que se quiere resolver con la investigación es ¿Cómo perciben los empleados de Medellín de la empresa de telecomunicaciones EDATEL S.A. E.S.P. los discursos y las acciones de los gerentes generales, entre 2000 y 2010, comparados con su gestión⁹?

1. El problema

El propósito organizacional, como se plantea en el libro *Gerencia Estratégica* de Humberto Serna Gómez al hablar de la *Misión corporativa* considera que:

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. [...] La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y concretar así su visión organizacional. (Serna, 2003, p 173)

En ese sentido, la efectividad de las empresas puede ser medida o percibida de diferentes maneras dependiendo del *grupo de interés*¹⁰ que la esté mirando y por eso varía entre resultados económicos, clima laboral, nivel de satisfacción de los usuarios, posicionamiento en el sector e informes ejecutivos, por ejemplo; lo que también da cuenta de la percepción que se tiene de los gerentes que están al frente de las organizaciones.

Por ser EDATEL una empresa con entidades públicas como dueños mayoritarios, sus gerentes son nombrados por los administradores estatales, en el pasado por la Gobernación de Antioquia y actualmente por la Alcaldía de Medellín. En general los gerentes son

⁹ Su gestión se refiere a los resultados económicos de la Empresa validados por el campo empresarial.

¹⁰ Dueños o accionistas, clientes, comunidad, empleados, proveedores, entes de regulación y control, entre otros.

temporales y se orientan a lograr metas de corto plazo que puedan ser mostradas dentro de su período de administración. Como consecuencia de esto, no todos emprenden proyectos o ejercicios de planeación de largo plazo, pues ello les implicaría asumir los trabajos, esfuerzos, costos e inversiones iniciales, que comúnmente son muy altos y van en contra de mostrar buenos resultados, es decir, no emprenden proyectos que serán mostrados por otras administraciones futuras que se llevarían los méritos en las inauguraciones o en los registros históricos, estos registros generalmente se hacen en los informes de gestión anuales al finalizar las obras o proyectos y es lo que se muestra a grupos de interés externos como dueños, comunidad o clientes. Por esto, los períodos de gerentes se caracterizan por la planeación y ejecución de corto plazo, más que por el largo plazo.

Además, los cambios de gerentes generales han hecho que la organización frecuentemente se reacomode y tome el rumbo que fije quien está al frente, lo que ha generado cierta adaptabilidad por parte de unos trabajadores y apatía por parte de otros. De igual manera se han presentado diferentes estilos de administración con reconocimiento, validación y aceptación o no de los grupos de interés, de tal forma que algunos gerentes generales que han sido reconocidos en el medio como buenos y que logran buenos resultados, son considerados “malos” entre ciertos grupos de empleados y al contrario, los que son criticados por ciertos grupos de interés externos, tienen la aceptación de los empleados.

En otras palabras, la percepción sobre la calidad un gerente general por parte de los diferentes grupos de interés, no siempre coincide, y en oportunidades es contradictoria, entre ellos.

2. La pregunta de investigación

Pregunta Principal

Lo que se busca con la investigación es responder a esta pregunta:

¿Cómo perciben los empleados de Medellín de la empresa de telecomunicaciones EDATEL S.A. E.S.P. los discursos y las acciones de los gerentes generales comparados con su gestión?

Preguntas Secundarias

1. ¿Cuáles son los discursos o la intención que querían proyectar los gerentes generales para justificar las acciones durante sus administraciones?
2. ¿Qué efectos han generado en los empleados el cambio continuo de gerentes generales y cómo justifican estos cambios?
3. ¿Cómo relacionan los empleados sindicalizados y no sindicalizados las formas de administración de los gerentes generales, los resultados percibidos por ellos y la imagen que tienen de la Empresa?
4. ¿Existe una percepción diferenciada de los gerentes entre los diferentes grupos jerárquicos de la Empresa? Y si es así ¿Afecta las relaciones entre estos?
5. ¿Cuáles son los factores que influyen en la construcción de la percepción que tienen los empleados sobre los gerentes generales?

Es de anotar que las entrevistas a los empleados de EDATEL sobre los gerentes generales entre 2000 y 2010, se realizaron en el primer semestre de 2013, razón por la cual los discursos y las acciones de los gerentes fueron percibidos en un momento determinado,

cuando ocurrieron, y al momento de la entrevista no solo hay una separación en el tiempo sino que también hay una separación que hace la memoria, de tal forma que junto con las percepciones, quedan también las valoraciones que hacen los empleados sobre lo que en un momento fueron solo percepciones que se recibieron desde los discursos y las acciones que los gerentes realizaron. Por esto también las percepciones que se hacen sobre acciones y discursos involucran a los gerentes puesto que los empleados se acuerdan de los gerentes por lo que dijeron o hicieron y es en términos de sus discursos y acciones que ejemplificaron y enfocaron sus aportes durante las entrevistas.

En pocas palabras, las preguntas y referencias de los empleados sobre los gerentes, sus discursos o sus acciones, las responden de la misma forma y como si se tratara del mismo tema.

3. Objetivos

General

Conocer la forma en que, a lo largo de 10 años, los empleados de la empresa de telecomunicaciones EDATEL S.A. E.S.P. han percibido los discursos y las acciones que los distintos gerentes generales han pretendido implementar y la relación con los resultados de su gestión.

Específicos

1. Identificar, mediante el análisis de los informes de gestión, las características y acciones de las distintas administraciones y los discursos con los cuales se justifican y proyectan dentro y fuera de la Empresa.

2. Identificar y describir, mediante el análisis de la información generada en el trabajo de campo, la intención que tenían ex gerentes generales, para proyectar con sus administraciones.
3. Determinar y analizar, con la información suministrada por los empleados en el trabajo de campo, lo que les ha generado el cambio continuo de gerentes y las razones que ellos perciben para que estos cambios ocurran.
4. Identificar y examinar, con los datos obtenidos del campo con los empleados sindicalizados y no sindicalizados, la relación entre las formas de administración de los gerentes, los resultados percibidos por ellos y la imagen que tienen de la Empresa.
5. Describir y argumentar, con la información registrada en los boletines del sindicato (El Lince), la percepción que se tiene en esta organización sobre las administraciones de los gerentes y sobre la imagen de la Empresa.
6. Identificar, describir y analizar, con la información generada en el trabajo de campo, las relaciones que ha generado cada uno de los gerentes entre los distintos grupos jerárquicos de empleados.

C. Delimitación del alcance

Al abordar la investigación en EDATEL como un hecho social se presentaron muchas posibilidades o aristas para enfocar el trabajo, por ejemplo las empresas en Antioquia o en Colombia – no solo EDATEL -, la evolución histórica de la empresa, los lugares característicos, las regiones en las que se tiene presencia con su diversidad cultural, la

influencia e importancia de la familia en la conformación del grupo de empleados, la relación con el estrato socio económico, la empresa en el entorno temporal y espacial, la política (dada por la dependencia que se ha tenido para el nombramiento de algunos cargos como la gerencia general), los empresarios en Antioquia y otros tantos temas que fueron emergiendo durante la investigación como el deporte, las fiestas, el ascensor y la cancha, cualquiera de estos tiene material suficiente para orientar una investigación completa y no dejan de ser una tentación y un riesgo para desviar la atención del investigador alejándolo del propósito inicial del cual nació de la motivación a realizar la Maestría en Antropología.

Para evitar esos riesgos y mantener los objetivos hacia el logro del propósito de la investigación se delimita el alcance de la siguiente manera:

La investigación se hizo específicamente sobre la Empresa EDATEL S.A. E.S.P. en Medellín como estudio de caso y sin pretensiones de ampliar el universo ni de extrapolar a otras empresas, lo cual será un tema interesante que podría ser abordado por otra investigación.

El periodo en que se centra el análisis, entre los años 2000 y 2010, está relacionado con el proceso de transformación empresarial realizado en EDATEL a finales de la década de los 90, mismo que exigía nuevas habilidades y destrezas para la competitividad y para la competencia comercial que se presentaba en el sector con la participación de nuevos actores públicos y privados.

Por el propósito mismo, este proyecto de investigación es de tipo cualitativo y se hizo recolección de información con ex gerentes generales y solo para “Empleados de EDATEL en Medellín”, puesto que son estos quienes están más cercanos a los administradores y

tienen más posibilidades de interacción personal que los de las regiones, por lo que hay mayor conocimiento de las decisiones que se toman para el resto de la organización. Además de lo anterior, en Medellín está cerca del 50% de los empleados de la Empresa aunque no todos son parte de la muestra analizada. Para las regiones ameritaría un estudio distinto que demandaría más tiempo y recursos. Se muestra un enfoque básicamente descriptivo en tanto que se da cuenta de cómo son las percepciones de los empleados sobre los discursos y acciones; además en algunos casos se plantea relación con la gestión.

Aunque la investigación es cualitativa, esto no constituye una limitación para utilizar datos numéricos, tablas y gráficos con el fin de enriquecer los hallazgos, las reflexiones y las conclusiones del trabajo y posibilitar una mirada con otras herramientas.

La investigación se centrará en las percepciones de los empleados por encima de cualquier otro tema ya sea político, histórico económico o empresarial y estos solo se tomarán en tanto contribuyan a reforzar el propósito principal sin desplazarlo.

D. Justificación y estado del arte

Con el ánimo de conocer antecedentes de estudios e investigaciones similares para mirar la pertinencia del proyecto de investigación dentro de una empresa, se hizo una búsqueda y revisión de trabajos similares que estuvo guiada por conceptos como liderazgo, cultura organizacional, psicología organizacional, los líderes y los empleados, antropología organizacional, etcétera, los resultados encontrados muestran que es muy común confundir o asumir que los gerentes generales o presidentes son los líderes de la empresa, para el caso de este trabajo se hará referencia a gerente o gerente general puesto que así se denomina en EDATEL. Los resultados de la revisión se pueden clasificar en dos grandes grupos: un

primer grupo que se centra en el liderazgo o los líderes y un segundo grupo con la perspectiva de psicología organizacional (o cultura organizacional), por llamarlos de alguna manera que permita identificarlos; a continuación se mencionan brevemente los propósitos encontrados en esta revisión. Se estudiaron algunos gurús reconocidos¹¹ del liderazgo organizacional.

1. Liderazgo

Se hizo un barrido por las teorías de varios de los principales estudiosos del liderazgo que se conocen actualmente y que normalmente son estudiados por los gerentes y líderes que hoy en día se preparan con cursos, seminarios, libros y conferencias para utilizar en su gestión.

En general, la orientación de estos estudiosos va dirigida a la formación de líderes para movilizar organizaciones y buscan cómo obtener el mayor beneficio de los empleados. Llama la atención que algunos son o han sido deportistas de alto rendimiento y otros son líderes de alguna iglesia o ambos y se basan en tener una teoría, un modelo o una explicación para hacer las recomendaciones de actuación.

2. Psicología Organizacional

Después de hacer una revisión de bibliografía y autores que incluyó libros, artículos de revista, investigaciones, consultores, profesionales e investigadores, se puede inferir que, en general, la cultura organizacional ha sido abordada por sicólogos, administradores de empresas, ingenieros industriales, magister en administración, formadores de líderes,

¹¹ Las fuentes detalladas están en la bibliografía de este documento con el nombre de Consultadas no referenciadas.

algunos sociólogos y antropólogos y afines que se han basado en el análisis de los principios y valores y están orientados a mejorar los comportamientos de los empleados y en algunos casos de los líderes con el fin de aumentar la productividad de las empresas. Generalmente se parte del hecho de que entre los empleados y la empresa (representada por los líderes y gerentes o presidentes) existen intercambios de valor y beneficio económico exclusivamente y es muy común que a esto se le dediquen grandes esfuerzos y recursos para optimizar las relaciones de beneficio a costo.

No se encontró literatura que se refiera de manera directa o relacionada con lo que se pretende hacer en la investigación, pues, en la información revisada hasta el momento se pudo ver que los empleados son considerados como sujetos pasivos de estudio y a los que hay que aplicarles un método, herramienta o plan de trabajo para que las cosas en la organización vayan en función de un objetivo de producción. Mi investigación, toma a los empleados de EDATEL como fuente de información y conocimiento con el fin de saber qué pasa con ellos como sujetos activos y vivos y con los gerentes generales que han tenido, eso qué significa e implica para ellos y como lo viven y construyen. Si esto posteriormente se puede usar para modificar la productividad o el logro de objetivos empresariales, será un valor agregado del trabajo y no el propósito del mismo.

Puesto que el interés de la investigación no está centrado en cómo obtener mayor beneficio de los empleados de la organización, sino conocer las percepciones que tienen los empleados de la Empresa sobre los discursos y las acciones de los gerentes generales, desde este punto de vista, la investigación tiene validez como un abordaje diferente a lo hecho por los maestros e investigadores revisados.

E. Marco teórico

La investigación se soporta en conceptos o teorías que fueron utilizadas para interpretar y contrastar los datos arrojados durante el análisis de las entrevistas y documentos, estas teorías pueden ser clasificadas como transversales o macro teorías, aquellas que están presentes durante toda la investigación y otras específicas a las que se hace referencia al tratar temas puntuales.

Es importante contemplar que elegir una sola teoría, tradicional y conocida, hubiera permitido tener un hilo conductor y ganar en coherencia al aportar una mirada homogénea a la pregunta de investigación o al problema que se trató, desde ese punto de vista, no hay duda en que la teoría de campos de Pierre Bourdieu sería la elegida, entre otras razones, porque es afín, y metafóricamente hablando, muy parecida a la teoría de campos electromagnéticos que estudié en mi pregrado de ingeniería electrónica, lo cual facilita el entendimiento y su utilización. Al entrar en la investigación, en el trabajo de campo, tanto con los gerentes generales, como con los empleados y con El Lince¹², la legitimación del liderazgo de Max Weber empezó a mostrar potencialidades para el análisis de las relaciones entre los gerentes y los empleados y de hecho fue muy útil para ese propósito. Por último, al entrar en el mundo de los empleados, cuando estos empiezan a develar la forma como tratan, califican y clasifican a los gerentes, la microfísica del poder de Michael Foucault se muestra como una guía idónea para la investigación. En resumen, no se eligió una sola tradición teórica sino que se permitió el aporte de varias para que sumaran desde distintas

¹² Periódico del Sindicato de la Empresa

perspectivas, permitiendo una visión más compleja e integral como se ve en los diferentes capítulos del documento. Hecha esta aclaración, las principales teorías utilizadas fueron:

1. Transversales

La teoría de campos de Pierre Bourdieu (1990): que permite ver a la empresa como un sistema de capitales o estructura de campos tanto hacia afuera como hacia adentro. Esta teoría de Bourdieu, es apropiada para dar una visión integral y diferente a la empresa, como grupo social, de tal forma que le suma lo social y lo simbólico (abordado desde una disciplina diferente a la administración o la psicología), a lo acostumbrado (financiero, comercial y tecnológico).

La microfísica del poder de Michael Foucault (1992): el poder está en todas partes y no se reduce solo a la soberanía. Hasta los empleados tienen poder sobre los gerentes. Para evaluarlos, castigarlos o reeducarlos y no necesitan apoyarse en el Estado para mostrar su poder, simplemente lo ejercen. Los mecanismos de poder, operan en los cuerpos, en las cosas, en los actos, en el cuerpo social, en la economía, en la política y otros. Este poder proviene de voluntades humanas (sociales) por tal razón su ejercicio esta diseminado y su dominio cubre todos los cuerpos particulares de la sociedad.

La legitimación del liderazgo de Max Weber: tendrá en cuenta los tipos de dominación que se presentan en el libro *Economía y sociedad* (2005). El liderazgo se relaciona con el poder y dominación que puede hacerse de manera explícita, tácita o sutilmente camuflada, como el trabajo está orientado a mirar diferentes administraciones, la legitimación de la dominación y los tipos propuestos por este autor son útiles no solo para clasificar sino para entender, de acuerdo con el contexto, las implicaciones en la percepción que se hacen los

empleados sobre los gerentes. En EDATEL con los distintos gerentes se presentan los tipos de dominación propuestos – racional por el cumplimiento de las normas y a las instituciones sin importar quien esté al frente, tradicional por vestigios que pueden quedar de afiliaciones políticas y lealtades antiguas y por último, carismática en virtud de lo que algunos gerentes han generado con sus discursos y acciones.

Las relaciones entre establecidos y forasteros de Norbert Elias (2006): útil para el análisis de la forma como los empleados de la Empresa asumen la llegada de nuevos jefes, ante la necesidad de nuevos conocimientos y orientaciones, sobre todo por la forma como ceden el poder desde el área técnica hacia la naciente gerencia comercial. El capítulo del sindicato y particularmente su periódico El Lince, da cuenta de este impacto.

Los dominados y el arte de la resistencia de James Scott (2000): con todo el tema de la infrapolítica y el discurso oculto que usan los dominados en privado para apoyar u obstaculizar los proyectos de los dominantes. Incluso el uso de la dramaturgia, máscaras de poder para mostrarse y actuar en público.

La representación de la persona en la vida cotidiana de Erving Goffman (1959): donde el autor hace una interesante analogía de la vida de las personas con una representación dramática y todos los elementos que en esta se involucran, como lo son el uso de las máscaras de acuerdo con cada situación, las partes del escenario y las actuaciones, los equipos, el auditorio, etcétera con el fin de mostrar como dependiendo de la situación y de los intereses los personajes se comportan diferente. Llevando este tema a las empresas sirve para identificar lo que un actor (gerente) quiso representar en un momento determinado y como el auditorio (empleados) interpreta de acuerdo con la confianza, mistificación,

idealización, satanización, control expresivo y otros elementos. El proyecto de investigación se mueve entre el ser y el parecer de acuerdo con las percepciones que hacen los empleados de los discursos y acciones (actuaciones) de los gerentes (actores).

Algunas consideraciones básicas sobre el teatro y la representación de Mario Yepes (1993): sirven para complementar el tema anterior puesto que plantea que continuamente estamos representando diversos personajes en temas tan simples como vestirnos, caminar por la calle, saludar y relacionarnos con los demás. Se trata más de la verosimilitud (similar a la verdad) para dar credibilidad que de la verdad misma.

2. Específicas

La generación de valor en las empresas con Oscar León García (2009): y su libro Administración Financiera se tiene un apoyo en este tema, como se mide y da cuenta de la eficacia de la gestión de un gerente, lo cual será útil para saber de quien se está hablando y como son los resultados de sus gestiones. Utilizado en el capítulo I La intención del Gerente.

Las relaciones empresario-obrero- trabajo estudiada por Alberto Mayor Mora en su libro Ética, trabajo y productividad en Antioquia (2005), donde plantea como se establecieron esas relaciones en las que los patronos asumieron diferentes roles, enmarcados dentro de un trabajo hombro a hombro, sin prejuicios académicos y de manera empírica, buscando un compromiso y sentido de pertenencia más duraderos en pos de la productividad de las fábricas. Esta información es un soporte utilizado en el capítulo II, La percepción sobre los Gerentes.

La gestión por competencias profesionales (2000): tratada por varios autores como Mery Gallego, Martha Alles, Lina María Grisales y Libardo Antonio Giraldo que servirán para soportar las capacidades, conocimientos y actitudes de los Gerentes en su desempeño profesional con respecto a lo que los empleados ven. Se utilizó para La percepción sobre los Gerentes en el capítulo II.

Modelo general de gestión por competencias de José María Saracho (2005): para tratar la escala jerárquica y su relación con la formación académica de los empleados. Soporte para el capítulo II con La percepción sobre los Gerentes.

El ensayo sobre los dones de Marcel Mauss (1971): el recibir trae consigo la obligación de dar o devolver y no siempre son bienes o riquezas económicas sino que también pueden ser prestigio, imagen, poder o beneficios personales; este tema sirve para analizar los beneficios que reciben los empleados y la forma como se perciben los gerentes por lo que entregan a la Empresa. Para la percepción sobre los Gerentes del capítulo II y Fábrica de Gerentes del capítulo III.

Territorialidades de María Clara Echeverría y Análida Rincón (2000): utilizado para mirar una de las categorías emergentes del trabajo referidas a los lugares donde se encuentran los empleados y a los orígenes de donde vienen a llegar a EDATEL. Usado en el capítulo II La percepción sobre los Gerentes.

Además de otros conceptos y documentos conocidos durante mi trayectoria laboral como gerencia y estrategia de Humberto Serna, Michael Porter por ejemplo o estudiados durante de la Maestría, sin que necesariamente se haga referencia a ellos en el cuerpo del trabajo

como: el principio de reciprocidad de Claude Levi – Strauss y antropología política de Marc J. Swartz, Victor W. Turner y Arthur Tuden, por ejemplo.

F. Metodología

Teniendo en cuenta algunos aspectos como que el propósito de la investigación se centró en las percepciones que tienen los empleados de EDATEL sobre los discursos y las acciones de sus gerentes generales, que tal como se mostró en la justificación y el estado del arte de este capítulo, se tomaron los empleados como sujetos activos más allá del propósito de incrementar la producción como ha sido lo común, la alta rotación de los gerentes generales y que el estudio se hizo solo para EDATEL en Medellín, la metodología utilizada fue el estudio de caso que ha venido tomando auge para los análisis empresariales y administrativos puesto que permiten ampliar el conocimiento de un entorno real desde múltiples posibilidades de variables y fuentes. Piedad Cristina Martínez Carazo hace referencia a la metodología

“De allí que Eisenhardt (1989) conciba un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría”. (Martínez: 2006: 174)

Además esta metodología es útil porque permite diagnosticar y ofrecer soluciones en el ámbito de las relaciones humanas y porque con ella se puede analizar un problema, determinar el método de análisis así como las diferentes alternativas o cursos de acción para el problema a resolver. Esta investigación no se extrapola a otras empresas y no porque no

se pueda (por el contrario, es un tema interesante para sumar sus hallazgos con más empresas, en otra investigación), sino porque su alcance está definido solo para EDATEL.

En la Ilustración 1 se muestra la ruta general que se siguió en el trabajo que de manera global puede describirse así: con el fin de tener un mejor entendimiento de lo que pasa en la

Empresa, se indagó sobre las intenciones que tenían

y lo que querían proyectar los gerentes generales,

para lo cual fueron entrevistados todos los ex

gerentes del período objeto de la investigación, en

esta ilustración se presenta en la circunferencia

amarilla con el número 1. Otro paso importante en

el trabajo se dedicó al análisis de los resultados

alcanzados por los gerentes generales durante sus

administraciones y para esto se hizo análisis documental y financiero de los informes de

gestión presentados por la Empresa al final de cada año a sus accionistas, este trabajo se

muestra en la ilustración con la circunferencia roja correspondiente al número 2.

Posteriormente se compararon las intenciones de los gerentes con los resultados obtenidos,

para ver la concordancia o diferencias y tener un entendimiento inicial de sus gestiones. Lo

que se hizo hasta el momento está consignado en el capítulo I y no constituye el corazón de

la investigación ni se considera antropológico aún, pues solo pretende tener un punto de

partida sólido con el conocimiento de los gerentes y de sus logros para facilitar el trabajo

realizado con los empleados que se mostrará en los capítulos siguientes.

La circunferencia azul, demarcada con el número 3 en la ilustración 1, se refiere al trabajo

realizado con los empleados en busca de sus percepciones sobre los gerentes y para ello se

Ilustración 1 Ruta general del trabajo



entrevistaron personas de las diferentes posiciones de la escala jerárquica de la estructura organizacional, es decir, Gerentes de las unidades de gestión quienes fueron los únicos empleados activos que se les entrevistó de manera individual, las demás entrevistas se hicieron por grupos de Directores, Coordinadores, Profesionales, Analistas, Gestores y Auxiliares, además de un grupo de empleados sindicalizados y otro de personas cercanas a los gerentes. Este trabajo también consideró la junta directiva del sindicato – SINTRAEDATEL – y análisis documental de su periódico El Lince.

1. Recolección de la información

Las fuentes y técnicas utilizadas para la recolección de información son de la Tabla 1.

Tabla 1 Fuentes y técnicas para recolección de información

Fuente	Propósito	Técnica
Ex gerentes	Conocer la intención que querían proyectar con los discursos y acciones en su administración	Entrevista a profundidad
Gerentes de unidad	Conocer la interpretación sobre intención, discursos y acciones por su cercanía a los gerentes y a las decisiones más importantes. Considerando su capital intelectual	Entrevista a profundidad
Directores y Coordinadores	Conocer la percepción sobre los gerentes en virtud de su cercanía a ellos, a los equipos de mandos medios y a las decisiones más importantes. Considerando su capital intelectual	Grupos focales
Empleados no sindicalizados	Conocer la percepción sobre los gerentes desde su pertenencia a equipos de trabajo. Considerando su capital intelectual	Grupos focales
Junta directiva del sindicato y empleados sindicalizados	Un punto de vista diferente y con cierta autonomía como fuerza, en general "opositora".	Grupos focales
Informes de gestión	Registro de los principales logros y redactados por los que estaban en la posición de líderes de la organización	Análisis documental
El Lince: periódico del sindicato	Registro de la cotidianidad de EDATEL desde el observador de quienes están en otra posición del poder	Análisis documental

2. La muestra

La muestra está conformada por empleados activos de Medellín de los diferentes niveles jerárquicos de la Empresa que están al menos desde el año 2000, para garantizar que conocieron o coincidieron con los siete ex gerentes generales del período de análisis. Con estas características tenía un universo de 90 personas, de las cuales 43 acudieron a las entrevistas lo que equivale al 48%. Si a esta muestra le sumamos los ex gerentes que son siete, obtenemos 50 entrevistados de 97 posibles que son el 52% lo que es una muestra muy representativa. En el Capítulo II se hará referencia un tanto más detallada sobre la muestra real de empleados que participaron en la investigación.

Dado que hubo análisis documental, cabe anotar que también fueron objeto de estudio 31 ediciones del periódico *El Lince* durante los años 2000 a 2011, además los informes de gestión propios de los años 1999 a 2012.

3. Análisis y sistematización de los datos

Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los entrevistados y luego se transcribieron en su totalidad, el análisis de la información se hizo tanto leyéndolas como escuchándolas, para luego ser consignadas en tablas de Excel de acuerdo con categorías guiadas por cuestionarios y otras categorías que fueron emergiendo durante las conversaciones. Algunos de los temas que se trataron desde el principio fueron el lugar de origen de los entrevistados, su tiempo en la Empresa, los beneficios que conocen, la definición de un buen gerente, la selección del mejor y del peor gerente, a cuáles gerentes recuerda y las características de cada uno de los ex gerentes; dentro de las categorías que fueron emergiendo durante la investigación están por ejemplo el deporte, la política, las fiestas, la cancha, la familia, entre otras. Después de clasificar la información empezaron a

mirarse temas comunes y diferentes y a relacionar información, testimonios y teoría permitiendo que los datos hablaran y dieran paso a los hallazgos que se van mostrando durante cada capítulo.

4. Sobre mi presencia y la subjetividad

Un trabajo como este siempre estará expuesto a la subjetividad de todos y cada uno de los actores involucrados que para el caso son los empleados, los gerentes generales, los que escribieron el periódico y el investigador que aquí tiene por lo menos dos roles: el de empleado que ha estado al lado de los diferentes gerentes y cercano a los demás empleados de la Empresa y un segundo rol de investigador con unos conocimientos y versiones preconcebidas de lo que habla en las entrevistas sobre las percepciones que tienen los empleados de los gerentes, sus acciones y sus discursos.

Cada uno de los entrevistados, tanto gerentes como empleados, jugó un rol diferente en las sesiones de la investigación al que normalmente desempeñan o desempeñaron con sus jefes en la organización, de acuerdo con Goffman (1959) en *La representación de la persona en la vida cotidiana* y su analogía de la vida de las personas con una representación dramática y todos los elementos que en esta se involucran en la que se usan máscaras y fachadas de acuerdo con el rol que se juega en un momento determinado y el escenario en el que están. Con todo y la subjetividad que puede estar – o de hecho está – en la información ofrecida por los entrevistados, la investigación se hizo y tratando de mitigar esa subjetividad se utilizaron estrategias como la de formar grupos de personas con cargos afines o similares y citar a diferentes grupos en tiempos distintos para que con la información de todos se fueran estructurando hallazgos relevantes para la investigación, pues el mismo Goffman dice en su libro:

“Parece existir la opinión general de que las cosas más reales y sólidas de la vida son aquellas sobre cuya descripción los individuos concuerdan en forma independiente. Tendemos a pensar que si dos individuos que participan en un suceso deciden relatarlo en la forma más sincera posible, las posiciones que asuman serán aceptablemente similares aunque no se consulten entre sí antes de su presentación.” (Goffman, 1959: 99).

Tanto las similitudes como las diferencias encontradas en estos grupos, sirvieron para consolidar el cuerpo del presente trabajo. Además, se parte del supuesto de que los empleados tienen algo que contar, diferente a lo que han mostrado en las representaciones visibles ante los gerentes y que cada entrevista sería la oportunidad para expresarse como individuos activos y de hecho ocurrió así. Según James C. Scott en su libro *Los dominados y el arte de la resistencia* (1990), tanto los dominados como los dominantes manejan discursos públicos y discursos ocultos, política e infrapolítica, con los que aprenden a convivir unos y otros:

“Fuera del escenario, donde los subordinados se reúnen lejos de la mirada intimidante del poder, es posible el surgimiento de una cultura política claramente disidente. Los esclavos en la relativa seguridad de sus barracas pueden expresar su cólera, sus deseos de venganza, la autoafirmación, todo lo cual normalmente deben tragarse cuando están en presencia de sus amos y amas.” (Scott, 2000:43).

En mi rol como investigador, usé mi propia experiencia adquirida con mi otro rol de empleado – durante mucho tiempo como director de Desarrollo Estratégico - para guiar algunas entrevistas de tal forma que mostraran caminos hacia los tipos de respuestas esperados (valga aclarar que no el contenido de la respuesta en sí misma), para corroborar, reinterpretar las conversaciones y la información recopilada. Como empleado e

investigador que llegué con mis propias motivaciones a este proyecto, no estuve exento de la subjetividad de que hablé al principio, de tal forma que sobre cada uno de los gerentes yo tenía mi propia percepción, incluso sobre los demás empleados con quienes había interactuado con roles y fachadas diferentes, por lo tanto fue necesario un ejercicio básicamente de respeto y humildad con la investigación y el primer paso para ello fue involucrar las entrevistas con los ex gerentes generales, lo que aparentemente era innecesario de acuerdo con el objetivo general planteado que se centra en las percepciones de los empleados sobre los gerentes generales. Estas entrevistas me confrontaron con mis propios prejuicios lo que me permitió entender que no podría pasar de tratar a los empleados como sujetos pasivos a que fueran los ex gerentes los tratados de esa forma. Me sirvieron entonces para pararme de una manera distinta en el campo y frente a los empleados al momento de la interacción con ellos. No quiero decir con esto que la subjetividad se elimina, solo que se mitiga y ya entran a jugar mi profesionalismo y respeto por la investigación guiados por la intención de obtener respuestas confiables a las preguntas que motivaron mi interés en este proyecto.

G. Estructura de este documento

La investigación se consigna en el presente documento que está conformado por cuatro capítulos (Adicionales a este CAPÍTULO INTRODUCTORIO) en los que cada uno se abre con una introducción propia y se cierra con sus conclusiones, de tal forma que podría ser leído de manera independiente. El cuerpo de cada capítulo está acompañado por una serie de reflexiones numeradas y consideradas pertinentes de acuerdo con los temas tratados y

las cuales apoyarán las conclusiones planteadas en el presente trabajo. El lector encontrará la información de acuerdo con la siguiente estructura general en su contenido:

CAPÍTULO I: LA INTENCIÓN DEL GERENTE – SÍGANME LOS BUENOS: En este capítulo se pretende dar respuesta a la pregunta secundaria: ¿Cuáles son los discursos o la intención que querían proyectar los gerentes generales para justificar las acciones durante sus administraciones? Se basa en la información suministrada por los ex gerentes en sus entrevistas y por los informes de gestión de la Empresa, como se mencionó en la Metodología, este capítulo está compuesto por las siguientes partes: A. Intención de los ex gerentes en sus administraciones, B. Logros de los ex gerentes y cómo se validan en el campo y C. Concordancia entre la intención de los ex gerentes y los logros obtenidos. Este capítulo también servirá como punto de partida para leer en los siguientes la información que dan los empleados de la Empresa.

CAPÍTULO II: LA PERCEPCIÓN SOBRE LOS GERENTES – LO QUE PARECEN SER LOS GERENTES: Pretende responder la pregunta principal ¿Cómo perciben los empleados de Medellín de la empresa de telecomunicaciones EDATEL S.A. E.S.P. los discursos y las acciones de los gerentes generales comparados con su gestión? Y otras preguntas secundarias como: ¿Existe un impacto diferenciado de los gerentes entre los diferentes grupos jerárquicos de la Empresa? Y ¿Qué efectos han generado en los empleados el cambio continuo de gerentes generales? Para esto se tiene como insumo principal la información suministrada por los empleados de EDATEL durante las entrevistas. Las partes que componen este capítulo son A. La participación de los empleados, B. Características de un buen gerente general, C. Gerentes para servir o para ser servidos y D. Más allá de la gerencia.

CAPÍTULO III: FÁBRICA DE GERENTES: Está dedicado a trabajar con el sindicato, se trabaja alrededor de la pregunta ¿Cómo incide la condición de sindicalizado en la percepción que se forman los empleados sobre los gerentes generales? El capítulo tiene como fuente de información tanto las entrevistas realizadas a los empleados sindicalizados como a la junta directiva del sindicato y a los ejemplares del periódico *El Lince* que se publicaron durante el tiempo de la investigación. Las partes que lo componen son A. Antecedentes, B. El Lince: El periódico de SINTRAEDATEL, C. Junta Directiva del Sindicato, D. Empleados sindicalizados y E. Hallazgos comunes en las entrevistas.

La investigación tiene el CAPÍTULO IV: CIERRE – NI BUENOS NI MALOS SINO LO CONTRARIO: Que pretende recopilar las conclusiones generales de la investigación con respecto a las preguntas y a la motivación para estudiar la Maestría en Antropología.

Por último, en la estructura se tiene la BIBLIOGRAFÍA referida tanto a los documentos, revistas, libros y autores estudiados y referenciados como los consultados no referenciados y a las entrevistas y entrevistados.

Nota importante de confidencialidad

Considero importante resaltar que, siendo los ex gerentes (en adelante gerentes) personas sumamente ocupadas, me brindaron disponibilidad de tiempo y lo más importante una gran disposición a la hora de hacer las entrevistas con lo que se tornaron en ratos agradables de recuerdos, nostalgia, risas, aclaraciones, compromisos y hasta catarsis, que hubieran dado para más tiempo de conversación. Como parte de la gratitud, respeto y compromisos adquiridos, en esta investigación no usaré los nombres de los gerentes y en su lugar haré referencia a la convención: Gerente A, Gerente B, Gerente C, etcétera, o con abreviaturas

como GA, GB, GC. De igual manera en la participación de los demás empleados hubo unas entrevistas muy racionales, otras muy emotivas, las discretas, las informales y las divertidas, todas ellas con muy buena disposición para compartir sus percepciones, conocimientos y creencias. Sirvieron las entrevistas para conversar, recordar, desahogarse y para decir lo que se tenía guardado desde hacía tiempo. Para mantener el pacto de confidencialidad con todos los entrevistados se utilizará el nombre general del cargo que ejerce, por ejemplo, Director, Coordinador o Analista.

CAPÍTULO I: LA INTENCIÓN DEL GERENTE – SÍGANME LOS BUENOS

La vida es como el teatro en cuanto consiste en actuaciones (performance), habiendo actores y público. Lo que se representa en el escenario es tenido por real mientras dura la representación.

Erving Goffman

Introducción.

En este capítulo se pretende dar respuesta a la pregunta secundaria: ¿Cuáles son las intenciones que querían proyectar los gerentes generales para justificar las acciones durante sus administraciones? y a la vez, este capítulo servirá como punto de partida para leer, en los siguientes, la percepción que se forman los empleados sobre los gerentes generales. Para facilitar el entendimiento, se divide en tres partes de contenido y una final de conclusiones: la primera (A) Intención de los ex gerentes en sus administraciones, se basa en la información que suministraron los siete ex gerentes generales durante las entrevistas, en las que dicen cómo se perciben, cómo fue el trabajo con la gente, cuál era el propósito que tenían, entre otros temas.

La segunda parte (B) Logros de los ex gerentes y cómo se validan en el campo o en el sector, se basa en los informes de gestión que son la versión “oficial” de los resultados anuales de EDATEL cuya presentación y clasificación de la información se hace desde la administración y es validada por la Junta Directiva como representantes de los dueños, también se usan datos e informes propios de la Empresa; esta segunda parte del capítulo no se centra en lo antropológico sino en los logros que son validados por el campo y por eso

me tomo la libertad de hacer una contextualización inicial y libre de presentar unos conceptos básicos financieros y empresariales basados en textos y validadores del campo conocidos en el ámbito empresarial y académico.

La tercera parte de este capítulo (C) es la Concordancia entre la intención de los ex gerentes y los logros obtenidos y tiene como finalidad “poner a conversar” las dos partes anteriores y en este caso particular usaré tanto los informes de gestión como el conocimiento que tengo de la empresa EDATEL por los más de 16 años de labor en la compañía y conceptos como la teoría de campos de Bourdieu, los tipos de dominación legítimos de Weber, la presentación de la persona en la vida cotidiana de Goffman y fundamentos de administración financiera de Oscar León García.

Por último el capítulo cierra con (D) Conclusiones que se basan en las reflexiones que se fueron planteando durante el análisis y pretende consolidar información recopilada útil para la investigación.

En cuanto al nombre del capítulo no pretende ser gracioso, este fue tomado del testimonio de un gerente que cuando se le preguntó ¿Cómo define usted un buen gerente? Dentro de su respuesta incluyó esa frase diciendo:

*Y en ese proceso desarrolla una cosa que yo considero que es más relevante que el liderazgo carismático, que es, realmente, decir, **síganme los buenos**, que es una cosa que yo denomino ‘liderazgo adaptativo’, que es mostrarle a la gente la realidad y el reto que tienen y acompañar el proceso que ellos se movilicen y cambien o acometan el reto que lleva a alcanzar esa realidad. (Gerente D).*

Llama la atención el hecho de que, de una u otra forma, cada gerente considera que él es parte de los buenos y que quienes le copian y lo siguen, hasta le obedecen, son los buenos.

Hasta aquí no se ha empezado con los empleados quienes son el universo de estudio de la investigación y por eso reitero que este primer capítulo es un punto de partida, que aporta para el análisis de los demás.

A. Intención de los ex gerentes en sus administraciones

Esta parte del capítulo está orientada a identificar y a analizar el concepto que los gerentes generales de EDATEL tienen de ellos mismos y sobre lo que fue la experiencia de trabajo en la Empresa.

1. ¿Quiénes son los gerentes?

Partiendo del modelo dramaturgico de la sociedad de Erving Goffman, en el que las personas estamos en una obra de teatro y asumimos roles de acuerdo con el escenario y la representación o propósito que se quiere alcanzar, los gerentes de EDATEL durante las entrevistas manifestaron las intenciones que tenían con la empresa para los períodos de su administración. No hay forma segura de saber si lo que hicieron o dijeron que querían hacer, durante esa administración, e incluso durante la entrevista, es la realidad o es una representación, esos son los datos etnográficos y con ellos trabajé, pues de acuerdo con su modelo, Goffman (1959) afirma:

En primer lugar, sucede con frecuencia que la actuación sirve sobre todo para expresar las características de la tarea que se realiza, y no las características del actuante. Se observa, así, que las personas que prestan servicios, sea en la esfera profesional, burocrática, comercial o artesanal, animan su manera de actuar con movimientos que expresan pericia e integridad, pero que, independientemente de lo que estos modales

transmiten acerca de dichas personas, su propósito principal suele ser el de determinar una definición favorable del servicio o producto que ofrecen (p. 88)

Algo que puede llevar a pensar en esto, son las respuestas comunes que dan los gerentes a ciertas preguntas o temas que se trataron durante la conversación, como lo relativo a la importancia de la familia en sus vidas, a que el paso por EDATEL es una de las grandes experiencias de su vida, que les faltó tiempo para hacer más cosas, etcétera. Veamos algunos ejemplos de respuestas:

Sobre EDATEL:

“Cuando vine me enamoré de la empresa, entonces la verdad fue cuando salí, [...] pues salí con mucha tristeza, pero con unos recuerdos inconmensurables y con una experiencia magnífica no solamente pues en lo laboral sino también en lo personal.” (Gerente A).

“Donde creo que pasé, como dice mi señora, muy feliz, y tal vez de los mejores años profesionales para mí. EDATEL.” (Gerente C).

“Nos daban las doce de la noche, ni nos dábamos cuenta, pasábamos muy bueno, o sea, era un equipo muy divertido, o sea, yo disfruté mucho mi trabajo en EDATEL, pasé muy bueno, me reí mucho, aprendí mucho, eh, sí.” (Gerente F).

Reflexión No 1: Todos los gerentes del período de análisis manifiestan su agrado y lo positivo de la experiencia de haber trabajado en EDATEL, incluso como la mejor experiencia laboral, con la intención y propósito que, según ellos, era lo que se debía hacer para el momento empresarial.

Sobre el tiempo de la estadía:

“LF-Si usted pudiera volver a estar en EDATEL repitiendo esa experiencia ¿alguna cosa cambiaría?

GD. -Me quedaría más tiempo.” (Gerente D).

“No hombre, que a pesar de que estuve muy poco tiempo allá, tengo un grato recuerdo de mi estadía en EDATEL.” (Gerente B).

Reflexión No 2: Hacen referencia a que quisieran estar más tiempo, posiblemente porque corroboran lo positivo de la experiencia y porque quedan proyectos empezados y no se pueden ver los logros. El tiempo de administración que en promedio es de 22 meses (con un mínimo de 9 y un máximo de 37) es poco para estabilizar una gestión.

2. Clasificación de los gerentes por grupos

Durante el análisis de la información recopilada se pueden establecer tres grupos de gerentes con características muy particulares que se mostrarán a continuación. El primer grupo, que será llamado Grupo I, está formado por los Gerentes A y B que estuvieron en EDATEL hasta el año 2000; el segundo grupo o Grupo II, formado por Gerentes D, E y F correspondientes a los años 2004 a 2008; en el Grupo III están los gerentes C y G durante los años 2001 a 2004 y 2008 a 2010 respectivamente.

Sin querer ser reduccionista y más bien como punto inicial para el análisis se presentan algunas características de estos grupos en la Tabla 2, Clasificación de los gerentes.

A continuación algunos de estos temas para conocer más acerca de cada grupo de gerentes.

Sobre la autoridad y el poder o la dominación

Según lo expone en *Economía y sociedad* Max Weber (2005), la dominación es la capacidad de imponer la propia voluntad sobre otro, aún contra su resistencia. Esta dominación puede ser de tres tipos: Tradicional, en que la comunidad reconoce el pasado como constituyente del presente (monarquía). Carismática, que se da en sociedades primitivas, el poder es encarnado por el líder y es a él a quien se sigue. El tercer tipo es el Racional legal, donde el estado administrativo y la burocracia son el máximo poder garante de la justicia y de la eficacia; se deriva de un ordenamiento normativo. Además están los conceptos de legalidad y legitimidad, donde el segundo es un apoyo para el primero y se basa en los valores, creencias y aceptaciones por parte de los individuos de los grupos sociales, mientras que el primero está soportado en la ley y las normas.

Con base en esto, sobre los Grupos I, II y III de Gerentes puede decirse que:

a) Grupo I

El Grupo I de gerentes llega indirectamente por afiliaciones políticas y aunque no lo hagan explícito, se sienten respaldados por sus partidos o padrinos políticos y no necesariamente por gestión, sino por su llegada y permanencia en la empresa. Los gerentes de este grupo pueden sentirse carismáticos por la forma como buscan relación con los empleados, sin embargo, esto parece más una búsqueda de legitimación puesto que pueden sentir que no están preparados o formados lo suficiente desde lo académico o empresarial para generar cambios en la compañía que impliquen la movilización y el posible rechazo de los empleados.

Tabla 2 Clasificación de los gerentes

Tema	Grupo I	Grupo II	Grupo III
Edades cuando estuvieron en Edate	Indiferente menos de 43 y mas de 68	Menores de 43 años	Entre 45 y 50 años
Familia de origen	Se refieren a familias muy tradicionales y numerosas.	Solo mencionan sus integrantes que son pocos	Familia pequeña y privilegiado por los padres
Familia actual cuando es gerente general de Edate	Hijos profesionales o estudiando en universidades	Hijos niños o menores de Edad	Hijos adolescentes
Al hablar de la profesión	Solo mencionan la carrera de pregrado	Mencionan la carrera de pregrado, la especialización o postgrado y todos mencionan la universidad de la cual salieron sobre todo en el postgrado. Con mucha relevancia por la Universidad	Bachillerato, pregrado, postgrado, menciona el colegio y la universidad
La llegada a Edate	De manera indirecta por intervención en política	Por méritos después de algún proceso de selección y entrevistas con personalidades reconocidas desde lo empresarial (no importa que también sea en lo político).	Directamente por política - puesto por el alcalde de turno.
El propósito al llegar a Edate	Despolitizar o no politizar la empresa	Recuperar la confianza de los accionistas	No hay un propósito claro, podría decirse que ocupar el cargo como pago por favores políticos en las campañas - consolidación financiera
Características de la interacción con la gente	Para GA se basó en el contacto con los empleados y llamar por el nombre a las personas - para GB trabajo por las familias de ellos sin ser visible.	Claridad de lo que hay que hacer, escoger los que quieren trabajar y no esperar a nadie.	El contacto, el nombre de las personas, el deporte, las fiestas, comunicación y popularidad
Cómo se sienten legitimados los Gerentes	Trabajando con la gente hombro a hombro para GA - La experiencia y trayectoria para GB.	Los dueños que los nombraron, el conocimiento, la preparación académica, las universidades en las que estudiaron.	La gente misma en cada contacto, los trabajadores en los encuentros lúdicos, deportivos y fiestas.
La percepción de ellos mismos	Sociable, amable, sencillo, amistoso.	Apasionado por el desarrollo empresarial, el cambio, el trabajo, los retos, hechos a pulso.	Deportistas y seguros de si mismos especialmente el gerente G
Sobre los logros	Orientados al mercado (entrada a Yarumal o gerencias regionales)	Solo mencionan el plan de desarrollo independiente de los logros	Para ellos es muy importante mostrar los logros empresariales de tipo financiero, números y resultados. Comunicar de manera positiva.
Estilo de liderazgo	Se refieren al trabajo con la gente y para la gente. Sentido de pertenencia	La estrategia, plan de trabajo de largo plazo, lo que se debe hacer para que la empresa se mantenga y el compromiso de los empleados para alcanzar los logros	Encontrar un norte, plan de desarrollo, inspirar y participar a la gente y dejar trabajar. Comunicación en todo momento.
Relación con el sindicato	Normal, respetuoso, sin conflictos.	Problemas y conflictos, el Sindicato criticaba muy duro a los Gerentes pero esto no les importaba. Aseguran que se mantenía una relación formal y hasta hipócrita.	Muy buena relación y cultivada
Estrategia	No es muy clara la estrategia para los empleados - GA se dedicó a la Transformación con resultados a largo plazo y GB a resolver problemas que amenazaban la continuidad de la Empresa	Decisiones desde lo financiero, lo académico, el deber ser y más impuesta o direccionada de arriba hacia abajo que participativa. Eso es lo que hay que hacer.	Estrategia conocida y divulgada con objetivos, indicadores, responsables y seguimiento. Construida de manera muy participativa y muy bien comunicada.

Al mencionar su profesión de abogado o ingeniero, lo hacen de manera simple como el cumplimiento de un requisito mínimo que deben tener para ser aceptados en el mundo empresarial, la legitimidad no la basan en esto sino en el contacto con las personas, en la interacción o el trabajo. Algunos testimonios de este grupo son:

Sobre la llegada a EDATEL:

El doctor Ramiro Valencia, que era mi amigo y que había sido mi compañero en el Banco Industrial, me pidió el favor de que lo acompañara en el tiempo que faltaba de su administración [...] ante la insistencia del doctor [...], le acepté y con esa condición de que mi actividad en EDATEL debía de terminar el 31 de diciembre de ese mismo año. (Gerente B).

Solo se ofrece el cargo sin requisitos y en este caso como un favor, es de manera indirecta puesto que lo hace en calidad de presidente del grupo empresarial y no en función de un cargo público de gobernante local.

Sobre la profesión:

“Bueno, Gerente A es un ingeniero electrónico, de Envigado, he trabajado la mayor parte de mi vida en el sector privado.” (Gerente A).

“Hombre, yo soy un abogado que nací en el año 32, ejercí inicialmente la profesión y la cátedra en la Universidad de Antioquia.” (Gerente B).

La mención que se hace de la profesión es muy simple y no se dice nada de la universidad que valida este título.

Sobre la gente:

“Yo pienso que la gente aprendió a ver que las empresas no eran realmente tan deshumanas como se pensaba, no, de que había gente que podía trabajar en una empresa, hacer crecer la empresa, teniendo un trato humano con la gente, no, nos preocupábamos mucho porque la gente estudiara, que la gente si se vinculaba a un proceso era para que trabajara y creciera personalmente y profesionalmente.” (Gerente A).

Busca humanizar la relación y abarca varias dimensiones de la vida de los empleados como la educación y el crecimiento personal, de alguna manera para la producción.

b) Grupo II

El Grupo II por su parte entra a la empresa por méritos académicos, después de tener procesos de selección en los que resultan ganadores, por eso cuando mencionan su profesión, van más allá del pregrado, muestran el postgrado y además la universidad de donde lo obtienen (Harvard o EAFIT). La legitimación misma está en el proceso de selección con que los dueños los escogieron y en la universidad que les valida el conocimiento. Su poder está ahí y los empleados no tienen por qué validar sino aceptar. Por eso este tipo de dominación es racional, pues los ampara la norma, los dueños y no hay discusión. Los gerentes de este grupo están más apartados de las personas y más concentrados en lo que se debe hacer para que la empresa sea sostenible en el tiempo como negocio. Para este grupo se tienen los siguientes testimonios:

Sobre la llegada a EDATEL:

“porque me lo preguntaron en el proceso de selección, porque me entrevistó Sergio Fajardo, porque me entrevistó Juan Felipe Gaviria, porque me entrevistó David Bojanini, fue un proceso de mes y medio creo si no me acuerdo mal.” (Gerente E).

“Gerente D hizo casi desde Orbitel hizo un proceso de selección para la gente que lo iba a acompañar y particularmente en el área financiera y a raíz de ese proceso de elección fui invitado a hacer parte, digamos, del equipo de dirección de EDATEL.” (Gerente F).

Se hace referencia y claridad explícita de la participación en un proceso de selección para el ingreso a la compañía, es decir, los méritos de haber sido elegidos es porque se lo ganaron por su perfil o condición profesional.

Sobre la profesión:

“Yo soy ingeniero de producción de EAFIT, y, hice una maestría en administración pública en la universidad de Harvard, con énfasis en negociación.” (Gerente D).

Yo soy ingeniero administrador de la Universidad Nacional, con una especialización en negocios internacionales de la Bolivariana, estudié una especialización de estudios políticos con énfasis en geopolítica en EAFIT pero no presenté la tesis de grado, hice todas las materias pero nunca me gradué y ahora estoy por tercer año consecutivo intentando terminar un programa de alta dirección con énfasis en liderazgo de gestión, de la universidad de los Andes.
(Gerente E).

Importante el título y la universidad que lo avala o legitima para mostrar que los conocimientos adquiridos son alcanzados por esfuerzo individual y que la formación es firme.

Sobre la gente:

Yo privilegio y siempre le he dado mucho privilegio, aunque ya te voy a decir en qué me contradigo, pa' mí los temas se hacen con las personas y no por encima de las personas, siempre he entendido que uno tiene que tener mucha orientación a resultados a través de la gente no por encima de la gente, pero ahí sí hay una cosa mi Dios da pan pero no da ganas de comer, las ganas las tiene que poner uno, cuando la gente no quiere uno no tiene la obligación de empujarlos. (Gerente E).

Yo creo que en los cuatro años, en los que yo trabajé en EDATEL, la gente entraba por méritos, que nos equivocáramos en el proceso de selección es una cosa distinta, pero entraba por méritos y creo que se iba con méritos también, o sea, y eso yo lo creo, por lo menos no me tocó ninguna decisión que no fuera así. (Gerente F).

Las personas en la empresa tienen sentido en tanto su permanencia se la ganen en función de la productividad y los resultados de la organización.

c) Grupo III

Las personas del Grupo III son nombradas directamente por el alcalde de la ciudad recién posesionado, con el cual tuvieron participación en la campaña. Se refieren a la profesión mencionando la universidad o institución que los valida modestamente. Hacen referencia al trato con la gente, las reuniones, las fiestas, claridad en el propósito empresarial y comunicación.

Sobre la llegada a EDATEL:

Yo llego a EDATEL porque eligen alcalde de la ciudad de Medellín al doctor Luis Pérez Gutiérrez, yo con el doctor Luis soy amigo desde que [...] era gobernador de Antioquia, él era director de Planeación en el departamento de Antioquia, ahí nos conocimos, hicimos amistad y cuando él es electo alcalde, me llama, (Gerente C).

Me vinculé activamente en la campaña del doctor Alonso, y una vez el doctor Alonso triunfó, me pidió el favor, me dijo que le gustaría que yo lo acompañara en su administración, que reconocía los conocimientos que yo tenía en el tema de las telecomunicaciones, que había una empresa, EDATEL, [...] pues me ofrecieron esa oportunidad. (Gerente G).

Directamente y casi con orgullo se menciona que es el alcalde quien los llama, les pide el favor de alguna manera para que asuman el reto.

Sobre la profesión:

“Soy egresado del Instituto Jorge Robledo, del tema de bachillerato, posteriormente ingresé a la universidad EAFIT donde soy administrador de negocios de la universidad EAFIT y allí en la misma universidad también cursé estudios de especialización en mercadeo.” (Gerente G).

“Soy profesional de administración de empresas de la Universidad de Medellín, tengo una especialización en riesgos y seguros de la misma Universidad, hice el curso de alta gerencia con la Universidad de los Andes.” (Gerente C).

Resaltan el título y la institución que lo avala o legitima para mostrar que los conocimientos adquiridos tienen un soporte académico estructurado.

Sobre la gente:

Y allí pasaron muchas cosas, también hacíamos torneos informales, jugábamos basquetbol con la gente, jugábamos futbol, hasta una cancha y todo construimos, bolos, o sea hicimos muchas cosas también del tema informal que también es muy importante para la gente.
(Gerente C).

Digamos la parte deportiva, ellos les impactaba mucho que el gerente fuera a practicar deportes, yo a todo los equipos pertenezco, eso creó mucha cercanía, mucha afinidad, pero yo no lo hago buscando un objetivo, no, a mí me nace, porque yo voy a todo, desde un bautizo hasta un velorio, a mí me encanta ir a velorios, porque converso, porque dialogo, porque me encanta estar cerca de las personas, yo disfruto estar cerca de las personas.
(Gerente G).

Se refieren a contactos directos y reales con los empleados y el deporte es una herramienta o motivo perfecto que comparten para disfrutar de esos momentos de verdad en espacios extra laborales.

3. Las representaciones

d) Los logros

Como mencioné inicialmente, y de acuerdo con el modelo de Goffman, la vida se puede comparar con el teatro y se cuenta con elementos de este como el escenario, la fachada y el rol que se quiere representar. Desde este punto de vista, los gerentes juegan a representar, por eso los Grupos I, II y III tienen sus características.

El Grupo I, da más relevancia a los logros alcanzados durante su administración de manera más cualitativa que cuantitativa, no hay una intención clara de sobresalir y mostrar

resultados económicos y sí más orientación a hacer proyectos que dejan algo a la Empresa. Buscando la validación más del “público” interno y externo, es decir, empleados, administración y clientes, aunque se mencionan cifras se da más relevancia a las acciones y proyectos. Veamos:

La toma de Yarumal, entonces el crecimiento de la empresa actual se hizo o sea el responder a ese reto de decir hombre aquí tenemos estos presupuestos de inversión que necesitamos hacer, que empezamos a ir a los municipios, a tener más líneas, a tener más clientes, a prestar el verdadero servicio pues en principio, digámoslo, todavía de telefonía de que más gente tuviera la oportunidad de conectarse con sus vecinos o con otros municipios, el crecimiento pues de EDATEL como empresa prestadora de servicios de telefonía se dio. (Gerente A).

Y todos los hacendados de Córdoba se alegraron y fueron excelentes clientes de EDATEL porque a pesar de que era costoso en esa época llevar las líneas hasta allá, ya estaba la telefonía inalámbrica, entonces todos ellos se hicieron a su respectivo teléfono y después de que hicimos con éxito esa expansión a Córdoba, la seguimos con Sucre y después con... (Gerente B).

En este caso se le da más énfasis a las acciones como tal para que la empresa creciera o satisfacer a los clientes resolviendo sus necesidades. No significa esto que las cifras no se mencionen sino que se da especial relevancia a las acciones de la gestión, esto puede ser porque el origen de la empresa fue con orientación social.

De manera diferente, el Grupo II se preocupa por mostrar más que se tiene un camino claro y definido y que se sabe para dónde se quiere llevar la empresa, pues una forma de ver el valor de las empresas, es demostrando que tienen proyectos y futuro y que hay

sostenibilidad o como lo dice Oscar León García¹³ (2009), en su libro *Administración financiera fundamentos y aplicaciones*: “una empresa vale por ser un negocio en marcha” (p. 8). Por eso para este grupo es importante demostrar que la empresa sabía qué iba a hacer, por ejemplo:

Entonces, un primer ejercicio fue definir, bueno, en qué negocios estamos y cuál es nuestra fórmula para ganar y luego mi trabajo se orientó a eso, como a realmente enfocarnos en avanzar por ese camino, en desplegar esa estrategia competitiva, esa fórmula para ganar de EDATEL, pero también en ir transformando la organización y recogiénola de ese periodo de cierta [...] laxitud. (Gerente D).

El Grupo III da relevancia a los logros alcanzados durante su administración posiblemente buscando la validación del “público” tanto interno como externo, es decir, empleados y accionistas -por ejemplo-. Son especialistas en presentar buenas noticias en público, por eso mencionan cifras de crecimiento financiero o de mercado, pues los datos son los datos y el medio o el sector (o hasta el *campo* según Bourdieu como se verá más adelante) valida de esa forma, por eso se refieren a sus logros de esta manera:

La verdad que lo que hicimos allá fue brillante, cogimos esa empresa, hablando solamente del punto de vista económico 13.000 millones de utilidades, al año siguiente pasamos a 17, al siguiente a 22 y la entregamos en 27.000 millones de pesos. Los mejores años de EDATEL en rendimientos económicos para los socios. (Gerente C).

¹³ Consultor y valorador de empresas y proyectos conocido en el medio.

“Logramos algo muy positivo en el primer año cambiamos la tendencia negativa de la caída de los ingresos, eso es muy importante, porque cuando una empresa viene cayendo, lo difícil es cambiar esa tendencia” (Gerente G).

Dejar historia que se vea es muy importante puesto que estas personas que son nombradas por momentos y con intenciones políticas necesitan dejar historia de resultados públicos con evidencias mostrables que les sirven para sus gestiones futuras.

e) El estilo de liderazgo

Esos logros que se mencionan en el aparte anterior para el Grupo I tienen mucho sentido si se involucra a la gente, tanto para que aporte y participe como para que sean testigos de lo que se hace, de que aporten sus conocimientos y la responsabilidad de esta forma estaría en manos de todos, es muy participativo y se construye con todos el horizonte y los propósitos.

Ya por la gente pues hombre, en principio yo diría que lo más importante fue que a la gente se le tuvo en cuenta para que entre todos aprendiéramos que se podía hacer crecer una empresa, que se podía transformar que se podían obtener, aceptar desafíos por ejemplo, los nuevos mercados era un desafío muy grande, el mercado mismo de Antioquia crecer, era muy grande (Gerente A).

En este caso la voluntad, la intención y la participación están presentes en los momentos de contacto con la gente y la característica es que el propósito común no es muy claro y se construye entre todos y no es dado por el líder o no es comunicado por este.

Para el Grupo II, es muy importante que la gente mantenga el compromiso con la empresa y es esta como entidad o institución que está primero y la gente se acomoda y le responde a sus necesidades:

Traté de que el gerente que venía a continuación, siguiera adelante con la estrategia, yo creo que lo hizo, entonces, uno lo que busca como gerente es que la gestión de la empresa no dependa de las personas, ni de uno como persona, ni de nadie, sino que dependa de una comprensión, de una realidad, de un entorno y de la identificación de una estrategia competitiva y de una estrategia corporativa. (Gerente D).

“Mi Dios da pan pero no da ganas de comer, las ganas las tiene que poner uno, cuando la gente no quiere uno no tiene la obligación de empujarlos” (Gerente E).

La estrategia por encima de todo y para que trascienda, con la intención de que no dependa de las personas, se toman las decisiones, se imparten directrices y las personas se alinean y ejecutan. La participación se hace con la ejecución del trabajo.

El Grupo III por su parte se basa en encontrar un propósito o meta, luego comunican e involucran a todo el equipo y lo dejan trabajar, como se muestra:

“Empezamos a trabajar en los negocios del futuro; sin lugar a dudas, ese fue el gran aporte, logré, con un excelente equipo de trabajo inspirar a los colaboradores de EDATEL a que pensarán de una forma diferente y a que tuvieran un sueño institucional” (Gerente G).

La definición del norte, la participación y la comunicación con todos los empleados, el seguimiento y los aportes de las diferentes áreas se nota desde el discurso. Para estos gerentes el apoyo y la gestión de los equipos de trabajo son fundamentales y en parte porque contemplan que el conocimiento o el talento está en las personas.

f) Con el Sindicato

El Sindicato en EDATEL juega un papel importante en tanto que ellos se consideran la voz del empleado y eso se verá en el Capítulo III que está dedicado solo a este ente. Por ahora el propósito es mostrar cómo veían los gerentes al Sindicato y qué concepto tenían de este.

Desde este punto de vista para el Grupo I las relaciones se mantuvieron tranquilas y sin problemas, evitando el conflicto:

Conversé en varias ocasiones con ellos pero no tuve ningún problema con el Sindicato; hace poco me encontré con uno de los sindicales, no recuerdo el nombre, en una reunión, nos saludamos y me recordó muchas cosas de allá de la empresa. Siempre fue una relación muy respetuosa, muy amigable, no hubo nunca problema en ese sentido. (Gerente B).

Las relaciones de este grupo con el Sindicato no trascendieron, fue de respeto todo el tiempo y los gerentes no lo vieron ni como un aliado ni como una amenaza.

El Grupo II no se preocupó por manejar la relación con el Sindicato puesto que, como se vio arriba, sus legitimadores estaban más en los accionistas o dueños que los nombraron y en los títulos y universidades que los validaron como profesionales postgraduados, veamos:

Pues, te lo digo, totalmente hipócrita. Nada a mí no me tocó nada difícil con ellos, y este no era un Sindicato muy calificado, pues, lo único era sostener gente que no hacía nada o que no servía mucho en las posiciones en la que estaba, simplemente por respeto como a sus fueros sindicales, pero no, qué tal, yo siento que no hubo mucho problema, casualmente digamos, ese Sindicato con la gerencia no se metió, cierto, se metía más con gente de segundo y tercer nivel. (Gerente F).

En este caso se nota que la gerencia mira al Sindicato como un tema menor y no le ve protagonismo y no le interesa la participación y no es considerado como un actor importante para tenerlo en cuenta. Sigue primando de alguna manera lo que debe hacer la Empresa desde el punto de vista de administración académica y cierta resistencia a lo sindical y político.

El Grupo III de gerentes, tiene una relación más cordial y cercana con el Sindicato y lo considera un actor importante en la organización:

“Les informé de las decisiones, ellos agradecían eso, antes de tomar una decisión les informara, antes de que los medios, les informara y con total transparencia y claridad les comenté y rápidamente yo diría que a los seis meses ya el Sindicato era un aliado de la gerencia, ya era un total aliado.” (Gerente G).

Para este grupo, el Sindicato se consideraba como un actor importante que se involucraba en la comunicación de la toma de decisiones y como un gran aliado para la administración.

Reflexión No 3: Los gerentes generales de EDATEL entre los años 2000 y 2010, se pueden clasificar en tres grupos de acuerdo con características que marcan diferencia entre ellos como: la forma de llegar a EDATEL y el propósito que traían, sus edades, duración promedio en la gerencia, la estructura familiar, la formación académica, la relación con la gente y con el Sindicato, la estrategia que ejecutan y los logros alcanzados.

B. Logros de los ex gerentes y cómo se validan en el campo o en el sector

El propósito de esta parte del capítulo es conocer los logros de los gerentes de acuerdo con la forma como son validados en el campo empresarial (como se definirá a continuación) y para facilitar el entendimiento se presentan unos conceptos básicos sobre finanzas y lectura

del desempeño de las empresas, cómo son miradas por analistas empresariales, accionistas, consultores, etcétera. La forma como se presentan estos conceptos son una versión libre que busca facilitar el entendimiento de los lectores sobre los resultados y se basa en el libro *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Fundamentos y Aplicaciones* (2009) que es un texto utilizado por profesores, estudiantes, consultores y encargados del tema financiero en las empresas, su autor Oscar León García es reconocido académico, consultor y asesor de empresas desde el punto de vista financiero. Posteriormente se presentarán los resultados de la empresa año por año y relacionados con los períodos de administración de los gerentes.

1. El mundo empresarial como campo

Bourdieu plantea la noción de campo¹⁴ como “espacios estructurados de posiciones (o de puestos), cuyas propiedades dependen de su posición en esos espacios y pueden ser analizadas independientemente de las características de sus ocupantes”. Un campo tiene los siguientes elementos: Un capital simbólico que está en juego (prestigio, legitimidad, autoridad, económico, entre otros), un espacio de juego donde se establecen las luchas, unos participantes de ese juego o agentes que tienen intereses por ocupar posiciones dentro del campo. Una característica de los campos es que tienen leyes específicas de acuerdo con el tema o tipo capital (el campo intelectual, el campo político, el campo del arte, el campo de la filosofía, el de la alta costura, el campo religioso o incluso el campo empresarial) y otras leyes que son generales y que aplican para todos los campos.

En el mundo empresarial hay varios “capitales simbólicos” en disputa y que determinan la posición de los agentes con respecto a la distribución.

¹⁴ Revista de Sociología - Volumen 11 - 1999 - Número 12

Una empresa necesita de capital económico para su funcionamiento y este se consigue de varias maneras como las utilidades del negocio, emisión de bonos o acciones, préstamos o inversionistas. Estos últimos buscan empresas o negocios de buen desempeño para invertir sus capitales y para ello analizan variables como el riesgo del negocio, el desempeño financiero, el comportamiento histórico de los resultados o los proyectos a futuro, por ejemplo. Entonces tener buenos resultados (posición dentro del campo empresarial de capitales) implica que la empresa sea atractiva para los inversionistas por encima de otros negocios (agentes y relaciones) y que la empresa pueda disponer de capital económico para invertir más, producir más y tener más y mejores resultados y así sucesivamente hasta que la dinámica del negocio lo permita.

Los resultados económicos de las empresas también dependen de cómo ha sido la gestión de quienes están al frente y esto se convierte en prestigio de los gerentes o administradores puesto que habla de sus habilidades o desempeño, lo que le abre posibilidades laborales tanto en el mundo privado como público, pues los dueños de las empresas están buscando para entregar la responsabilidad de sus negocios a ejecutivos que hayan demostrado capacidades o que hayan sido probados en otras experiencias directivas profesionales. Por eso no es extraño que los presidentes de empresas exitosas, sean convocados a tomar las riendas de otras empresas y que ciertas personas pasen de una a otra e incluso de un sector a otro; algunos ejemplos de esto son: el presidente de Isa pasó a ser el presidente de Ecopetrol, que el primer presidente de Une fuera el de la anterior Orbitel, que el primer presidente de Tigo hubiera estado antes en Familia, etcétera. Estas empresas y estos presidentes, de alguna manera van poniendo las reglas y las características del “campo empresarial”.

La forma de medir el desempeño económico de las empresas o la capacidad de gestión de los gerentes se hace con los resultados económicos como se verá a continuación.

Reflexión No 4: El mundo empresarial es “un campo” con sus características como capital simbólico, espacio de juego y agentes con intereses por ocupar un lugar en el espacio.

2. Conceptos básicos sobre los resultados y la gestión de las empresas

Las empresas se crean con el fin de generar valor para los dueños y para otros grupos de interés como los clientes, usuarios, comunidad y empleados; este valor generado puede ser social, como en el caso de entidades sin ánimo de lucro, o económico que es el más conocido y que de acuerdo con una definición de Oscar León García (2009) del Objetivo Básico Financiero dice “consiste en incrementar el valor de la empresa en mayor proporción de lo que se haya invertido para ello” (p. 6). Esto significa que un accionista invierte un dinero en una empresa, espera que se le retorne al cabo de un tiempo un valor superior, que depende del tipo de negocio, del riesgo, entre otros factores.

Las funciones de la empresa se pueden clasificar en cuatro grupos que son: mercadeo y ventas, producción, gestión del talento humano y finanzas. Puede decirse que el papel de los administradores de las empresas consiste en gestionar estas áreas con la mejor combinación que permita maximizar el valor generado para los accionistas. Las prioridades empresariales se resumen en generación de ingresos – se refiere a las ventas -, eficiencia en el uso de los recursos – producir más con menos - y reducción de costos.

La gerencia del valor: la preocupación por producir resultados asociados con el incremento del valor de la empresa y del patrimonio de los accionistas, ha generado un creciente interés

por el tema de la generación de valor y como consecuencia una tendencia llamada Gerencia del Valor.

Alrededor de este tema hay toda una gama de teorías, tendencias, textos, cultura, etcétera, que ha tomado una fuerza importante, con diferentes usos e interpretaciones financieras y todos se unen en una cultura empresarial llamada EVA (Economic Value Added o Valor Económico Agregado) o Ganancia Económica.

De todos esos análisis e interpretaciones – para lo que existe una vasta bibliografía -, me hago responsable de omitir y simplificar al máximo el conocimiento que hay sobre el Valor Económico Agregado, a tal punto que acepto que si un financiero, medianamente riguroso, lee esta parte de la investigación podría producirle muchas sensaciones negativas como incredulidad, desconocimiento o falta de claridad, facilismo y hasta que le faltó a la verdad en algunos conceptos; sin embargo, para el propósito de este capítulo, considero que es suficiente y que en aras de dar claridad, solo haré dos apreciaciones que servirán para conocer los logros de los gerentes, que son validados por el campo:

La primera apreciación: el concepto de EBITDA como una forma de medir el EVA en las empresas. Denominado así por sus iniciales en inglés (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) y que en español significa Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización. Dicho de otra manera, el EBITDA es la utilidad que resulta de restarle a las ventas o ingresos operativos, el valor de los costos y gastos operativos que implican desembolso en efectivo; matemáticamente hablando se puede mostrar así:

EBITDA = Ingresos (o ventas) – Costos y Gastos Efectivos¹⁵

Esto significa que el EBITDA o el valor agregado se incrementa de varias formas, lo cual será muy útil a la hora de ver los resultados o logros de los gerentes:

- a) Con el incremento de los ingresos o de las ventas.
- b) Con la disminución de los costos y gastos
- c) Con la combinación de las dos anteriores
- d) Con un incremento mayor de los ingresos que de los costos y gastos cuando los dos aumentan
- e) Con una disminución de los ingresos menor que de los costos y gastos cuando los dos decrecen.

Lo cierto es que se debe impedir que los costos y gastos que implican desembolso (efectivos) crezcan en mayor proporción que las ventas.

En este punto de la explicación debe reconocerse que desafortunadamente en nuestra cultura empresarial todavía existe un gran arraigo hacia el establecimiento de programas de reducción de costos y gastos como la principal prioridad, cuando existen dos alternativas más trascendentales que pueden tener un efecto más relevante para el alcance del Objetivo Básico Financiero; ellas son: la generación de ingresos y la eficiencia en el manejo de los recursos. Ello es así porque la reducción de costos tiene un límite mientras que las otras dos alternativas ofrecen al gerente infinidad de opciones (García, 2009: 4).

¹⁵ Existen Costos y Gastos Efectivos que implican un desembolso real de dinero como por ejemplo el pago de salarios a los empleados, la compra de insumos y materias primas y existen Costos y Gastos no Efectivos que se refieren a los que no implican desembolso real de dinero y que son un artificio contable o financiero, como por ejemplo la depreciación de una maquinaria que significa que se le va disminuyendo el valor por el uso como si fuera a ser vendida de segunda y no implica un desembolso real de dinero, sino una disminución del valor en los libros de la empresa.

Esto es así porque la generación de ingresos y la eficiencia en el manejo de los recursos requieren de retos más interesantes que implican correr riesgos mayores y salir de las zonas de confort que tienen muchas administraciones o poner evidencia las incapacidades que se tienen para leer el entorno o el mercado y saber que deben hacer; además, la mayoría de las veces los proyectos o decisiones que se abordan para incrementar los ingresos, muestran resultados en el mediano o largo plazo. Por el contrario las decisiones que se orientan a disminuir los costos y gastos, son las más fáciles, no necesitan de mucho análisis e implican menos riesgo en el corto plazo y muestran resultados inmediatos y es por eso que se disminuyen las plantas de personal, las capacitaciones, las contrataciones, etcétera. Es común que esta medida de gestionar los costos y gastos sea una respuesta desesperada cuando los gerentes ven que no dan los números de la empresa, el tiempo es corto y la presión es alta, como lo menciona Rosabeth Moss Kanter en su libro *Confianza* en el que se dedica a tratar este valor relacionado con las rachas ganadoras o perdedoras de las empresas:

Es bien sabido que, bajo presión, la gente tiende a tomar decisiones fallidas. Los bandazos, las vacilaciones y los tumbos contribuyen a propiciar una espiral letal. [...] En su desesperación, los dirigentes buscan soluciones, pero las clásicas soluciones rápidas –recortar gastos o reemplazar gerentes clave- a veces empeoran la situación. Cuando las rachas perdedoras se vuelven visibles, da la impresión de que las organizaciones o las personas no tienen otras opciones. Los gastos son demasiado altos, se han tomado decisiones equivocadas y el dinero y el tiempo se agotan. Pero el hecho de verse arrinconado agrava las cosas aún más. (2006: 107)

La manera como actúa un gerente para incrementar el EBITDA o la generación de valor, habla mucho de su capacidad de gestión y esto deberá tenerse en cuenta a la hora de analizar los resultados. Insisto en que estas apreciaciones siendo muy generales son

suficientes para el análisis que se hace en esta investigación y para su propósito; no desconozco, por ello que los momentos económicos e históricos de cada empresa son diferentes y solo con un análisis minucioso se sabrá la pertinencia en cada caso.

La segunda apreciación: que tendremos presente es que el “EBITDA es un concepto de utilidad apropiado para evaluar el desempeño de los gerentes” (García, 2009: 159) en tanto está directamente relacionado con la gestión gerencial y la forma como el gerente y su equipo de colaboradores están ejecutando acciones que propendan por la generación de flujo de caja y por lo tanto por el incremento del valor de la empresa.

En resumen:

- Las empresas se crean para generar valor (social o económico) a los dueños y a otros grupos de interés como los clientes, empleados, administradores, etcétera.
- Una de las formas de medir la generación de valor es el EBITDA = Ingresos (o ventas) – Costos y Gastos Efectivos.
- El EBITDA es un concepto de utilidad apropiado para evaluar el desempeño de los gerentes.
- Es preferible, y más retador, la generación de valor (EBITDA) desde el incremento de los ingresos que desde la disminución de los costos y gastos.
- El incremento de las ventas (o productos en servicio) son un indicador de la generación de valor desde los ingresos.

Reflexión No 5: El EBITDA es un indicador adecuado de la generación de valor en las empresas y tanto sus resultados como la forma de conseguirlo, dan cuenta del desempeño de los gerentes y contribuyen a la ubicación de estos agentes en el campo.

3. Resultados de la Empresa en el período de investigación

En esta parte y con base en lo que se vio en el numeral 1, se mirarán los resultados de la Empresa con respecto a tres bloques de datos: el primero es el EBITDA, Ingresos y Costos y Gastos, el segundo bloque son los productos en servicios y ventas (hablan de los ingresos), por último el bloque de empleados (dan un indicio de las medidas que se tomaron con respecto a los costos y gastos).

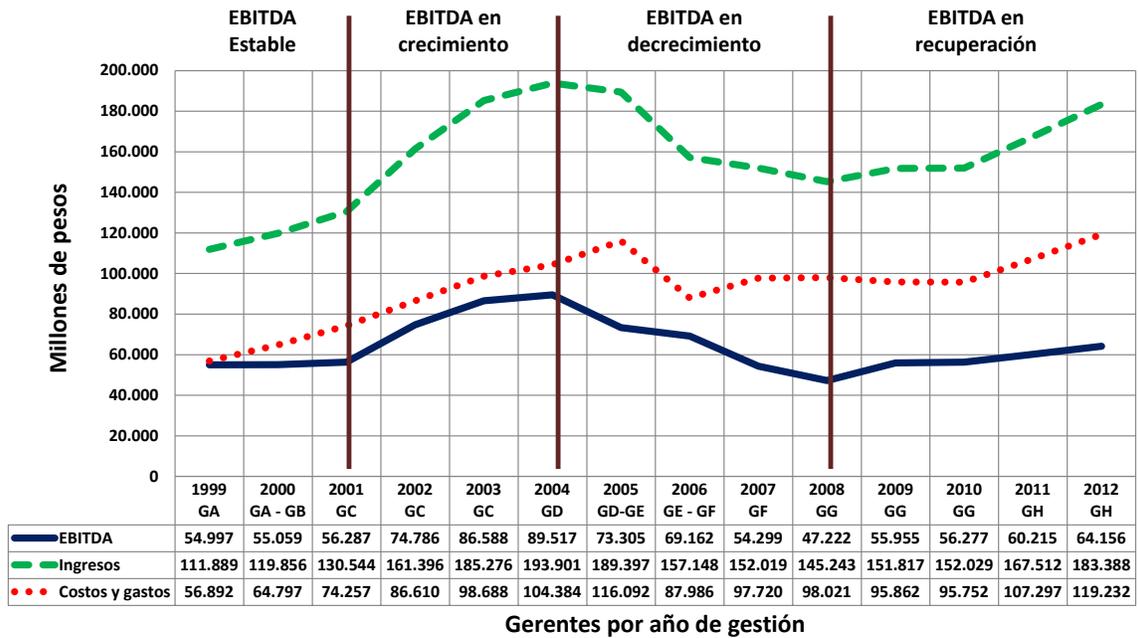
Los datos presentados gráficamente son una construcción que se hizo con base en los informes de gestión e información propia de la empresa y para lo cual fue fundamental el apoyo y análisis de un compañero de trabajo, economista de profesión y gran conocedor del tema y de análisis de datos empresariales, con quien tuve varias horas de análisis y discusión, expreso mi gratitud con él, Luis Fernando Lopera Medina. A propósito de esto, debe tenerse presente que los datos o indicadores, no tienen sentido por sí solos ni en un momento determinado o puntual, sino que se analizan en contexto con otras variables, es muy importante ver la variación de un año a otro y las tendencias de estos en el tiempo, para saber si las medidas que se están tomando son las adecuadas o si el camino que lleva la empresa es positivo o negativo.

Con respecto a los gerentes se usará la misma convención que se utilizó en la parte A de este capítulo, es decir, GA, GB, GC, etcétera.

a) EBITDA, Ingresos y Costos y Gastos

Con el fin de entender los resultados de la Empresa durante el período de la investigación y en términos de generación de valor (o EBITDA), se divide el gráfico en cuatro partes de acuerdo con su comportamiento como vemos a continuación:

Ilustración 2 EBITDA, Ingresos y Costos y Gastos



EBITDA estable: comprendido entre los años 1999 y 2001, en el que estuvieron los gerentes GA, GB y GC, en este caso se ve que los ingresos y los costos y gastos crecen en proporciones muy similares y es por eso que la generación de valor es casi la misma durante estos años.

EBITDA en crecimiento: entre 2001 y 2004, el gerente GC durante tres años consecutivos y le recibe GD, puede observarse que aunque los costos y gastos crecen con la misma tendencia de los años anteriores, la generación de valor (EBITDA) aumenta considerablemente por tres años y esto se debe al incremento de los ingresos, por encima del incremento en los costos y gastos.

EBITDA en decrecimiento: durante los años 2004 a 2008, tiempo en el cual compartieron casi por períodos iguales los gerentes GD, GE y GF. Caen los ingresos de manera

continuada y se nota una caída drástica de los costos y gastos y esto no es suficiente para estabilizar el EBITDA puesto que los ingresos caen en mayor proporción.

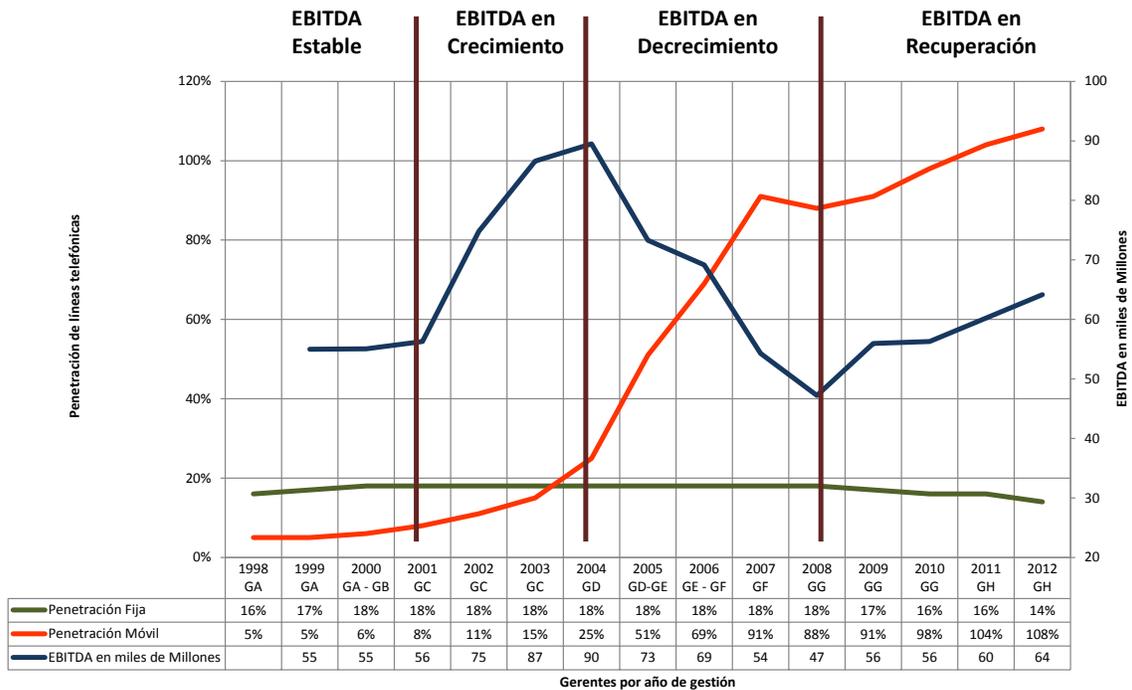
EBITDA en recuperación: a partir del año 2008 existe un incremento débil en el EBITDA y esto no es lo más importante, pues se cambia la tendencia negativa que traía la generación de valor que en cuatro años había caído casi a la mitad al pasar de \$89.517 Millones a \$47.222 Millones. Esto se debe a que los ingresos estuvieron creciendo y aunque los costos también lo hicieron, fue en menor proporción su aumento.

Con base en esto se puede ver que:

Reflexión No 6: Durante el tiempo considerado para la investigación, los resultados de la generación de valor estuvieron estables con los gerentes GA y GB, tuvieron su mayor crecimiento con el GC, mientras que el período más preocupante por su decrecimiento consecutivo fue el de los GD, GE y GF, para finalizar con una recuperación con GG y GH.

Un evento que podría ser utilizado (y de hecho se usa a menudo por las administraciones de empresas de telefonía fija) para justificar el decrecimiento entre los años 2004 y 2008, es que a partir del año 2003, el número de teléfonos celulares o móviles en el país, alcanza al número de teléfonos fijos y no solo lo supera, sino que su crecimiento es tan grande que en pocos años la relación es de cinco a uno.

Ilustración 3 Teledensidad de fijos y móviles en Colombia y EBITDA de EDATEL



Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2012 – A partir de información reportada por prestadores a los sistemas SUI de la SSPD, SIUST de la CRC y SII del MINTIC. Documento Conpes 3721 de 2012. Ajuste al 2012 UNE.

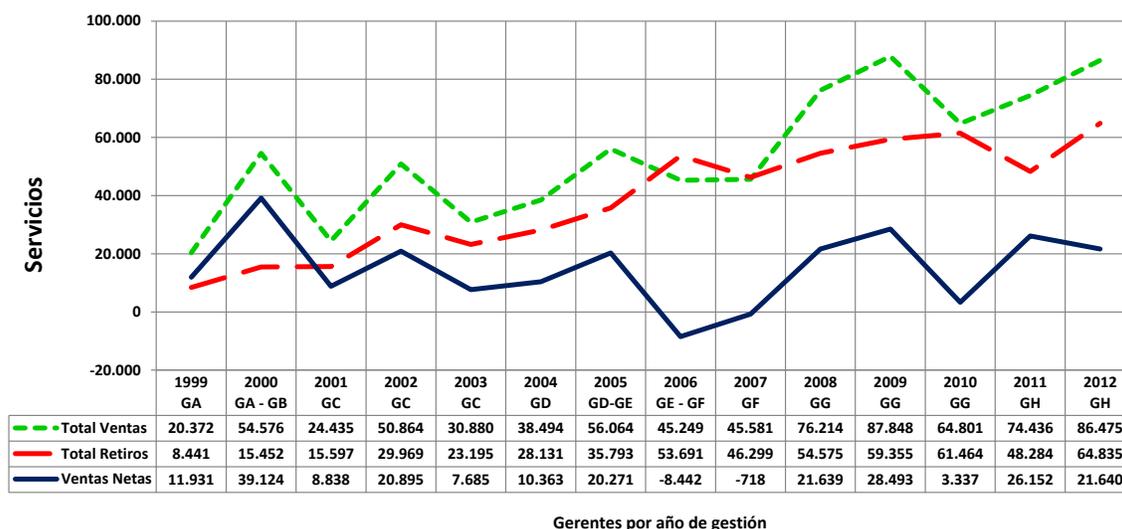
Esto se puede ver en la gráfica de “Teledensidad¹⁶ de los servicios fijos y móviles en Colombia” que mientras el número de móviles en el país se incrementa, los teléfonos fijos se mantuvieron prácticamente estables. Sin embargo esta explicación se queda corta porque en el período de 2008 en adelante se tiene el mayor número de teléfonos móviles y aun así se da el período de recuperación del EBITDA en EDATEL con un buen crecimiento de los ingresos.

¹⁶ La penetración, densidad o teledensidad, hace referencia al número de servicios (fijos o móviles) que se tienen en el país por cada cien habitantes y se expresa en porcentaje.

b) Servicios por año: Ventas, Retiros y Netos

Como se vio en el numeral 1 de este capítulo, las ventas son un indicador de ingresos y aunque la empresa tiene una parte de los ingresos por productos que ya están en manos de los clientes desde años anteriores, en esta gráfica solo se muestran las ventas, retiros y servicios netos propios de cada año para no distorsionar la gestión de los gerentes.

Ilustración 4 Servicios por año

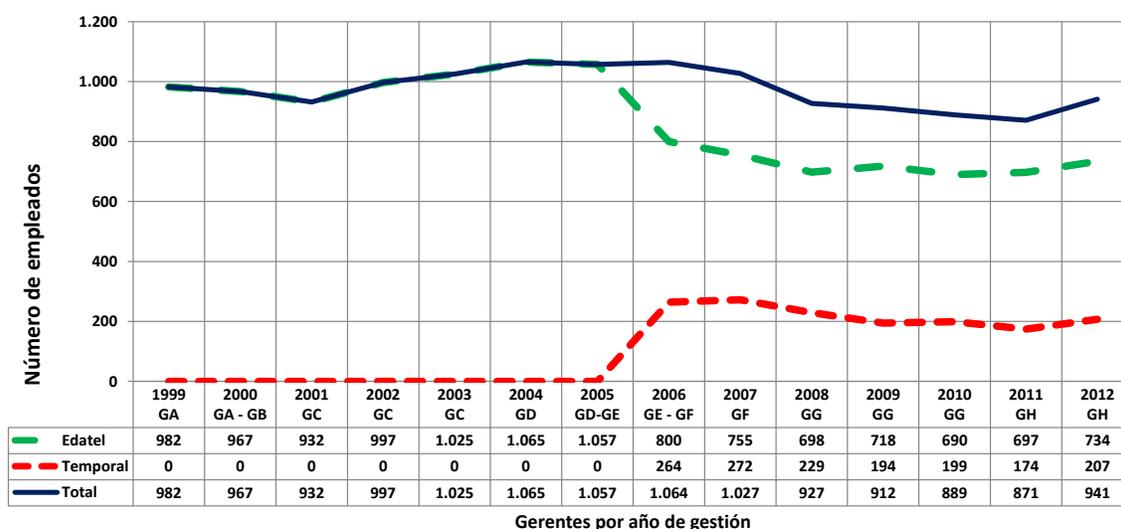


Con respecto a los datos y a la gráfica se puede observar que los retiros de servicios (o de clientes), que corresponden a la línea intermitente roja, tienen una tendencia creciente durante casi todos los años; por su parte las ventas, que en general también son crecientes, tienen un comportamiento más irregular de un año a otro y alcanzan sus valores máximos en los años 2008, 2009 y 2011 y 2012. En los años 2006 y 2007, con GE y GF, se observa que los retiros de servicios crecen por encima de ventas, lo que genera por primera vez unas Ventas Netas por debajo de cero en los años 2006 y 2007 y otro valor muy bajo en 2010, mientras que los años 2008 y 2009, con GG, las mayores ventas como recuperación de un período de crisis.

c) Empleados a diciembre de cada año

Los costos y gastos de la empresa tienen su origen en diversos temas como son los insumos para la producción, materiales y equipos, mantenimiento a equipos y edificios, entre otros. Uno de los temas que más se trata cuando se hace referencia a costos y gastos es la nómina o salarios o personal y por eso es importante darle una mirada solo a este tema puesto que para la investigación arroja información relevante.

Ilustración 5 Empleados a diciembre de cada año



Hasta el año 2001 se nota una disminución leve en el número de empleados. Para los años 2001 a 2004 se tiene un incremento que no es muy representativo, del año 2005 en adelante se tiene una disminución en el número de empleados de EDATEL, mientras que los empleados de la temporal incrementan arrojando un número neto de empleados que ha disminuido levemente a partir de ahí.

Para cerrar esta parte es importante tener presente que:

Reflexión No 7: Se tienen claramente identificados unos períodos en los cuales las administraciones de la empresa han tenido un crecimiento continuo en la generación de

valor (EBITDA) y otros en los que la generación de valor ha disminuido sistemáticamente de tal forma que se ha visto amenazada la estabilidad de la empresa. Las épocas de crecimiento han estado marcadas por proyectos para traer ingresos mientras que en las épocas de decrecimiento se trabajó más por la disminución de costos.

C. Concordancia entre la intención de los ex gerentes y los logros obtenidos

En esta parte del capítulo se pretende hacer un recorrido por la clasificación de los gerentes de acuerdo con su percepción y los logros que alcanzaron en su administración según como se presentan en los correspondientes informes de gestión. En ese sentido se presentarán algunos de los proyectos más representativos de cada administración por considerarse importante en la línea del tiempo y puesto que por la corta duración de los gerentes al frente de la Empresa, no siempre comienzan y terminan en la misma administración. El tema se abordará por cada grupo de gerentes y se aprovechará el hecho de que los resultados de la Empresa por estos grupos, tienen ciertas características que se relacionan con los períodos de los gerentes generales.

1. El Grupo I de gerentes y el EBITDA estable

Este grupo se caracteriza por los gerentes que no tenían la presión de mostrar resultados económicos y son los gerentes A y B que fueron nombrados por alguna influencia política indirecta, no tienen características similares claras puesto que las edades son de 43 y 68 años, mientras que el uno duró cerca de 2 años, el otro estuvo unos cuantos meses. Hicieron proyectos que consideraron necesarios para la organización aunque los resultados fueron presentados en administraciones posteriores como son el caso del proyecto de transformación empresarial, actualizaciones tecnológicas (primera red ciento por ciento

digital de Colombia), nuevos productos y particularmente se concretó la autorización de la Junta Directiva para la prestación del servicio de telecomunicaciones en los departamentos de Córdoba y Sucre.

Por esta misma razón, aunque los ingresos aumentan como se mostró en el aparte B de este capítulo, los costos también crecieron de manera similar y por lo tanto el EBITDA resulta estable (ni crece y decrece).

2. El Grupo II de gerentes y el EBITDA en decrecimiento

Este grupo de gerentes (conformado por D, E y F) tienen varias características en común como por ejemplo: son los más jóvenes, tienen en promedio las duraciones más cortas al frente de la Empresa (en promedio son 15 meses cada uno), se basan en los conocimientos académicos y los soportan con los estudios y las universidades, prestan una importancia casi reverencial a los dueños y accionistas por encima de la participación de los empleados quienes solo deberían implementar las directrices que estos sacan. Son seleccionados en procesos con varios candidatos, los tres participaron de la administración de D y los otros simplemente lo sucedieron, practican deporte de manera individual. Llegan a la Empresa después de unos problemas financieros, de escándalos por manejo de dineros y recursos, por lo que tienen como misión la recuperación de la confianza en la administración, por la misma razón tienen una aversión al tema político, sindical y de manejo de contratos y personas; las decisiones las toman con base en los resultados financieros e indicadores (los números) de la operación. Las personas tienen sentido en tanto produzcan y se ganen el puesto cada día.

La misión de recuperar la confianza en la administración genera presión, los resultados no se dan y comienza un período de decrecimiento en el que los tres gerentes comparten una tendencia decreciente de resultados. Al respecto Rosabeth Moss Kanter (2006) en su libro Confianza, dice: “Las rachas perdedoras empiezan como respuesta a un sentimiento de fracaso, y el fracaso hace que la gente sienta que no ejerce control. Es tan sólo un paso más hacia una sensación constante de impotencia, y la impotencia corroe la confianza”. (p. 83).

Con todo y esto, los resultados de la Empresa, que vienen de un período en que fueron los mejores desde el punto de vista económico, para este período de administración mostraron una clara caída en los ingresos que llevaron a tomar medidas en los costos y gastos como la salida de más de 200 empleados de la Empresa, lo cual no fue suficiente puesto que se estuvo cerca de tener resultados negativos. Los proyectos que abordaron se orientaron más a optimizar la operación para bajar costos y gastos, aunque el gerente D trabajó por darle un aire comercial diferente a la Empresa. Cabe resaltar que para el final de este período, el Gerente F había preparado un plan de negocios muy completo para la Empresa y que mostraba una claridad del rumbo que se debía seguir y eso no le alcanzó puesto que debió entregar la administración.

3. El Grupo III de gerentes y el EBITDA en crecimiento (o recuperación)

En este grupo de gerentes (C y G) con edades entre 45 y 50 años que fueron nombrados directamente por los alcaldes entrantes, en su momento, después de haber trabajado en sus campañas, reconocen su interés por la política. Son los gerentes que tienen las duraciones más largas (superiores a dos años y medio), consideran muy importante la fijación de un norte para la empresa y fundamental la comunicación y participación activa y convencida

de la gente. Sus gestiones se caracterizaron por las fiestas y por la dedicación al deporte. Muestran los mejores resultados de la Empresa, con una autoestima muy grande que se evidencia en las presentaciones en público y porque dan mucha importancia a las comunicaciones con los empleados o con los medios.

Ejecutan trabajos que fueron adelantados o diseñados por otros como lo son la salida de EDATEL a Córdoba y Sucre para el caso del Gerente C (gestionada por el Gerente B) y nuevas líneas de negocios con los proyectos de Instituciones Públicas del Gerente G (planteadas por el Gerente F en su estrategia y plan de negocios). Trabajaron por un código de buen gobierno que pretendía proteger a los accionistas minoritarios y proteger a la Empresa de decisiones políticas.

Reflexión No 8: Hay una relación entre las características de los grupos de gerentes con los comportamientos de la generación de valor (EBITDA) de la Empresa de tal forma que los gerentes que han tenido más relación con el tema político y cercanía con los empleados han estado en las épocas con los mejores resultados o asociados al crecimiento de la Empresa y por otro lado quienes se han mostrado como los conocimientos estructurados y académicos, estuvieron en la época de decrecimiento financiero.

D. Conclusiones - A lo hecho, pecho.

Considerando la pregunta de investigación ¿Cómo perciben los empleados de Medellín de la empresa de telecomunicaciones EDATEL S.A. E.S.P. los discursos y las acciones de los gerentes generales comparados con su gestión? Podría pensarse que bastaba con mirar los informes de gestión de la Empresa durante el período elegido y centrarse en la información aportada por los empleados entrevistados y de ahí obtener los análisis esperados para dar

respuesta a la pregunta, es decir, sin la participación activa de los ex gerentes y la investigación se hubiera llevado a cabo – no se sabe si de la misma manera -. Haber incluido a los ex gerentes generales como parte de la muestra de entrevistados, trajo su aportes valiosos como por ejemplo, permitió conocer las intenciones que tenían los gerentes al llegar y durante el tiempo que estuvieron en la Empresa, facilita el entendimiento de los capítulos siguientes, es equitativo y hasta menos subjetivo, poder escuchar la versión de quienes fueron observados por los demás empleados de EDATEL, el trabajo en general tiene un alcance y una presentación distinta conociendo un poco de los gerentes generales; con todo y eso, el impacto más grande que tuvo la inclusión de los gerentes fue para mí.

Me demoré un poco para empezar las entrevistas y confieso que en parte era porque tenía miedo de no hacerlo bien, de no tener el instrumento adecuado, de no hacer las preguntas que realmente le aportaran a mi trabajo o de omitir información relevante; uno de los temores que tenía era el de conversar otra vez con los ex gerentes generales, pues aunque con todos ellos trabajé muy de cerca, por mi cargo de Director de Desarrollo Estratégico, no pude entender el propósito de todos y no siempre las cosas estuvieron bien en su momento en la Empresa, en general las relaciones fueron buenas, sin embargo, estuve prevenido para abordarlos, además porque con esas interacciones fue que me formé la percepción, los juicios que tenía de ellos y de sus gestiones, que de alguna manera le dieron origen a mi pregunta de investigación y a la motivación para hacer esta Maestría, esas percepciones y juicios estuvieron relacionadas con afinidades o no en temas académicos, empresariales o políticos. Al conversar con ellos cara a cara y en un ámbito diferente al laboral, me confrontaba a mí mismo con mis prejuicios y eso requería un ejercicio importante de respeto, profesionalismo y humildad para dejar que fueran los datos los que

hablaran por sí solos y no yo a través de ellos. Lo cierto es que todos fueron muy amables (incluso los que menos esperé) y en común tuvieron una excelente disposición para aportar a la entrevista, coincidieron en que fue una época excelente cuando estuvieron en EDATEL, para varios de ellos la mejor etapa laboral de sus vidas y no faltó quien manifestara sus emociones dejando asomar tímidamente unas lágrimas.

Me sorprendió que cuando hablaron de sus discursos, propósitos, intenciones, acciones y comportamientos en la empresa tenían total coherencia y respondieron muchas inquietudes que yo tenía planteadas desde el momento en que ellos fueron gerentes y creo que si lo hubieran hecho en ese tiempo, no solo conmigo mí sino con todos los empleados, se hubieran superado obstáculos y brechas de comunicación que generaron conflictos entre ciertos grupos de la organización.

En general hubo cosas en común como que todos están convencidos de que transformaron algo en la Empresa, que hicieron lo que tenían que hacer para el momento, que debieron quedarse más tiempo para poder adelantar y terminar una gestión adecuada o para lograr un mejor impacto en la cultura de EDATEL y hasta por gusto propio, que hay gente muy valiosa en EDATEL, entre otras. Definitivamente me di cuenta de la importancia que tiene la forma y el poder de la comunicación asertiva, oportuna y adecuada, pues cuando se escucha directamente a los actores, se encuentra que de donde menos se espera sale una interpretación diferente a lo que se quería informar o dar a conocer.

En resumen, el trabajo de campo con las entrevistas a los gerentes me fue sumamente útil para desprenderme (por lo menos así lo siento) de los prejuicios y me permitió tomar

distancia para abordar la investigación con un propósito distinto en el que me ubico más como investigador que como empleado de EDATEL.

De este primer capítulo podría decirse entonces que los gerentes generales al llegar a la Empresa también tienen sus intenciones y propósitos que van desde simplemente tener un trabajo para realizarlo de la mejor manera posible hasta dejar un legado que marque la diferencia en la gestión para posicionarse en el campo empresarial, político o en el sector.

Para la década del análisis se puede hablar de tres grupos de gerentes que dentro de cada uno de ellos comparten características como la forma de llegar a EDATEL, el propósito, la duración de la gerencia, relacionamiento con los empleados y la forma de abordar la estrategia.

Considerando que el mundo empresarial es un campo y que una de las formas de medir la gestión de un gerente es por medio del EBITDA y por la manera como lo logra, se puede ver de estos grupos de gerentes que aquellos que muestran resultados estables adelantaron proyectos de los cuales no alcanzaron a mostrar o evidenciar los resultados en su administración y aunque, para la mayoría de empleados, sus gestiones se percibieron poco significativas, sus proyectos como la transformación empresarial, inversiones en tecnología y la defensa del negocio desde la regulación o la salida a otros departamentos, fueron los pilares que permitieron el mayor crecimiento de la Empresa en su historia hasta ese momento. Su gestión se basó en lo que debían hacer sin buscar demostrarle a nadie - accionistas o jefes políticos y ni siquiera a los empleados - que ellos eran buenos. Fueron administraciones silenciosas que siendo productivas, no son reconocidas y pasan desapercibidas para muchos.

Con respecto al segundo grupo puede decirse que son gerentes que apoyaron su gestión en un deber ser desde los conceptos académicos, muy financieros, viendo a los empleados como recursos y cuidando que las cifras fueran presentables para los dueños a quienes tenían como los principales validadores de su gestión. Siendo el grupo más joven, pareciera que la falta de experiencia la suplieran con los conceptos académicos y con cierta aversión a todo lo que suene a política, entienden la integralidad del negocio y de su gestión volviéndolo todo cifras que convergen al interior de la Empresa, ellos se convierten en el centro del equipo directivo con respecto a la toma de decisiones, generalmente basadas en los números, pues son los que saben y los avala el conocimiento académico.

Para este grupo los números se vuelven el fin y el medio por lo que necesitan resultados rápidos, esto puede justificar decisiones orientadas a la reducción de costos, pues son demasiado conservadores para arriesgarse a dañar los números haciendo esfuerzos por traer ingresos con nuevas propuestas. Paradójicamente, este grupo de gerentes está en la época en que los resultados muestran una caída tan grande que se tuvo el EBITDA más bajo de todo el período. En este punto es difícil saber si ese estilo de gestión basado en la reducción de costos más que en el incremento de los ingresos es el que produce los resultados tan bajos o si la situación tan crítica de la empresa y del negocio lleva a asumir una gestión basada en la reducción de costos para detener una vertiginosa caída de los resultados.

El tercer grupo de gerentes manifiesta abiertamente haber llegado por un nombramiento político tras su participación activa en las campañas de los alcaldes, al llegar a la Empresa identificaron rápidamente sus fortalezas y los proyectos que les significarían mayor impacto en la gestión desde los ingresos. Conformaron equipos directivos al que le entregaron responsabilidades completas y pusieron a trabajar con mayor autonomía que

otras administraciones, construyeron planes estratégicos o de negocios de manera participativa con los empleados y comunicaron siempre las principales decisiones de manera directa y cara a cara con los empleados en reuniones periódicas para informar, hacer seguimiento y animar al cumplimiento de las metas definidas. Estuvieron en contacto permanente con los empleados en eventos culturales, lúdicos y deportivos en los que compartieron con la gran mayoría de las personas y de quienes se sabían sus nombres y con eso se dieron a conocer de cerca.

Es muy importante que teniendo a las personas alineadas, corrieron riesgos y se atrevieron a hacer cosas desde la estrategia diferentes a los negocios convencionales y clásicos que hacía la Empresa y que significaron un incremento considerable de los ingresos como por ejemplo la salida del departamento de Antioquia que fue su mercado natural por muchos años o que a través de las relaciones políticas hacer negocios representativos para la prestación de servicios de telecomunicaciones a entes gubernamentales como Ministerios y Gobernación. Sus recorridos por otras empresas y la tranquilidad y seguridad al pararse ante un público que se sentía respetado, respaldado e incluido, fueron determinantes para lograr el compromiso y el entusiasmo de todos los empleados. Siendo importantes los resultados, no había una obsesión por estar trabajándole a cada número o indicador sin un compromiso de personas y equipos para sus logros.

Antes de empezar las entrevistas yo me identificaba plenamente con un grupo de gerentes y después de escuchar a todos y cada uno de los gerentes, uno por uno, mi percepción sobre los gerentes y sus gestiones ya era distinta y sin una preferencia especial.

II. CAPÍTULO II: LA PERCEPCIÓN SOBRE LOS GERENTES – LO QUE PARECEN SER LOS GERENTES

“Las relaciones entre deseo, poder e interés, son más complejas de lo que ordinariamente se piensa, y resulta que aquellos que ejercen el poder no tienen por fuerza interés en ejercerlo, aquellos que tienen interés en ejercerlo no lo ejercen, y el deseo de poder juega entre el poder y el interés un juego que es todavía singular”.

Foucault.

Introducción

Después de haber visto en el capítulo I la intención que tenían los gerentes generales en sus administraciones y la forma como son validados en el campo empresarial, pasamos a este capítulo, que considero el corazón de la investigación en tanto que en él se pretende elaborar la respuesta a la pregunta principal: ¿Cómo perciben los empleados de Medellín de la empresa de telecomunicaciones EDATEL S.A. E.S.P. los discursos y las acciones de los gerentes generales comparados con su gestión? Se mirarán otras preguntas secundarias que apoyan esta elaboración, como: ¿Existe un impacto diferenciado de los gerentes entre los diferentes grupos jerárquicos de la Empresa? Y ¿Qué efectos han generado en los empleados el cambio continuo de gerentes generales? Para esto, el capítulo se basa en entrevistas realizadas a 43 personas -diferentes a los siete ex gerentes generales- de la Empresa, que pertenecen a diferentes niveles de la escala jerárquica oficial.

Para su mejor entendimiento, este capítulo está planteado de la siguiente manera: Una primera parte (A) La participación de los Empleados: con el fin de contextualizar la investigación sobre antecedentes de la relación obrero – patrón en Antioquia y el papel que

juegan las personas que participaron en la investigación, aquí presento la estructura jerárquica de la empresa, una descripción de la muestra y por último un reconocimiento a la importancia que tienen en EDATEL los empleados como actores activos.

La segunda parte del capítulo (B) Características de un buen gerente general: es una construcción que se hace desde las respuestas de los empleados y la clasificación de éstas en áreas de competencias con la aparición de un área nueva que servirá para analizar a los gerentes generales y las características desde la posición jerárquica.

En la tercera parte del capítulo (C) Gerentes para servir o para ser servidos: se mirarán los tipos de dominación legítima para ver a los gerentes en función de la forma como dominan a los empleados para llevarlos a cumplir sus propósitos empresariales y hasta personales, para lo que se hizo un recorrido de lo más relevante de cada gerente de la muestra y por cada grupo de empleados.

La cuarta parte (D) Más allá de la gerencia: temas que están alrededor de la gerencia y que impactan la percepción, como los beneficios y otras categorías que emergieron durante la investigación como la familia, los deportes, la cancha y el ascensor.

Cada una de estas partes está acompañada de una tabla que muestra un panorama general de los números que surgen de la investigación y la información que estos brindan desde las entrevistas. Sería imperdonable, por mi pregrado de ingeniería, que vea cierta información que ofrecen los números y no haga referencia a ella, pues la considero un punto de partida que apoya los hallazgos. A lo largo de la investigación se pueden encontrar reflexiones que sirven para apoyar la última parte del capítulo que son las (E) Conclusiones.

A. La participación de los empleados

1. Antecedentes de la relación empresario – obrero – trabajo en Antioquia

El origen de EDATEL está muy ligado al Ferrocarril de Antioquia que es un gran ícono del desarrollo, no solamente del departamento sino del país y data de finales del Siglo XIX. Vale la pena conocer un poco de esa historia que servirá para enmarcar la comprensión de los aportes al trabajo de investigación. Existe una importante bibliografía que se ha ocupado de estudiar lo que muchos autores han denominado *ética del trabajador (obrero) antioqueño*, de allí emerge una serie de discursos que han configurado una semblanza del antioqueño, sobre valores como sobriedad, cálculo (para los negocios), sagacidad, dedicación, abnegación, disciplina, religiosidad, tradición, etcétera. Sin embargo, pocos de estos estudios han podido proporcionar la *experiencia histórica* que los originó.

¿Qué originó la ética del obrero antioqueño? Uno de los trabajos que ha podido redondear una respuesta válida, es el libro del sociólogo Alberto Mayor Mora: *Ética, trabajo y productividad en Antioquia* (2005). La hipótesis de Mayor Mora plantea que los antioqueños articularon la técnica con una importante (y efectiva) dosis de control social. Explica cómo la Escuela Nacional de Minas, creada en 1888, no sólo se dedicó a formar ingenieros en el campo de la técnica, sino que paralelamente se insistía en una ideología del trabajo, la cual tenía que desembocar en una mentalidad laboriosa, es decir, encarnar en el trabajo el máximo propósito, no sólo de su vida particular (y la de su familia), sino la de su región.

“Trabajo y Rectitud” es el lema que adornó los diplomas de los graduados de la Escuela de Minas. Los valores y tradiciones de tipo religioso, junto a una renovada manera de concebir el manejo, pudieron proporcionar un trabajador diligente, comprometido y honrado. Si bien los antioqueños cultivaron durante todo el siglo XIX una fuerte tradición religiosa, también estuvieron caracterizados por fuertes tendencias a la desorganización en su vida personal, esto refuerza la idea de las élites de querer afincar una ética del trabajo. Las costumbres de la vida rural, la incivilidad o la anarquía del campesino, fueron transformadas por una idea de cooperación, que permitió plegarse fácilmente al trabajo fabril. Por supuesto que esto no fue fácil, “los ingenieros de la Escuela [Nacional de Minas] intentaron contrarrestar esta dificultad: orientar la búsqueda del éxito individual a través del éxito de la empresa, adaptando las necesidades de esta última a las del trabajador, y no al contrario”. (Mayor, 2005:252) Este último rasgo se puede caracterizar de importante, adaptando las necesidades del trabajador a las necesidades de la empresa en la enmascarada imagen moderna del sentido de pertenencia. De ahí que sea tan importante reforzar la idea de familia, con ella surgía la necesidad de buscar estabilidad, elaborar un proyecto de vida tanto doméstica como fabril, que le permita adquirir una identidad propia al obrero.

La ética del obrero antioqueño surge apoyada en valores tradicionales, asociados casi siempre a la religión, aunque también estos fueron adaptados dentro de un nuevo contexto urbano fabril, en el que era importante sumar ciertos elementos: disciplina, compromiso, metas a largo plazo, etcétera. La vida urbana exigía retos, no sólo para los empresarios, sino también para la misma Iglesia, así las cosas, fue tanto útil como exitosa, la alianza con la élite comercial y empresarial. Para la Iglesia, el trabajo debía ser el fundamento de la vida cristiana integral, bajo esta perspectiva, el trabajo no sólo dignificaba al hombre, sino que le

garantizaba su desarrollo pleno, esto era, tener una familia, una vida “recta” y digna. La Iglesia delineó el *corpus* familiar que sirvió como soporte, a la estructura fabril ensamblada por los antioqueños. El papel de la Iglesia era tanto cuidar la familia para la fábrica, como para la salvación. Preservar su estructura garantizaba empresas productivas, así como proyectos y “hogares” de ejemplo para Dios.

La familia era más que una simple agrupación de personas, funcionaba como una estructura social, política y cultural. La familia, por ejemplo, contrarrestó el nomadismo de los primeros obreros antioqueños: “uno de los principales problemas que tuvieron que afrontar los primeros empresarios fabriles antioqueños fue el acentuado individualismo del obrero, que lo impelía a emigrar con facilidad, a cambiar de trabajo y de fábrica en busca de mejores salarios, o a probar fortuna independientemente, con lo que el nivel de compromiso con su tarea y su empresa no alcanzaba a ser suficientemente profundo”. (2005: 252). Para Mayor Mora, la Escuela Nacional de Minas, abierta en 1888, con una base tradicional católica, pudo elaborar los valores que construyeron la ética del obrero antioqueño, que en los años 30 del siglo XX, hablaba en nombre de Colombia.

La consigna “Trabajo y Rectitud”, estuvo asociada con la mentalidad del Antioqueño. La industrialización en Antioquia implicó transformaciones: “en la medida que se modernizaban y controlaban sus impulsos al ocio y a la desidia, o sus hábitos irregulares de trabajo, en esa misma medida se acrecentaban sus entusiasmos (emocionales y) espirituales”. (2005: 261).

Relación empresario-obrero-trabajo: Gracias a los pocos prejuicios de los antioqueños hacia el trabajo directo, se pudo dar un fenómeno bastante interesante, un cierto igualitarismo, plasmado en las acciones de los empresarios dentro de la vida fabril. El

contacto permanente con el obrero, le permitió al empresario (gerente) una mayor legitimidad. Recibir las instrucciones de manos del patrón, llenaba de motivaciones a los obreros. Trabajar hombro a hombro con él, se convirtió en un rasgo antioqueño.¹⁷ Sin embargo, este “rol” de obrero (entre tantos que desempeñaba), “no sólo fue asumido por los empresarios, dentro de sus fábricas sino –y lo que es más importante–, en **fábricas del exterior**, a donde fueron con la perspectiva de fundar las propias”. (2005: 272). Así se fue construyendo la idea de un empresario justo, laborioso, “esto reforzó considerablemente el igualitarismo entre obreros y patronos al tiempo que permitió una más fácil adaptación del trabajador al sistema de fábrica, pues, sin duda, las virtudes y cualidades del trabajo se aprendían más fácilmente de un igual que de un superior”. (2005: 272).

El obrero siempre fue una prioridad para los patronos antioqueños, los contactos personales entre estos dos fueron cada vez más importantes, se estableció una extraña relación recíproca. Estos patronos se esforzaron por que esto no cambiara, “procuraron no eliminar esas relaciones de dependencia **vis-a-vis** mediante la imposición de reglas impersonales, y sólo el crecimiento de las empresas tendió a debilitar tales lazos”. (2005: 280). Algunos lazos se resinificaron y cobraron valor en elementos como el reconocimiento, plasmado en comportamientos como el saludar, llamar por el nombre propio, etcétera. Sin embargo, Mayor Mora manifiesta que “un Carlos J. Echavarría, por ejemplo, decía conocer personalmente a todos sus empleados y trabajadores cuando asumió la presidencia de

¹⁷ “Los avances logrados en la interiorización de una ética del trabajo por parte del obrero antioqueño, a través de la lección aprendida del patrón, fueron sobre todo en lo que respecta a la identificación de las metas individuales con las de la empresa. Las relaciones de trabajo iban siendo estructuradas de tal manera en el interior de las empresas que el foco de la atención descansaba no tanto en la responsabilidad individual respecto a la tarea sino más bien en la integración del individuo a la empresa para cumplir tareas globalmente asignadas”. Mayor, M. A. (2005). *Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Tercer Mundo Editores, cuarta edición, p. 281.*

Coltejer en 1940; [pero que] ya para 1960 ello resultaba prácticamente imposible”. (2005: 280).

Para sintetizar podemos decir que, dentro de las características de los empresarios antioqueños estaba la de ser *empíricos*, ya que aprendían por si solos y luego perfeccionaban las técnicas para darlas a conocer, esto dio una enseñanza de moral en el trabajo, que el patrón fuera el maestro del obrero y además su *compañero*, siendo ésta una lección de trabajo duro y aplicado, esta relación fue muy positiva, porque el patrono viviendo de cerca las necesidades del obrero, se preocupó por remediarlas (vivienda, salud, educación), el empleado en *gratitud*, tuvo una visión de la empresa como “propia”, se interesaba porque ésta cumpliera sus objetivos (éxito personal = éxito de la empresa).

Control social del obrero: Este es quizá uno de los elementos más importantes en la consecución de la ética del obrero antioqueño. Las empresas antioqueñas desde un inicio, hicieron especial hincapié en la administración (manejo) de los obreros. Mantenerlos ocupados, tanto dentro, como fuera de la fábrica, era una tarea que los industriales antioqueños llevaban de la mano con la Iglesia. Es importante observar que esta “conducta” no sólo abarcaba el campo económico: controlar el tiempo del obrero para optimizar su rendimiento en la fábrica, sino que también se extendía a la esfera social: controlar al obrero fuera de la fábrica, restringir (o sustituir) los vicios (venidos en aumento), velar por él constantemente. Así las cosas, el obrero era preservado (su energía y su vida) tanto para la empresa, como para Dios.

La Doctrina Social de la Iglesia, creó un dispositivo moral que sirviera para la formación y organización de los obreros y que tuviera como fundamento el respeto a sus derechos laborales, sin acudir a las luchas de clases que sugerían los movimientos socialistas del

momento. La Acción Social Católica era más que una idea... una propuesta, y fue en Medellín donde cosechó más triunfos. “La iglesia, a través de sus métodos de coacción y persuasión, jugó un papel regulador decisivo en las relaciones obrero-patronales, impidiendo que el odio de clases en Antioquia alcanzara las características explosivas que se conoció en otras regiones del país”. (2005: 386). Pero hay algo fundamental: “la Iglesia Católica, por un lado, y los ingenieros de la Escuela, por el lado del taylorismo y del Fordismo, convergían, pues, en ese punto: evitar el modelo del conflicto de clases”. (2005: 386).

La industria y la Iglesia, en su lucha por detener la influencia de las ideologías de corte socialista, orientaron su actividad para evitar que el obrero antioqueño proyectara en su tiempo libre preocupaciones e intereses políticos, frustraciones o vicios, buscando más bien que desarrollara en él, las virtudes y costumbres cristianas así como actividades complementarias al trabajo.

*Dentro de esta perspectiva, entró la preocupación por intervenir con acciones en la totalidad de la vida del obrero: “con el fin de erigir un **dispositivo moral** propio en su establecimiento (Fabricato), Jorge Echavarría fundó una **Escuela Nocturna** para dar instrucción gratuita a los obreros y obreras de la empresa”, [...] “paralelamente, empezó un plan de vivienda y de casas para obreros, a lo cual siguió poco después la creación de un **Dormitorio**, anexo a la empresa, donde vivían las obreras procedentes de fuera de la población de Bello; sin duda, se garantizaba así un mayor control sobre las obreras solteras”. (2005: 272).*

Al introducir, de este modo, una serie de controles religiosos y morales en el tiempo de no-trabajo, la Acción Católica impidió que el trabajador antioqueño derrochara sus mejores

fuerzas y energías fuera del trabajo, logrando que las dirigiera y mantuviera de modo absorbente en función de él. “Las actividades controladas del tiempo libre de los trabajadores llegaron a constituirse en una de las condiciones indirectas más favorables para el desenvolvimiento de la productividad del trabajo en Antioquia, especialmente en las fábricas”. (2005: 360).

Reflexión No 1: Desde las primeras décadas del siglo XX, los empleadores antioqueños buscaron que los intereses de las empresas coincidieran con los de los empleados y que sus proyectos de vida estuvieran ligados a la permanencia en un lugar y en la empresa con temas como vivienda, educación, recreación y familia, con esto se buscaba disminuir la rotación de personal e incrementar la productividad. La iglesia y la Empresa se unieron para aprovechar sinergias y en ese sentido, el obrero era preservado (su energía y su vida) tanto para la empresa, como para Dios.

Reflexión No 2: De manera empírica, los patronos aprendieron que estar trabajando o compartiendo hombro a hombro – sin prejuicios - con los empleados y que ir más allá de la vida laboral, tocando la vida social y hasta espiritual de los obreros, comprometiéndolos con beneficios y sus proyectos de vida, lograban mayor productividad.

2. La estructura jerárquica de EDATEL

Las personas entrevistadas pertenecen a cargos que pasan por tres capas jerárquicas que van de lo Estratégico (definen lo que debe hacer la Empresa), pasan por lo Táctico (cómo se hace lo definido la anterior) y en lo Operativo (actividades del día a día). Es importante tener presente que la posición en la escala jerárquica no necesariamente tiene relación

directa con la formación académica de los empleados como lo menciona José María Saracho en su libro *Un modelo general de gestión por competencias*:

Aunque resulte de Perogrullo, es bueno recordar que los niveles jerárquicos no guardan ninguna relación con los niveles de educación formal y especialización de los cargos. En el caso más extremo supongamos un gran laboratorio perteneciente a una empresa familiar en la que podemos encontrar en el nivel directivo a personas (familiares) sin ninguna instrucción formal y en el nivel operativo (laboratorio) a profesionales universitarios con doctorados y magíster. (2005: 68-69).

En el mismo libro menciona las capas jerárquicas con el modelo de competencias que las caracterizan

MODELO	NIVEL JERÁRQUICO
Distintivas	Estratégico
Genéricas	Táctico
Funcional	Operativo

El modelo, que presenta Saracho (2005), de competencias distintivas está orientado al desempeño exitoso de la organización, el de genéricas al desempeño correcto en un puesto de trabajo y el funcional se relaciona con el cumplimiento de estándares mínimos que garanticen productividad.

Para el caso de EDATEL, estas capas jerárquicas se relacionan con la estructura y la estrategia empresarial así:

Ilustración 6 Estructura jerárquica organizacional



- **Gerente General:** representante legal ante los grupos de interés de la Empresa como los dueños, la comunidad, proveedores, clientes, gobierno, entes de regulación y control, los empleados. Responsable de los logros organizacionales, del cumplimiento del objeto social y de la generación de valor. Es la máxima autoridad al interior de la Empresa y depende directamente de la Junta Directiva que representa a los dueños.
- **Gerentes de Unidad:** que para algunas partes de la investigación son llamados Gerentes Actuales, son diferentes a los gerentes generales y se constituyen en su equipo de trabajo más cercano, tienen como misión definir la estrategia de largo plazo (qué debe hacer la Empresa) y orientar el cumplimiento de metas y objetivos. Son la estructura de primer nivel.

- **Directores:** dependen de los Gerentes de Unidad y son los encargados de hacer realidad y que se cumplan los objetivos y metas definidos en la Empresa. Tienen a su cargo responsabilidades de procesos completos orientados al cómo se logran las metas y objetivos definidos por los gerentes de la Empresa. Conforman la estructura de segundo nivel.
- **Coordinadores:** cargos tácticos, que traducen los lineamientos en acciones concretas, responsables de temas completos y con orientación administrativa (coordinan). Son responsables de la estructura de tercer nivel. Como los anteriores, tienen personal a cargo.
- **Profesionales y Analistas:** cargos tácticos dentro de la estructura, que traducen los lineamientos en acciones concretas, orientación más operativa y hacia la tarea, con base en conocimientos específicos. No tienen personal a cargo.
- **Gestores y Auxiliares:** cargos operativos dentro de la estructura, que ejecutan las acciones concretas del día a día. Generalmente apoyan las actividades de todos los cargos anteriores.

Para la investigación tomé otros dos grupos que no pertenecen a la estructura organizacional oficial de la Empresa, pero que por su relevancia los incluí independientes, están conformados así:

- **El Sindicato,** con los miembros de la Junta Directiva de este organismo y con los empleados sindicalizados. La importancia de este grupo es el papel que asumen – según ellos - de vigilancia de los intereses de la Empresa como institución y de los mismos empleados como individuos. Al sindicato pertenecen empleados de diferentes grupos jerárquicos de la Empresa –Tácticos y Operativos-.

- El segundo grupo, llamado **Cercanos al Gerente**, lo integran los conductores y la secretaria de la gerencia general, comparten con el gerente la cotidianidad laboral, familiar y personal, conocen facetas más privadas de él en su día a día, de su agenda, de sus actuaciones más allá de lo estrictamente laboral.

3. La muestra

Como se dijo en la introducción del presente documento, la muestra está conformada por empleados de Medellín de los diferentes niveles jerárquicos de la Empresa que estaban vinculados al momento de la investigación y que ingresaron al menos desde el año 2000, para garantizar que conocieron o coincidieron con los siete ex gerentes generales del período de análisis. Con estas características tenía un universo de 90 personas, de las cuales 43 acudieron a las entrevistas lo que equivale al 48%. Si a esta muestra le sumamos los ex gerentes que son siete, obtenemos 50 entrevistados de 97 posibles que son el 52% lo que es una muestra muy representativa. En la tabla siguiente está la distribución de la muestra de entrevistados:

Tabla 3 Características de la muestra de empleados entrevistados

ENTREVISTADOS	Gerentes Actuales	Directores	Coordinadores	Profesionales	Analistas	Gestores	Auxiliares	Cercanos al Gerente	Sindicato	TOTAL Empleados	Gerentes Generales	TOTAL Muestra
Muestra	3	8	3	5	2	6	3	3	10	43	7	50
Universo	4	9	6	12	13	13	11	3	19	90	7	97
Representación	75%	89%	50%	42%	15%	46%	27%	100%	53%	48%	100%	52%
Origen municipios		4	3	1	1	5	2		7	23	53,5%	
Origen Ciudades	3	2		4	1	1	1	3	1	16	37,2%	
ND		2							2	4	9,3%	
Total	3	8	3	5	2	6	3	3	10	43	100,0%	

Se puede observar también, de la muestra, que más de la mitad de las personas tienen su origen en los municipios del departamento de Antioquia y las demás son oriundas de ciudades como Medellín, Bello, Itagüí, Manizales y Bogotá. Considerando que todos los entrevistados llevan al menos 14 años en la Empresa, se puede decir que una buena parte de estos son inmigrantes que llegaron a Medellín a trabajar en EDATEL. La mayor participación en la muestra la tienen los grupos del Sindicato y de los Directores que son actores interesantes como se verá más adelante. Esta información se utilizará cuando se miren los datos más allá de los números. Los coordinadores de la muestra solo pertenecen a Infraestructura que es la parte técnica de la Empresa.

Durante las entrevistas hice varias preguntas orientadas a identificar las percepciones que tienen los empleados sobre los gerentes generales, como son ¿Cuáles son las características que debe tener un buen gerente? o ¿Qué es un buen gerente? ¿Qué beneficios recuerda? ¿A quién se le deben o quién se los quitó? ¿Quién es el mejor o el peor gerente que recuerdan? Etcétera y los resultados que presento son sobre las respuestas y las conversaciones que se dieron alrededor de estos temas.

4. El papel de los empleados y su poder sobre los gerentes

Al iniciar la investigación y hasta antes de haber visto el capítulo I sobre La intención de los gerentes, lo que servirá de referencia para los análisis de aquí en adelante, tuve la tentación de ver a los empleados como sujetos pasivos que solo reciben instrucciones y realizan tareas para los fines de quien está a la cabeza, pensé que solo callaban y hacían sin más. En este punto, con el trabajo de campo y la riqueza de las entrevistas cambia totalmente mi percepción sobre el papel que tienen los empleados, tanto de manera individual como en masa, pues el solo hecho de poder opinar sobre aquellos a quienes han

obedecido independientemente de estar o no de acuerdo, de gustarles o no, de considerar aciertos o errores, les da un poder sobre los gerentes y sobre los líderes que están al mando, es el poder de juzgarlos, de castigarlos o premiarlos o simplemente ignorarlos. Lo que en términos de Foucault puede verse así:

No existen relaciones de poder sin resistencias; que éstas son más reales y más eficaces cuando se forman allí mismo donde se ejercen las relaciones de poder; la resistencia al poder no tiene que venir de fuera para ser real, pero tampoco está atrapada por ser la compatriota del poder. Existe porque está allí donde el poder está: es pues como el, múltiple e integrable en estrategias globales. (Foucault, p.127)

También es claro que aunque en las entrevistas se trató de temas en pasado, se hace evidente que durante el tiempo que han estado los gerentes, los empleados también han ejercido su poder sobre ellos y en la medida de lo posible se alinean con los propósitos de aquellos o simplemente rinden en lo mínimo esperado para permanecer ahí mientras pasa la administración.

Vale la pena en este momento tomar elementos de *La Microfísica del Poder* de Michel Foucault (1992) que con el tema del estado, el cuerpo y el poder, dice “El poder no radica meramente en el estado. Las instituciones (formales) no son las únicas formas del poder.¹⁸” La definición de poder en Foucault esta de la mano con la forma de operación política; en las relaciones cotidianas de la vida diaria (comportamental). Por esta razón “al sistema no se le combate en detalle: debemos estar presentes en todos los frentes, universidad, prisiones, psiquiatría, no al mismo tiempo –nuestras fuerzas no son suficientes– sino sucesivamente”. (p. 42).

¹⁸ Cabe decir aquí que la familia es una institución, la sociedad a mayor escala y hasta la moral. Sin embargo la referencia en este punto es a las instituciones formales, referidas estas a la tutela del Estado.

Es importante acuñar una noción de poder que no haga exclusiva referencia al gubernativo, sino que contenga la multiplicidad de poderes que se ejercen en la esfera social, los cuales se pueden definir como poder social.

También cuando Foucault, trata los mecanismos de poder, hace referencia a que el poder no posee conceptos definidos explícitamente, por lo mismo es una "micro física". Opera en los cuerpos, en las cosas, en los actos, en el cuerpo social, en la economía, en la política, etcétera. Este poder proviene de voluntades humanas (sociales) por tal razón su ejercicio está diseminado y su dominio copa todos los cuerpos particulares de la sociedad.

El poder controla, manipula y estimula, por eso no solo debe su origen a la represión. Esta es solo una de sus posibilidades pero no la única: "cuando se definen los efectos de poder por la represión se da una concepción meramente jurídica del poder; se identifica el poder a una ley que dice no; se privilegia sobre todo la fuerza de la prohibición". (p. 182).

La efectividad del poder se debe a que no solamente está para decir no, sino por el contrario brinda una serie de complacencias que determinan un efecto seductor que lo alienta y lo mantiene vivo.

Lo que hagan o dejen de hacer los gerentes con los empleados y la forma como los involucran en su gestión, determina que estos alineen sus esfuerzos en el mismo sentido de los propósitos de aquellos o en contra.

Reflexión No 3: Los empleados no son sujetos pasivos que solo obedecen y actúan según los intereses de quien esté al mando, al contrario constituyen un poder que puede estar a favor o en contra de las administraciones, aprovecharlas o ignorarlas puede marcar la diferencia entre el éxito o fracaso de un Gerente.

B. Características de un buen gerente general

Nota aclaratoria sobre los números utilizados: en este capítulo se utilizan tablas, cuadros, cifras y estadísticas como herramientas para presentar los datos y facilitar su entendimiento. La forma como se agruparon los resultados para llegar a estas tablas y cuadros se basó en experiencias y conocimientos del investigador y por lo tanto puede tener alguna subjetividad no intencional; sin embargo, estos números y estadísticas son solo una herramienta más que se utilizó y no el corazón mismo de la investigación ni del análisis de los resultados, son un lenguaje con el cual estoy más familiarizado y sirvieron para entender tendencias y comportamientos que me brindaron información que fue aprovechada en función y en beneficio del estudio.

1. ¿Qué es un buen gerente general?

La pregunta que respondieron los empleados entrevistados fue: ¿Qué es un buen gerente?

Para esta pregunta se obtuvieron más de 160 respuestas, algunas iguales, parecidas y hasta contradictorias que para su análisis se agruparon en una primera instancia por afinidades y similitudes en 12 grupos. Los resultados numéricos de las respuestas agrupadas, en orden de mayor a menor por la frecuencia son los siguientes:

Tabla 4 Características de un buen gerente

GRUPO DE CARACTERÍSTICAS	LA TAREA DIRECTIVA Ser, Saber, Hacer y Parecer	Gerentes Actuales	Directores	Coordinadores	Profesionales	Analistas	Gestores	Auxiliares	Cercanos	Sindicato	TOTAL
Número de empleados de la muestra		3	8	3	5	2	6	3	3	10	43
Porcentaje de representación de la muestra		7%	19%	7%	12%	5%	14%	7%	7%	23%	100%
Líder y motivador que comunica e informa	PARECER	1	8	2	1	2	3	1	2	2	22
Capacidad y claridad estratégica	SABER	3	6	5	2		1			3	20
Ser humano, cercano y empático	SER		5	1	3	1	2	1	1	5	19
Respeta y genera confianza	SER	2	6	1	2	1	2	2		3	19
Valora y reconoce a los empleados	SER	4	1		2		1		3	4	15
Conocimientos académicos y del negocio	SABER	3	3		2	1	4		1		14
Ejecutivo, que logre resultados y que genere ingresos	HACER	2	1	1		1	2		3		10
Apertura y capacidad de escucha	SER	1	6			1		1		1	10
Trabaja en equipo y toma decisiones	HACER	4	3					1	1		9
Visión sistémica e Integral	SABER	1	1	1		2	1	3			9
Con relaciones y que participe en eventos	PARECER	1					1		2	4	8
Innovador y que genere cambio	HACER		2		2			1	1		6
TOTALES		22	42	11	14	9	17	10	14	22	161

2. Clasificación de las competencias profesionales por áreas

En EDATEL se viene trabajando gestión por competencias desde hace años como lo relaciona Mery Gallego en su artículo Gestión Humana basada en Competencias de la revista Universidad EAFIT.

En nuestro país son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando la Gestión por competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: Cryogas, Empresas Públicas de Medellín, Edatel, Isa, Isagen, entre muchas otras. (2000: 65).

En la misma revista se hace mención a los tipos de competencias del ser, el saber y el hacer

TIPOS DE COMPETENCIAS

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

Competencias relacionadas con EL SABER: *Conocimientos técnicos y de gestión.*

Competencias relacionadas con el saber HACER: *Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.*

Competencias relacionadas con el SER: *Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores. (2000: 66).*

Esta clasificación de competencias agrupadas por áreas de la persona o del profesional también es tratada por otros autores y estudiosos el tema.

Martha Alles, presidenta de una consultora de RRHH¹⁹ y escritora sobre la gestión por competencias presenta una clasificación de competencias profesionales por áreas de la persona o del profesional que sirve para una definición de competencia profesional como *el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por una persona y que pueden ser implementados en el desempeño laboral.*²⁰ Esta definición se dará por aceptada al igual que las áreas.

Las tres áreas a que hace referencia la clasificación para cumplir con la tarea directiva relacionadas con la investigación son:

¹⁹ Recursos Humanos

²⁰ Fuente: Notas de la materia Capacitación dictada por el Prof. Cappanari Gustavo - Año 2007

- a) **Área Cognitiva - El Saber:** Es el área que agrupa los conocimientos tanto específicos como generales. En las entrevistas se evidencia esta Área con “Conocimientos académicos y del negocio: *Que sepa de regulación, que sepa del negocio, conocimientos técnicos y conocimientos profesionales*”.
- b) **Área Psicomotriz - El Hacer:** Es el área que agrupa las habilidades, donde uno puede ver en la práctica la puesta en marcha de los conocimientos. A manera de ejemplo en esta investigación, está “Ejecutivo, que logre resultados y que genere ingresos: *Que genere ingresos, que haga cumplir los objetivos, que muestre resultados*”.
- c) **Área Afectiva o Inteligencia Emocional - El Ser:** Son las habilidades sociales, aquellas que determinan el desempeño laboral y profesional en su conjunto. Algunas respuestas presentadas en esta Área son “Ser humano, cercano y empático: *Sencillo, sensible, comprensivo, ser humano, calidad humana, amor por los empleados, empatía por las personas*”.

Esta clasificación de competencias no es extraña a la hora de seleccionar o desarrollar personal en las empresas y particularmente gerentes generales, de hecho también se encontró la investigación de Maestría de Lina María Grisales Franco (2003)²¹ sobre competencias necesarias para los gerentes del sector de la salud que en una de sus conclusiones dice:

²¹ Análisis de las competencias en el ser, el saber y el hacer de los gerentes de las instituciones prestadoras de servicios de salud de segundo nivel de atención en el departamento de Antioquia, 2003. Universidad de Antioquia.

“Un gerente de una institución de salud es importante para la organización, en la medida que la conduzca hacia el logro de sus objetivos. Para esto el gerente debe desarrollar 13 competencias que no son más que la agregación de su ser, su saber y su hacer en el ejercicio diario de la gerencia”. (P. 114).

Para las competencias de cualquier empleado de una empresa, estas tres áreas son suficientes a la hora de seleccionar o definir el perfil de un cargo; sin embargo, al tratarse de un líder – gerente, presidente, director o como quiera que sea llamado – que tiene personal a cargo que está observándolo permanentemente y tomándolo como referente, no es suficiente con que éste cumpla con estas tres áreas sino que además debe convencer a quienes tiene a cargo para que lo validen y legitimen como líder²² con el fin de lograr los propósitos de la empresa.

3. Área cuatro: Área Representativa - El Parecer

A lo largo de las entrevistas, aparecen otras respuestas de los entrevistados que no son fáciles de ubicar en alguna de las tres áreas analizadas y propuestas por Martha Alles y otros eruditos del tema, como son: Acompañamiento en actividades, participación en eventos políticos, buen comunicador, que motive, que sepa movilizar, que tengan buenas relaciones y respaldo político. Es claro que estas respuestas pueden asignarse a estos grupos y áreas, lo que traería cierta subjetividad como ya la tiene la clasificación hecha de las respuestas mostradas; sin embargo aparece una herramienta planteada por Erving Goffman (1959) en su obra *La presentación de la persona en la vida cotidiana* y por el profesor Mario Yepes (1993) en su artículo *Algunas consideraciones Básicas sobre el Teatro y la*

²² Este tema de legitimación se mirará más adelante cuando se haga referencia a los tipos de dominación legítima de Max Weber para mirar los estilos de los Gerentes.

Representación que es precisamente la representación, que surge de la comparación de la vida y de las actuaciones cotidianas de las personas con lo que pasa en el teatro.

En términos generales, en *La presentación de la persona en la vida cotidiana* se analiza cómo los individuos se presentan (actúan) ante los demás (auditorio) en un establecimiento social determinado a través de su puesta en escena y representación. En el primer capítulo –Actuación–, se examina una de las cuestiones centrales de la obra: “la confianza en el papel que desempeña el individuo”; confianza que se basa, principalmente, en la actuación personal²³ –SELF– (sí mismo) de dicho individuo –con todo lo que ello implica– ante un auditorio específico.

Goffman, parte de la base de que cuando nos mostramos ante otras personas intentamos transmitir –de forma consciente o inconsciente– una determinada impresión sobre nosotros mismos, para ello interpretamos el papel que queremos transmitir. Así toda interacción social es una *performance* creado para la audiencia o auditorio.

Mario Yepes, por su parte resalta la importancia que tiene ser o parecer creíble ante los gobernados:

“Otras representaciones públicas son las de los negocios y de la política; los rituales y las representaciones que cumplen los gobernantes ante sus gobernados y de estos ante aquellos; la representación del status social. En ello está presente el problema de **ser o parecer**”.²⁴

Queda muy adecuada esta cita para proponer una cuarta Área que podríamos utilizar para agrupar todas aquellas actividades relacionadas con las apariciones de los gerentes en

²³ Persona viene del latín personare “Máscara”.

²⁴ Yepes, M. (1993:p.81). Algunas consideraciones Básicas sobre el Teatro y la Representación: Revista Cuadernos Académicos Quirama. Medellín. Colegio Altos Estudios Quirama.

público, o para la forma cómo contribuye a que las personas se hagan una idea suya o de su gestión. Teniendo en cuenta esto, se puede inferir que:

La representación - el parecer: son las habilidades comunicacionales o de relacionamiento que contribuyen a que las personas se hagan una idea del líder o de su gestión.

Una condición de esta representación es que las personas deben “ver” al líder actuando para poder hacerse una idea de este y decidir si lo siguen o no, si le creen o no; tiene una gran ventaja el líder que entienda esto y que sepa usarlo, como expone Yepes:

“Por eso es que la vida corriente, al plantearse el problema de La Verdad, muchas veces debemos contentarnos con algo más simple que es una de las cosas que le exigimos al Arte: que sea **verosímil** (similar a lo verdadero) porque sabemos que no podemos exigirle La Verdad con mayúsculas”.

Igual que en el escenario de un teatro, nada que haga o deje de hacer un actor con su personaje, pasa desapercibido, todo se ve y es con eso que los empleados construyen o deconstruyen su idea de líder legítimo o no. Por ejemplo un profesional de la Empresa hablando de lo que recordaba de uno de los gerentes: “Solo que se subió a una mesa a bailar con las peladas... Se creía un jovencito”. En este caso, un solo evento puede desmejorar o acabar con la imagen que se percibe de un líder o gerente por más cosas buenas que haya hecho. Lo curioso del caso es que este mismo evento es presentado por el gerente mencionado, con su propio punto de vista y con la intención de acercarse a la gente más de una manera amistosa, así:

Entonces era muy amistoso, muy gracioso, nos tomamos unos buenos tragos y había buena música y bailamos y yo recuerdo que en un momento de la fiesta, yo estaba bailando con, algunas empleadas entonces se me ocurrió seguir bailando encima de la mesa donde estábamos y entonces a todos los impresionó mucho que el gerente estuviera bailando sobre una mesa, pero no, como anécdota pues me acuerdo eso, todo el mundo se rió mucho y tal vez sorprendió, cómo que el gerente sobre una mesa. (Gerente B).

O este caso de una Auxiliar hablando de otro gerente:

“El amor de la vida. Todo lo de él fue bueno. Un gran señor en todos los sentidos. Saludaba por el nombre”.

Las tres primeras frases son muy generales y no tiene nada concreto más allá de una profunda admiración, mientras que la última es la única que tiene algo específico “Saludaba por el nombre” y que puede provocar lo general de las tres anteriores, detrás de esto lo que puede estar diciendo el empleado es, simplemente, que ese gerente lo reconoció como ser humano o como persona con un “nombre” lo que puede ser mucho más de lo que han hecho muchos por la Empresa en muchos años, desde su punto de vista.

Lo importante de las representaciones es que se mantengan y que haya consistencia en todo momento como lo afirma Mario Yepes:

“Simplemente para lograr el efecto de que hemos hablado: que los personajes “sean”, “parezcan” reales, que vivan haciendo representaciones a los demás personajes de la obra para conseguir sus fines”

O también como lo expresa un director:

“Que él sepa para donde va independiente de que la Empresa lo sepa. Que sepa pararse frente al público y transmitir credibilidad”. (Director).

Cualquier incoherencia que detecte el público o los gobernados sobre las representaciones de su líder, se le puede ir en contra con resistencia para el logro de los objetivos. El Gerente debe ser creíble y visible desde los comportamientos o actos ante los empleados. En términos de Goffman (1994), esto se refiere a la:

Fachada (Front) a la parte de la actuación del individuo que funciona regularmente de un modo general y prefijado, a fin de definir la situación con respecto a aquellos que observan dicha actuación. La fachada, entonces, es la dotación expresiva de tipo corriente empleada intencionalmente o inconscientemente por el individuo durante su actuación. (p. 33-34)

Reflexión No 4: Hasta el momento se ha logrado identificar la necesidad de una nueva área para definir o agrupar las competencias o características de un “buen gerente” que está asociada con la *representación* o el *Parecer* lo que es muy importante desde el punto de vista de los empleados puesto así perciben y valoran a los gerentes y los lleva a construir la imagen que tienen sobre ellos (sus líderes).

4. Grupos de características por áreas

Los grupos de características están repartidos en cuatro para el Ser, tres para el Hacer, tres para el Saber y dos para el Parecer. El grupo de características que tiene más respuestas pertenece al Parecer – Líder y motivador que comunica e informa -. La tabla siguiente muestra las áreas con el número de respuestas entre paréntesis.

Tabla 5 Características de un buen gerente por áreas

SER (63 Respuestas)	SABER (43 Respuestas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser humano, cercano y empático 2. Respeta y genera confianza 3. Valora y reconoce a los empleados 4. Apertura y capacidad de escucha 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad y claridad estratégica 2. Conocimientos académicos y del negocio 3. Visión sistémica e Integral
PARECER (30 Respuestas)	HACER (25 Respuestas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Líder y motivador que comunica e informa 2. Con relaciones y que participe en eventos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutivo, que logre resultados y que genere ingresos 2. Trabaja en equipo y toma decisiones 3. Innovador y que genere cambio

La tabla anterior presenta una mezcla interesante de características de un buen gerente desde el punto de vista de los empleados. Nótese el peso tan grande que se le da a las características del Ser y la aparición del Área del Parecer, es muy probable (y aquí sí lo digo por experiencia propia) que si la definición del perfil de un gerente general la hace la Empresa por medio de su área de selección de personal en recursos humanos o de los dueños o miembros de la Junta Directiva, éstos resultados dieran con mayor peso para el Saber y el Hacer por la necesidad de obtener resultados inmediatos en la generación de valor como se vio en el capítulo I, lo referente al Ser, escasamente se hubiera mencionado y con respecto al parecer no se hubiera considerado. Veamos:

“Que sepa para dónde vamos”, “Que nos acompañe en las fiestas y eventos deportivos”. (Empleados del Sindicato).

“Que sepa del negocio, que tome decisiones, cercano a la gente, que de espacios, que sepa movilizar, que mejore la organización, que trabaje por los ingresos y buen ambiente de trabajo”. (Director).

“Que sepa del negocio y que traiga ingresos”. (Analista).

Esta mezcla es más equilibrada en cuanto a las áreas, contiene características que salieron de los empleados y dan cuenta del conocimiento y criterio que han adquirido durante la estadía en la Empresa y las diferentes administraciones mediante vivencias y comparaciones. En otras palabras, más allá de la adaptabilidad que tienen los empleados ante los cambios, está el aprendizaje, la experiencia y el criterio para hablar de los gerentes, calificar sus gestiones al igual que crear unas expectativas de los gerentes que van llegando. Cada gerente que llega y se va, alimenta el conocimiento que tienen los empleados sobre la Empresa, sobre las administraciones y sobre los estilos de gerentes. Los empleados no necesitan de expertos para que les digan cómo es o debe ser un buen gerente, ellos lo saben, lo viven y lo definen desde la experiencia, en términos de Foucault (1992) se puede decir que:

“Lo que los intelectuales han descubierto después de la avalancha reciente, es que las masas no tienen necesidad de ellos para saber; saben claramente, perfectamente, mucho mejor que ellos; y lo afirman extremadamente bien.” (p. 58).

Esta identificación de características de un buen gerente se obtuvo sin haber hecho referencia hasta el momento a ninguno en particular, de tal forma que sirviera de preámbulo para hablar de cada uno de ellos. Sin embargo, fue inevitable que los entrevistados mencionaran a los gerentes que les han servido de referente para construir su imagen o percepción de los buenos o malos gerentes y con estos su propio criterio. A algunas respuestas sobre las características de un buen gerente, le agregan el nombre del gerente que les sirve de referente, por ejemplo:

“Que tenga vocación por las ventas como el Gerente G” (empleados del Sindicato).

“Una combinación entre el Gerente A y el Gerente B”. (Gerente de Unidad).

El Gerente G es asociado a la vocación por las ventas y se plantea que un buen gerente resultaría uniendo lo positivo de Gerente A y de Gerente B.

Una de las preguntas que plantea la investigación es *¿Qué efectos han generado en los empleados el cambio continuo de gerentes generales?* La respuesta está planteada a continuación:

Reflexión No 5: Con lo que se ha visto hasta este momento se identifica adaptabilidad, experiencia y criterio para calificar y clasificar a los gerentes, también les ha permitido conocer de una manera más integral la Empresa puesto que por medio de la comparación saben quiénes tenían buenos resultados, mejor trato con la gente o tenían más capacidades para gerenciar. Es por lo tanto un empleado con más conocimiento de los estilos de administración y una mayor capacidad de opinar y de actuar. Cada gerente que llega y se va, alimenta el conocimiento que tienen los empleados sobre la Empresa, sobre las administraciones y sobre los estilos de gerentes.

5. Características de un buen gerente desde la posición jerárquica

Las principales respuestas de los grupos, con las cuales reflejan lo que quieren o lo que necesitan para su gestión en cada nivel jerárquico de la Empresa, son las siguientes:

Gerentes de Unidad: por ser el equipo de trabajo más inmediato al gerente y por las decisiones que deben tomar en función del conocimiento de la estrategia de la organización, ellos necesitan saber que hay alguien que tiene claridad, que los valora, los respeta y los

escucha, que sabe y que toma decisiones. Entre todos marcan el rumbo de la Empresa. Pesa más el saber y son muy pragmáticos.

Valora y reconoce a los empleados	Ser
Trabaja en equipo y toma decisiones	Hacer
Capacidad y claridad estratégica	Saber
Conocimientos académicos y del negocio	Saber

Directores: Comparten la capacidad estratégica con el grupo anterior y le suman los temas motivadores y comunicacionales, porque, como se dijo antes, este grupo está en la mitad del flujo de información que sube y baja en la organización. Por eso pesan también la capacidad de escucha, el respeto y la generación de confianza puesto que la información que fluye no se refiere solo a contenido, sino también a sentires, formas, emociones, inconformidades y hasta resistencias. Emerge el Parecer.

Líder y motivador que comunica e informa	Parecer
Capacidad y claridad estratégica	Saber
Respeto y genera confianza	Ser
Apertura y capacidad de escucha	Ser

Coordinadores: Son como una especie de “Directores pequeños” y sus características son un resumen de las de aquellos, es decir, necesitan saber que el que está arriba sabe y estar

motivados, tanto ellos como sus equipos de trabajo para asumir las tareas y responsabilidades.

Capacidad y claridad estratégica	Saber
Líder y motivador que comunica e informa	Parecer

Profesionales: Se refieren a seis características de manera casi igual, es decir que buscan un gerente muy integral, con un breve énfasis en el Ser. Están muy concentrados en su saber y hacer.

Ser humano, cercano y empático	Ser
Capacidad y claridad estratégica	Saber
Respeto y genera confianza	Ser
Valora y reconoce a los empleados	Ser
Conocimientos académicos y del negocio	Saber
Innovador y que genere cambio	Hacer

Los **Analistas, Gestores y Auxiliares** no tienen algo que los marque más allá de saber que quien está al frente de la organización sabe lo que hace y les transmite motivación para que ellos participen.

Analistas:

Líder y motivador que comunica e informa	Parecer
Visión sistémica e Integral	Saber

Gestores:

Conocimientos académicos y del negocio	Saber
Líder y motivador que comunica e informa	Parecer

Auxiliares:

Visión sistémica e Integral	Saber
Respeto y genera confianza	Ser

Cercanos: Son muy concretos en que el gerente los valore y los reconozca, pues esto los toca directamente y que se vean los resultados en la Empresa.

Valora y reconoce a los empleados	Ser
Ejecutivo, que logre resultados y que genere ingresos	Hacer

Sindicato: Parece lógico que para el Sindicato aparezcan destacadas las características asociadas con el reconocimiento, la cercanía y las relaciones con los empleados, pues es lo

que pregonan como su deber ser. Aunque como se verá en un capítulo más adelante dedicado al Sindicato, también hablan de cuidar los intereses de la Empresa que pueden ser más reflejados en el Saber y en el Hacer.

Ser humano, cercano y empático	Ser
Valora y reconoce a los empleados	Ser
Con relaciones y que participe en eventos	Parecer

Reflexión No 6: En esta parte del análisis de la información podemos pensar que las características planteadas por los empleados y que definen un buen gerente sí varían en la escala jerárquica en términos de lo estratégico, lo táctico y lo operativo y no en el uno a uno de cada cargo.

C. Gerentes para servir o para ser servidos

El mundo empresarial con sus técnicas, herramientas y estilos de gestión vive en constante cambio, no solo desde la dinámica del mercado, de la competencia y del negocio como tal, sino también al interior y esto no es ajeno a lo que perciben los empleados de las organizaciones empresariales. Por eso los gerentes también tienen que estar atentos a lo que pasa con el fin de mantenerse actualizados y vigentes en la forma de administrar puesto que los trabajadores sienten los estilos. El papel del gerente, como se percibe él o como lo perciben los demás, es determinante a la hora de conseguir el apoyo de todos los empleados para el logro de los objetivos empresariales, actualmente juega un papel importante la cercanía y la capacidad de ayudar a resolver, decidir y servir a la organización como lo

menciona Germán Jiménez Morales (1996) en su artículo²⁵ llamado De jefes paleolíticos a gerentes líderes:

Claro, porque el mundo del mejoramiento permanente exige, por encima de todo, que los procesos sean guiados por “gente buena”, por individuos que comprendan y practiquen el hermoso lema según el cual “vivir es servir”. Sólo en la medida que usted de una u otra forma es útil a los demás, su existencia adquiere sentido.

Es absurdo e inconcebible que todavía existan organizaciones en las cuales los Jefes son colocados en pedestales inaccesibles, como si fueran figuras sacras que el resto de mortales no pueden siquiera tocar.

Señores: Esa forma de “gobernar” las empresas ha terminado. No va más. Los Jefes también tienen que reconvertirse. Tienen que dejar aflorar la humildad que hay en ellos y empezar a reconstruirse, a fin de adaptarse a las nuevas organizaciones. (p. 108).

Esto no es un descubrimiento y no es reciente, pues desde inicios del siglo XX con los ingenieros de la Facultad de Minas ya se hablaba de los patronos que trabajaban hombro a hombro con los obreros, como se vio al inicio de este capítulo. En EDATEL, durante el período estimado para la investigación hubo diferentes tipos de gerentes, el título de esta sección plantea la inquietud sobre para qué está el gerente general, por eso esta parte de la investigación es crucial puesto que se hizo un recorrido por los diferentes gerentes de la muestra con el fin de recoger las percepciones que tienen los empleados sobre ellos.

Como soporte conceptual se consideraron los Tres tipos de dominación legítimos de Max Weber (2005) con el fin de tener un marco de referencia para el análisis y por eso es bueno hacer un breve recuento.

²⁵ Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Medellín mayo – agosto de 1996. Número 50.

1. Sobre la dominación legítima

En gran medida la forma como se acepta, califica, admira o valora a un gerente o a un líder está marcado por legitimidad que éste tiene ante el grupo. Max Weber (2005), con los tipos de dominación de su libro *Economía y sociedad* nos da esta definición de dominación: “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)” (p. 170). Hace referencia explícita a que la “autoridad” puede descansar en los más diversos motivos de sumisión, pero siempre es necesario que haya un mínimo de voluntad de obediencia, lo que depende a su vez del grado de legitimación que tienen los subordinados sobre el líder.

Weber, habla de un cuadro administrativo como la probabilidad de cierto tipo de obediencia para que hagan cosas que se esperan de un cierto grupo, la legitimidad podría estar relacionada con la aceptación o las ganas con que se obedece y en gran parte esta misma da cuenta de la percepción que se forman los grupos (en este caso los empleados) sobre sus líderes (los gerentes), por esto es importante conocer los tipos de dominación que plantea Weber, pues según sea la clase de legitimidad pretendida es fundamentalmente diferente tanto el tipo de la obediencia, como el del cuadro administrativo destinado a garantizarla y el carácter que toma el ejercicio de la dominación.

Los tres tipos de dominación legítima, el carácter primario de su legitimidad pueden ser:

De carácter racional: se basa en la legitimidad de ordenanzas estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal).

De carácter tradicional: descansa en la creencia cotidiana, en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejos tiempos y en la legitimidad de lo señalado por esta tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).

De carácter carismático: descansa en la entrega extra cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplo de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o relevadas (autoridad carismática).

Es importante aclarar que no hay un tipo de dominación legítima pura, es decir con la ausencia absoluta de las otras dos y para el caso concreto de las instituciones o las empresas la dominación de carácter racional o autoridad legal está presente de hecho, por ejemplo para el caso de EDATEL se nombra un gerente por la Junta Directiva, que son quienes representan a los dueños y fijan las condiciones, este tipo de dominación entonces no está en duda. Lo verdaderamente relevante en este caso y que es donde los líderes imponen su estilo se puede presentar cuando los empleados los validan o legitiman por los otros dos tipos de dominación: tradicional o carismática, dicho de otra manera, la racional es la que queda cuando un gerente no logra diferenciarse por alguna de las otras dos.

2. Los gerentes de acuerdo a cómo los percibieron los empleados

A los entrevistados se les dijo: “voy a hacer un recorrido por gerencias y hablemos de cada una, así cosas de las que nos acordemos”. El Anexo No. 1 “Los gerentes percibidos por los empleados”, tiene más detalle de las respuestas que dieron los empleados entrevistados, cargo por cargo, sobre lo que piensan o recuerdan de todos y cada uno de los gerentes generales de la muestra y a continuación se presentan las características generales más relevantes de su gestión, basada en la experiencia del investigador que estuvo como director de estrategia muy cercano a las administraciones y luego un resumen consolidado de las respuestas de los entrevistados.

a) Gerente A:

Características generales de su gestión

Este gerente se caracteriza por haber asumido el proyecto de transformación empresarial de EDATEL en una Organización de Alto Desempeño y en hacer inversiones en infraestructura de redes de telecomunicaciones, ambos proyectos sirvieron para que gerentes posteriores presentaran sus administraciones con resultados muy positivos para la Empresa.

Resumen de las respuestas

Muy recordado como el más humano por su respeto y cercanía a la gente. Su gran proyecto que fue la transformación solo es mencionado por gerentes y directores (directivos más estratégicos), los proyectos de inversión en tecnología solo lo recuerdan los de esa unidad de gestión. Se le reclama la falta de toma de decisiones.

En cuanto a su estilo de dominación, podría confundirse con la carismática, cuando se habla tanto del ser humano que es, pero al no reconocérsele logros y capacidad de toma de decisiones, la gente no lo ve como alguien al que se puede seguir. Con esto su dominación se legitima desde lo legal. Fuerte en las competencias del Ser.

b) Gerente B:

Características generales de su gestión

Era jubilado al llegar a EDATEL y trabajó dos temas muy cruciales para la Empresa: la defensa del servicio de telefonía local extendida (llamadas dentro de un mismo departamento) que era la base de los ingresos en ese momento y logró la autorización de la

Junta Directiva para prestar servicios por fuera de Antioquia, lo cual llevaba varios años intentándose. En su administración, el Gerente Comercial montó las gerencias regionales.

Resumen de las respuestas

Recordado como el gerente más ejecutivo de todos y como lo contrario al Gerente A, sus grandes logros (la defensa de la telefonía local extendida y la salida de Antioquia) son mencionados solo por los cargos más directivos y estratégicos. La gente lo veía poco, pues no compartía ni el ascensor, se le recrimina el hecho de haber bailado “borracho” sobre una mesa en la fiesta de fin de año. Es clara la legitimación de su dominación desde lo Legal. Estaba bien en las competencias de Saber y del Hacer.

c) Gerente C:

Características generales de su gestión

Nombrado directamente por el recién posesionado alcalde del momento, ejecutó la primera y más grande etapa del proyecto de expansión por fuera de Antioquia, muy cercano a la gente desde el deporte y fiestas, muy conocido por fuera de la Empresa y con relaciones políticas. Disfrutaba mucho de mostrarse y proyectar su imagen para lo que tenía un grupo de comunicadoras que lo acompañaban a los eventos.

Resumen de las respuestas

Es percibido como el gerente más político, por las fiestas, despilfarro, no se reconoce como buen gerente y sus logros se atribuyen a resultados de gerencias anteriores y a la capacidad del equipo gerencial que lo acompañó y al que dejó trabajar. Se acercó mucho a la gente desde el deporte y mantenía buenas relaciones saludando en todos los escenarios. Para

algunas personas podría llegar a considerar legitimado como carismático, sin embargo por su baja capacidad de *gerenciar*, prima la dominación legítima desde lo Legal. Se le reconoce desde el Ser, Hacer (poco porque se dice que los logros son del equipo y no de él) y el Parecer, pero deficiente en el Saber.

d) Gerente D:

Características generales de su gestión

Este gerente llega a la Empresa después de un gran escándalo público de la administración anterior por manejo de dineros y recursos. Llega de ser gerente comercial de una empresa del sector que atendía clientes de estratos altos y empresariales. Logró la finalización del proyecto de expansión que incluyó el departamento de Sucre. Contrató una reconocida firma consultora que le recomendó no distraer a la Empresa en temas de movilidad y explotar más el negocio de telefonía fija.

Resumen de las respuestas

Reconocido como el gerente más lejano a la gente por “elitista” y que no compartía el ascensor con los empleados, se le critica la renuncia al negocio de movilidad (telefonía móvil), la falta de visión de futuro del negocio y haber renunciado a la Empresa en un momento difícil. Su dominación se legitima estrictamente desde lo Legal y sus competencias están marcadas solamente desde el Hacer.

e) Gerente E:

Características generales de su gestión

Este gerente llegó a la Empresa en una administración anterior y empezó como director, luego como gerente de unidad encargado y después titular y posteriormente tras un proceso de selección llega a la gerencia general. Recibe la Empresa en una situación financiera compleja y toma una decisión de hacer un Plan Compensado de Retiro (PCR) que cierra con la salida de más de 200 empleados. Se enfocó en organizar la operación interna buscando eficiencias.

Resumen de las respuestas

A Gerente E se le reconoce la inteligencia, juventud, buen trato con la gente, claridad al hablar, que salió de dentro de la Compañía y que afrontó decisiones difíciles con el Plan Compensado de Retiro, le faltó tiempo y se dedicó más al interior de la Empresa, falencias en la parte política. Siguió con el patrocinio al deporte (aunque no lo practicaba con la gente). Es legitimado más desde la dominación Tradicional y en cuanto a las competencias, tiene una mezcla entre el Ser, Saber, Hacer y Parecer.

f) Gerente F:

Características generales de su gestión

Llega a la Empresa como gerente financiero convocado por el Gerente D y hace parte de su equipo de trabajo y posteriormente del equipo del Gerente E. Se enfoca en la gestión de los costos y aunque define una estrategia para traer ingresos, no alcanza a ejecutarla porque cuando la tiene lista, hay cambio de administración.

Resumen de las respuestas

Se le reconoce lo inteligente desde los Gerentes, Directores y Cercanos, es un factor común el maltrato a los empleados, lo autoritario y su gestión se basó en la venta de activos para mantener los resultados de la Empresa positivos, dentro de ellos la venta de la cancha que es referida por varios grupos. Administra desde los números financieros y se concentra en los costos. Solo los cercanos lo reconocen como buen ser humano. Su tipo de dominación es Legal, pues aunque como en el caso del Gerente E, que entró a la Empresa en administraciones anteriores, estas corresponden a gerentes que no gozaban de la aceptación de los empleados y es considerado continuidad de ellos y no de la “familia” EDATEL. Sus competencias están en el Saber y en el Hacer.

g) Gerente G:

Características generales de su gestión

Nombrado directamente por el alcalde de turno, con experiencia en telecomunicaciones y conocimientos financieros, muy orientado y hábil para manejar los medios de comunicación y la imagen, con grandes fortalezas en relaciones públicas y políticas, conforma su equipo de trabajo, se aprendió el nombre de todos los empleados, disfrutaba de presentaciones en público, fiestas, eventos deportivos, muy cercano a la gente, marcada orientación a las ventas lo que le permitió trabajar por traer ingresos a la Empresa. No ocultaba sus intereses e intenciones políticas. Comunicó los propósitos empresariales a todos los empleados y se encargó de que siempre estuvieran presentes, montó un sistema de incentivos y reconocimientos por logros de resultados.

Resumen de las respuestas

Los empleados le reconocen las relaciones que tiene y que las utiliza para hacer negocios, el respeto por el ser humano y la cercanía a las personas, la capacidad de comunicar y el manejo de auditorios transmitiendo motivación, confianza y credibilidad, su participación en eventos como fiestas y deportes, se rodeó de un buen equipo. También se caracteriza por su marcado comportamiento político y para su beneficio utilizó a la Empresa y el apoyo de los empleados, trabajó por traer ingresos más que por reducir costos y gastos. Los gerentes de unidad, directores y cercanos lo critican por incumplido (llegaba tarde a todo), irrespeto en las reuniones por dedicarse a su Black Berry y porque era malgeniado, pero se lo perdonan. Hubo gente que votó por él en sus aspiraciones políticas. Con respecto a su tipo de dominación, este se legitima como carismático, pues la gente lo sigue y aun cuando se fue de la Empresa quieren irse a trabajar con él. Con respecto a las competencias, tiene una mezcla del Ser, Saber, Hacer y Parecer.

h) Gerente H:

Características generales de su gestión

Aunque no era parte de la muestra de gerentes, fue referenciado tantas veces que es conveniente e interesante incluir lo que piensan los empleados. Al momento de llegar a la gerencia general, de la que estuvo encargado por más de dos años y medio, llevaba en la Empresa más de 15 años a cargo de la secretaría general, con varios encargos temporales durante su carrera y trabajando de la mano de todos los gerentes que han estado en esta investigación. Es reconocido en el sector como uno de los profesionales que más sabe de

telecomunicaciones tanto desde lo regulatorio como del negocio. Tiene relación directa con la Junta Directiva y conoce a gran parte de los actores del medio de las telecomunicaciones.

Resumen de las respuestas

Los empleados le reconocen en general la inteligencia, el conocimiento que tiene, el amor y compromiso por la Empresa, se refieren con términos muy familiares como mamá, hermanito o compañerito. Llama la atención que muchos se refieren a este como la continuidad del Gerente G y sus logros los justifican por eso y no por sus méritos propios. Su tipo de dominación se justifica desde lo Tradicional y en cuanto a las competencias se pueden clasificar básicamente desde el Ser, Saber y el Hacer.

La gráfica siguiente presenta un resumen de los tipos de dominación legítimos, las áreas de las competencias y una relación con el comportamiento del EBITDA que se vio en el Capítulo I. El color azul representa una alta presencia y el verde media.

Tabla 6 Tipos de autoridad y áreas de las competencias

Clasificación por EBITDA		Recuperac	Recuperac	Decrecim	Crecim	Decrecim	Decrecim	Estable	Estable
Gerente		GG	GH	GE	GC	GF	GD	GB	GA
Tipo de autoridad según la percepción de los empleados	Legal				A	A	A	A	A
	Tradicional		A	A					
	Carismática	A							
Áreas de las Competencias desde los empleados	SER	A	A	A	A				A
	SABER	A	A	M		A		A	
	HACER	A	A	M	M	A	A	A	
	PARECER	A		M	A				
			Alto	Medio					

Antes de hacer un análisis global que encierre esta parte crucial de información de la investigación, voy a complementar en la parte tres con una pregunta que se hizo directamente para conocer por parte de los empleados a quién perciben como mejor y como peor gerente.

3. El mejor y el peor gerente

La pregunta: ¿Cuál es el mejor y cuál el peor gerente?

Esta pregunta se hizo directamente a los entrevistados y cubre el período de 2000 a 2010 y aunque las personas de la muestra son 43, algunas respuestas fueron superiores porque los empleados quisieron escoger hasta dos personas con estas características y otros no quisieron escoger un candidato, también fue inevitable incluir un gerente (H), que no estaba en la muestra y no fue entrevistado, porque fue postulado por varios empleados como mejor gerente y creo que aportará buena información.

Las tablas 7 y 8 tienen las cantidades de votos para cada gerente general y por cada grupo jerárquico de la muestra de entrevistados. Sobre estos datos quiero resaltar de acuerdo con ciertas características que se observan y que me llaman la atención.

- a. **Los ganadores absolutos:** aquellos que sacan el mayor puntaje, tanto como mejor o como peor gerente general en el período y que para el caso son el Gerente G con 31 votos (57,4%) y el Gerente F con 23 votos (53,5%) respectivamente. Como puede verse, cada uno tiene más de la mitad de la votación en su categoría.
- b. **Los ganadores puros:** aquellos gerentes que fueron votados como buenos solamente o como malos solamente, es decir que no aparecen en las dos categorías al tiempo. En este sentido, tenemos elegidos como mejores gerentes puros al Gerente G (nuevamente) con 31 menciones (57,4%), al Gerente H con 12 (22,2%) y al Gerente E con 4 (7,4%). Por el lado de los peores gerentes puros están el Gerente D con 14 elecciones (32,6%) y el Gerente B con 4 (9,3%).

Nótese que el Gerente G coincide como ganador absoluto y como ganador puro de mejor gerente, mientras que para el peor gerente el ganador absoluto F no es ganador puro puesto que tiene votos también como mejor gerente.

- c. **Los combinados:** elegidos a la vez como mejores y peores gerentes incluso por personas del mismo grupo jerárquico de la Empresa, aquí están el Gerente C con 5 puntos (9,3%) como el mejor y 2 (4,7%) como el peor gerente y el Gerente F con 2 (9,3%) como mejor y 23 (53,5%) como peor.
- d. **Los ausentes:** Son aquellos que no fueron postulados para ninguna categoría o muy poco para alguna como son El Gerente A con 0, el Gerente B con 4 (9,3%) como peor gerente y el Gerente E con 4 (7,4%) como mejor gerente.

Uniendo las gráficas con los resultados de esta parte del capítulo se puede identificar alguna información que servirá como hallazgos y como reflexiones:

Reflexión No. 7: Los gerentes seleccionados como mejores tanto absolutos como puros, GG, GH y GE, se caracterizan por tener mezcla de competencias del Ser, Saber y Hacer. Además se les reconoce por tipo de dominación diferente a la Legal, es decir Carismática o Tradicional.

Reflexión No. 8: Los gerentes reconocidos como los peores, tanto absolutos como puros, GF, GD y GB, son del tipo de dominación Legal y son débiles o no son mencionadas las competencias del Ser ni del Parecer. Podríamos decir que aquí radica la diferencia entre ser un “buen gerente” y un “mal gerente”, en una buena combinación de estas dos áreas de competencias, por lo menos, la ausencia de estas dos si determina en EDATEL un mal gerente incluso un peor gerente.

Tabla 7 Mejor gerente general 2000 – 2011

Gerentes Generales	Muestra	GG	GH	GE	GC	GF	GD	GB	GA	Total votos
Cercanos	3	2		1	1					4
Gerentes Actuales	3	1		2		1				4
Directores	8	4	4	1		1				10
Coordinadores	3	2	2							4
Profesionales	5	4	1		1					6
Analistas	2	2	1							3
Gestores	6	6	1		2					9
Auxiliares	3	3								3
Sindicato	10	7	3		1					11
TOTAL	43	31	12	4	5	2				54
% del Total	79,6%	57,4%	22,2%	7,4%	9,3%	3,7%				100,0%

Tabla 8 Peor gerente general 2000 – 2011

Gerentes Generales	Muestra	GG	GH	GE	GC	GF	GD	GB	GA	Total votos
Cercanos	3						2			2
Gerentes Actuales	3				1	1	2			4
Directores	8				1	4	4			9
Coordinadores	3					3				3
Profesionales	5					1		3		4
Analistas	2					2				2
Gestores	6					3	3			6
Auxiliares	3					2	1			3
Sindicato	10					7	2	1		10
Auxiliares	43				2	23	14	4		43
% del Total	100,0%				4,7%	53,5%	32,6%	9,3%		100,0%

Tabla 9 Tipos de autoridad y áreas de las competencias

Clasificación por EBITDA		Recuperac	Recuperac	Decrecim	Crecim	Decrecim	Decrecim	Estable	Estable
Gerente		GG	GH	GE	GC	GF	GD	GB	GA
Tipo de autoridad según la percepción de los empleados	Legal				A	A	A	A	A
	Tradicional		A	A					
	Carismática	A							
Áreas de las Competencias desde los empleados	SER	A	A	A	A				A
	SABER	A	A	M		A		A	
	HACER	A	A	M	M	A	A	A	
	PARECER	A		M	A				
			Alto	Medio					

Reflexión No 9: Se puede asegurar que los resultados de la Empresa y la percepción positiva de los empleados sobre los gerentes, se le han dado a aquellos a quienes han tenido más presencia de competencias del Ser y del Parecer, adicionalmente la autoridad ha ido más allá de la Legal, es decir, Carismática o Tradicional en las que hay una conexión con los empleados diferente a lo obligatorio.

Otros temas para considerar sobre los resultados, son los siguientes:

- No es suficiente con tener buenas competencias del Ser para ser postulado como mejor gerente como en el caso del GA quien es reconocido como el más humano, sin resultados o sin conocimientos no se percibe.
- GG promueve la recuperación del EBITDA de la Empresa y es el único carismático, con la mejor mezcla entre las áreas de competencias, Ser, Saber, Hacer y Parecer.
- GH también participa de la recuperación de los resultados de la Empresa (EBITDA), y le atribuyen su buena gestión al seguir los lineamientos de GG, posiblemente por no ser fuerte en el área del Parecer. Con respecto a su autoridad es tradicional pues se refieren al hecho de que es de la “familia”, parece un premio de consolación.
- Al GA y al GD se les reconoce fortalezas solo en un área de competencias cada uno, el Ser y el Saber respectivamente; sin embargo mientras que a GA no se le menciona ni como mejor ni como peor gerente, a GD solo se le menciona como peor gerente y no como mejor. Además, mientras que los demás gerentes nombrados como peores, “al menos se les reconoce algo bueno”, para GD no hay reconocimiento de nada bueno... nada. En otras palabras, puede ser débil en cualquier tipo de competencias, excepto en el Ser, para pasar por lo menos desapercibido.
- El GE a pesar de estar en la mitad de dos calificados como los peores gerentes (absoluto y puro) y pertenecer al período de decrecimiento del EBITDA y llamado como “funesto, ostracismo u oscurantismo” no es nominado a peor gerente, a pesar de haber sacado más de 200 empleados de la Empresa y a diferencia de aquellos,

tiene mezcla de competencias del Ser, Saber, Hacer y Parecer lo que no tienen los otros dos. Su tipo de dominación es Tradicional pues hizo su carrera dentro de EDATEL y eso es muy valorado por los empleados porque no se siente como un “forastero” y de alguna manera es de la “familia” y por eso hay que “cuidarlo”.

Me remito a Michel Foucault quien hace referencia a que el problema del poder no se puede reducir al de la soberanía, ya que entre hombre y mujer, alumno y maestro y al interior de una familia (se puede decir también de la Empresa o cualquiera otra institución) existen relaciones de autoridad que no son proyección directa del poder soberano, sino más bien condicionantes que posibilitan el funcionamiento de ese poder, son el sustrato sobre el cual se afianza. Ignorar o menospreciar esto, como lo han hecho algunos gerentes al afirmar que trabajan para los dueños o para la Junta Directiva sin tener en cuenta a los empleados, es una situación que se puede venir en contra al no conseguir alinearlos para el logro de las expectativas de los dueños; por el contrario, quienes han entendido el papel activo o por lo menos incluyente del empleado, facilitan su gestión y tiene aliados que le ayudan a ver y entender la organización empresarial. Según Foucault:

“la funcionalidad económica del poder, funcionalidad económica en la medida en que el poder tiene esencialmente el papel de mantener actualmente las relaciones de producción y una dominación de clase que favorece su desarrollo, así como la modalidad específica de la apropiación de la fuerza productiva que lo hacen posible.” (1992: 100).

El mantenimiento de esas relaciones de producción puede hacerse con el empleado en contra o, a favor y ahí es donde las competencias del Ser y del Parecer tienen su función y donde el tipo de autoridad legal no es suficiente.

Ante la desvinculación que tenían los obreros y las obreras con respecto a las empresas a las que veían solo como una fuente de ingresos para su sustento y no dudaban en abandonar si resultaba una mejor oferta o si no se sentían bien, lo que golpeaba la productividad, los patronos y las empresas tuvieron que involucrarse más y de manera diferente a como venían haciéndolo con los empleados, sobre lo cual Alberto Mayor Mora dice “Pero se necesitó de una fuerte imagen **paterna**, encarnada en la figura del patrono, quien al desempeñar los diferentes roles de padre, juez, consejero, maestro y compañero, logró alcanzar una mayor cohesión alrededor suyo y en torno a la que era la obra y fin de su vida misma: la fábrica”. (2005: 281). Este comportamiento de los patronos que viene desde la primera mitad del siglo XX puede estar en la memoria de los obreros y empleados como una herencia que se considera el deber ser de la relaciones con los patronos o jefes. El jefe que no se comporte así, simplemente es rechazado o no se apoya en sus propósitos empresariales a lograr.

Conociendo las características que debe tener un buen gerente y que están consolidadas en la Tabla 10 y en la Ilustración 7, se presenta una comparación de éstas con las que se le atribuyen al mejor y al peor gerente (absolutos), aclarando que en verde están las características elegidas, en azul las que se le ven al mejor gerente para elegirlo y en color rojizo las que se le reclaman al peor gerente, en todos ellos están el número de menciones que se dieron a las características durante las respuestas. Para entender la gráfica, miremos el caso de la característica “Respeto y genera confianza”, en lo referente a la características que definen un buen gerente, se menciona 19 veces, al mejor gerente le mencionan esta característica 13 veces y al peor gerente se la reclaman 21, es decir que a este último le mencionan que irrespeto y no genera confianza (de hecho mencionan que “genera miedo”).

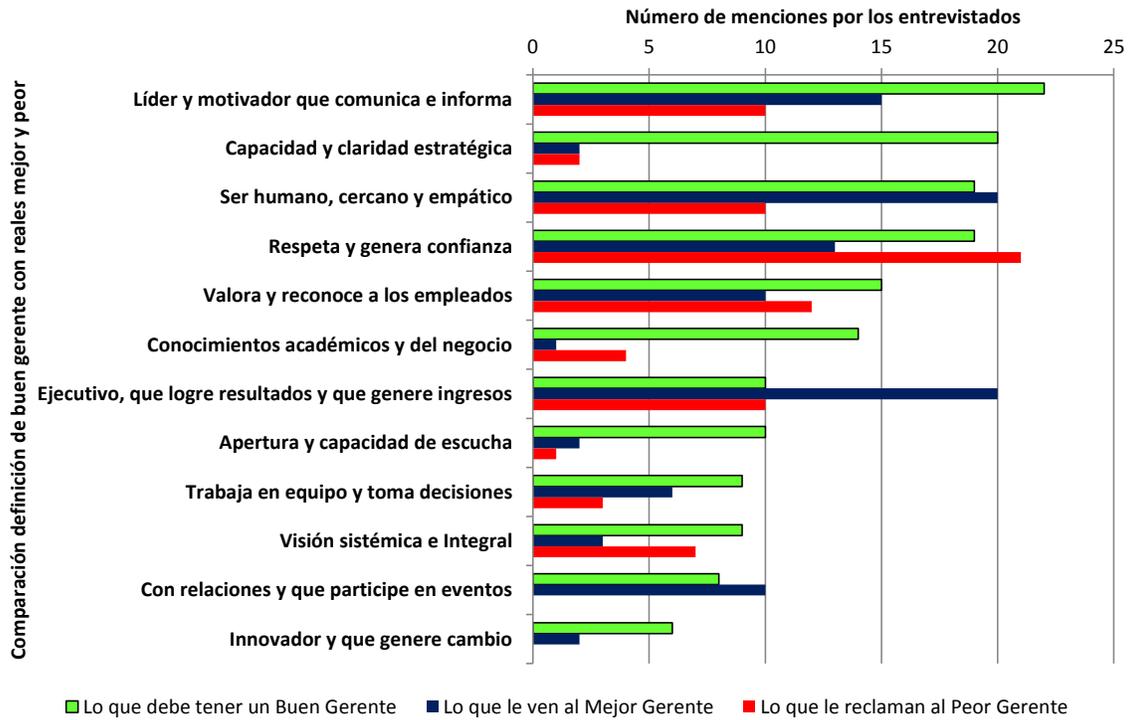
Precisamente con respecto a la confianza y resaltando que para este caso particular quien es elegido como peor gerente termina una racha de tres administraciones con resultados decrecientes y justo entrega la gerencia al ganador como mejor gerente que empieza una racha de buenos resultados, Rosabeth Moss Kanter (2006) dice sobre el inicio de las rachas ganadoras: “Los líderes han creado una base de confianza que permite que personas insospechadas alcancen altos niveles de desempeño y que lo hagan como parte de un equipo exitoso. Cada vez que el equipo o la organización obtiene un triunfo, se refuerza la confianza. Un triunfo ocasional se convierte en una prolongada racha ganadora”. (p. 35)

Tabla 10 Características de un buen gerente, el mejor y el peor

No	CARACTERÍSTICAS	Áreas de Competencias	Lo que debe tener un Buen Gerente	Lo que le ven al Mejor Gerente	Lo que le redaman al Peor Gerente
1	Líder y motivador que comunica e informa	Parecer	22	15	10
2	Capacidad y claridad estratégica	Saber	20	2	2
3	Ser humano, cercano y empático	Ser	19	20	10
4	Respeto y genera confianza	Ser	19	13	21
5	Valora y reconoce a los empleados	Ser	15	10	12
6	Conocimientos académicos y del negocio	Saber	14	1	4
7	Ejecutivo, que logre resultados y que genere ingresos	Hacer	10	20	10
8	Apertura y capacidad de escucha	Ser	10	2	1
9	Trabaja en equipo y toma decisiones	Hacer	9	6	3
10	Visión sistémica e Integral	Saber	9	3	7
11	Con relaciones y que participe en eventos	Parecer	8	10	0
12	Innovador y que genere cambio	Hacer	6	2	0

Y gráficamente sería:

Ilustración 7 Características de un buen gerente, el mejor y el peor



Esta información es real y se dejará de manera ilustrativa para que el lector haga sus comparaciones, mire lo que más sobresale de cada uno, lo que menos, qué sentido puede tener, qué ratifica o qué desvirtúa, etcétera.

4. Lo bueno de los malos y lo malo de los buenos

Es muy poco probable que una persona se mantenga como “buena” o “mala” siempre y en todos los ámbitos de su vida o que un gerente, sea impecable y un dechado de virtudes siempre, o el más malo de los malos gerentes en todo momento; pues retomando el tema de la representación de Mario Yepes, este hace referencia a los papeles que asumimos en la cotidianidad diciendo:

*La manera como nos arreglamos para salir a la calle; la manera como comemos; el saludo y la despedida; la manera como transitamos por la calle, la manera como nos relacionamos con la gente (tan diversa que resultamos **distintos personajes** para nuestros compañeros de trabajo, para nuestros amigos y para nuestros parientes). Los rituales del amor, los del dolor que se expresa a otros por las pérdidas que ellos han sufrido. (p. 80).*

En términos de Goffman, nos referimos aquí a las “fachadas” o también a las “máscaras” porque tanto “buenos” como “malos” hacemos representaciones en los diferentes escenarios en los que actuamos y de esto no se excluyen los Gerentes, quienes también usan las fachadas de acuerdo con las representaciones que a ellos les funcionan. En otros términos, el Parecer se usa para lo positivo y para lo negativo.

De la forma como los empleados de EDATEL perciben estas fachadas o representaciones o cómo perciben a los gerentes podríamos tener dos grupos:

El primer grupo que conoce la representación general de los gerentes y que tiene la tendencia a premiarlos o a castigarlos radicalmente de acuerdo con sus experiencias propias, está conformado por Profesionales, Analistas, Gestores, Auxiliares y Sindicato.

Acerca de esto expone Foucault que:

Cuando las masas reconocen en alguien un enemigo, cuando deciden castigarlo o reeducarlo —no se refieren a una idea abstracta, universal de justicia, se refieren solamente a su propia experiencia, la de los daños que han padecido, la manera como han sido lesionados, como han sido oprimidos—; y en fin, su decisión no es una decisión de autoridad, es decir, no se apoyan en un aparato de Estado que tiene la capacidad de hacer valer las decisiones, ellas las ejecutan pura y simplemente. (Foucault, 1992: 36).

Esta forma de castigar o reeducar que se menciona, puede usarse también para premiar y reconocer a quienes han generado experiencias positivas en los empleados, como el caso de los Gerentes G y C que logran resultados con proyectos que iniciaron otros en administraciones anteriores y esto no es reconocido por la gente.

Por ejemplo al Gerente C se le atribuye todo el éxito del tema de expansión o salida a otros departamentos, lo cual tiene sentido desde la ejecución del proyecto, pero muchas personas desconocen que fue el Gerente B quien logró los permisos y aprobación de la Junta Directiva después de varios años e intentos. Que además se hizo como parte de la estrategia definida en la transformación que lideró el Gerente A y que a su vez la había iniciado un gerente anterior.

De igual manera, las acciones utilizadas por el Gerente G para traer ingresos a la Empresa eran solo una parte de la estrategia completa definida por el Gerente F y que no pudo ejecutarla por el cambio de administración.

El segundo grupo es el que comparte más cotidianidad con los Gerentes y está conformado por los más “directivos” como los Gerentes de Unidad, los Directores, en parte los Coordinadores y los “Cercanos al Gerente” (secretaria y conductores). Estos grupos pueden conocer a los gerentes desde unos ámbitos distintos y con fachadas o representaciones diferentes a lo laboral cotidiano, por eso encontramos aquí que para el mejor gerente se digan cosas como:

- **Gerentes de Unidad:** “Aspiraciones políticas, comportamientos políticos muy fuertes, aprovecha el proyecto del gerente anterior”.

- **Directores:** “Si le generaba reconocimiento lo hacía, quería proyectarse desde EDATEL”, “tenía su geniecito, usó a EDATEL como plataforma política, incumplido, irrespeto en las reuniones con el Black Berry”.
- **Cercanos al Gerente:** “Incumplido, manejos políticos”, “pero todos le perdonaron eso”.

Y para el peor gerente se dieron respuestas como:

- **Gerentes de Unidad:** “Muy inteligente - por encima de lo normal”.
- **Directores:** “Estrategia ganadora, bien montada y bien leída”, “inteligente, muy inteligente, buenas ideas”.
- **Coordinadores:** “Sacó adelante los proyectos de fibra óptica con el gerente de Infraestructura”.
- **Cercanos al Gerente:** “Una persona chévere”, “trabajaba con todos los gerentes”, “muy analítico”, “muy detallista en la forma de ser de la gente”, “apoyaba a la gente en cosas, más sicólogo, aconseja y da buenas ideas a las personas, muy humano, pendiente de las personas y de las familias, se sabía los nombres de las familias”.

Nótese que mientras el primer grupo toma las cosas buenas de los “malos” y se las adjudica a los “buenos”, el segundo grupo sabe asignarle a los “buenos” también sus cosas malas y a los “malos” sus cosas buenas. No es que el primer grupo no tenga información para hacerlo, simplemente aprovechan esta oportunidad para “castigar o premiar” de acuerdo con sus propias experiencias.

Los **Directores**, grupo que tiene una relevancia especial por ser quienes están en medio de la ruta de la información que fluye en la organización en tanto que, por un lado, reciben de los gerentes (parte superior de la pirámide) las decisiones, directrices, políticas, estrategias,

etcétera, que impactan el qué hacer de la Empresa en los niveles más operativos y por el otro lado suben de estos últimos la cotidianidad, inquietudes, inconformidades, aprendizajes, dolores y malestares de los empleados. Los directores, tienen acceso a gran parte de la información propia del funcionamiento de la Empresa y por lo tanto conocen los problemas, las quejas, los aciertos y desaciertos, lo que les permite un punto de vista distinto y una posición privilegiada. Ellos conocen lo bueno, lo malo y feo de toda la organización en mayor proporción que los demás.

Los Gerentes C y G que estuvieron en las épocas de crecimiento y de recuperación del EBITDA o de la Empresa se caracterizaron por hacer reuniones exclusivas con este grupo de empleados, y fueron los únicos de los Gerentes entrevistados que lo hicieron, con el fin de entregar y recibir información relevante de primera mano, por lo tanto no es un grupo que pueda ignorarse y por el contrario se le debe aprovechar mucho más.

D. Más allá de la gerencia

En esta parte de la investigación trato temas que no se refieren directamente al gerente sino que acompañan o impactan su administración o los efectos de esta. Se verán los beneficios en primera instancia y posteriormente categorías que fueron surgiendo en la investigación y que llamo emergentes.

1. Los beneficios a los empleados

Al iniciar la investigación, partí del supuesto de que los beneficios recibidos por los empleados por parte de la Empresa o de los gerentes o administradores de turno influenciaban las percepciones que tienen aquellos sobre estos, basado en el dicho popular de que “nada es gratis” y en el ensayo de Mauss sobre los dones, que da cuenta de estudios

de diferentes sociedades²⁶ sobre los intercambios económicos, donde el llamado *Sistema de prestaciones sociales* aclara que no solo se intercambian bienes materiales:

“Lo que se intercambia no son exclusivamente bienes o riquezas, muebles e inmuebles, cosas útiles económicamente; son sobre todo gentilezas, festines ritos, servicios militares, mujeres, niños, danzas, ferias en los que el mercado ocupa solo uno de los momentos, y en las que la circulación de riquezas es sólo uno de los términos de un contrato mucho más general y permanente. (Mauss. 1971: 160).

En el dar y recibir fluyen también el intercambio de prestigio, poder, imagen y beneficios personales y el que recibe queda en deuda por lo que se hace referencia a la importancia de devolver y el compromiso que se adquiere al recibir:

“Este tipo de derecho y de economía contiene diversos temas, reglas e ideas. El más importante de estos mecanismos espirituales es evidentemente el que obliga a devolver el regalo recibido”. (Mauss. 1971: 162).

Para abordar este tema en la investigación se hicieron varias preguntas como ¿Cuáles beneficios recuerdan?, ¿A quién se deben los beneficios? Y ¿Quién quitó los beneficios? En caso de que algunos beneficios ya no estuvieran. La tabla 11 que se muestra a continuación tiene la clasificación de los beneficios recordados con el número de menciones de acuerdo con los grupos de la muestra. Veamos las respuestas:

²⁶ En algunas de Norteamérica, Melanesia, Papuasia, África, Polinesia, América del Sur, entre otras.

a) Beneficios recordados por los empleados

Para esta pregunta salieron 13 respuestas que se pueden organizar en cuatro grupos de acuerdo con sus afinidades, que en la gráfica están señalados con colores, los grupos quedan de la siguiente manera:

Tabla 11 Beneficios recordados por grupos de la muestra

BENEFICIOS	Gestores	Sindicato	Profesionales	Directores	Cercanos	Analistas	Auxiliares	Coordinadores	Gerentes Actuales	TOTAL
MUESTRA	6	10	5	8	3	2	3	3	3	43
Vivienda	4	2	2	1	3					12
Educación	4	2	1	2	1		2			12
Salud	3	4	2	1	1					11
Recreación	1	2	2	1		1				7
Deporte	2	1	1			1				5
Familia	1		1	1		1				4
Prestigio	1			1		1				3
Experiencia	1			1						2
Todo		2								2
Compensación				1						1
Teletrabajo			1							1
Estabilidad							1			1
Calidad de vida							1			1
Total de beneficios recordados	17	13	10	9	5	4	4	0	0	62

- **Necesidades básicas:** vivienda, educación y salud con la mayor cantidad de respuestas, 35 en total. Orientadas a resolver la situación de bienestar.
- **Disfrute:** recreación, deporte, familia y calidad de vida que suman 17 respuestas. Con características de esparcimiento.
- **Crecimiento:** con prestigio, experiencia y todo (la Empresa me ha dado lo que soy o todo lo que tengo) con 7 respuestas. Contribuyen a la “representación”, imagen o cualificación profesional.

- **El trabajo:** compensación, teletrabajo y estabilidad con 3 respuestas y son las únicas que se relacionan directamente con la labor.

Sobre las respuestas en este caso, tiene cierta lógica que quienes más beneficios recuerden sean aquellos que están más abajo en la escala jerárquica de la estructura puesto que tiene menos posibilidades de resolver sus necesidades por cuenta propia (sus salarios son más bajos), lo que se refuerza con el hecho de que los Gerentes de Unidad no hacen referencia a este tema, normalmente está resuelto para ellos.

b) ¿A quién se deben los beneficios recordados por los empleados?

Con esta pregunta ocurrió que los empleados recuerdan vagamente en qué administración les fue otorgado algún beneficio, con respecto a quien lo institucionalizó o lo trajo a la Empresa no lo saben puesto que casi todos ya estaban cuando estos ingresaron a trabajar.

Veamos:

“todos, todo se lo debemos a EDATEL yo todo se lo debo a EDATEL, mi casita a EDATEL”. (Empleado Sindicalizado).

“Yo desde que entré aquí, eso ya estaba...”. (Gestor).

“me dijeron que eso ya venía de años anteriores porque me dijeron... es que mucha gente no tenía su casita. La misma empresa vio esa necesidad y crearon el fondo de empleados”. (Gestor).

“cuando pasó pues a ser EDA parte del ferrocarril y los trabajadores del ferrocarril pasaron a ser parte de EDA, a nosotros nos hicieron extensivos todos esos beneficios”. (Junta del Sindicato).

Cabe decir que algunas personas del Sindicato atribuyen los beneficios a la gestión sindical; sin embargo no recuerdan a qué gerente se debe. Veamos por ejemplo:

“yo pienso pues que eso es como los Sindicatos, como la organización de, eso de los pactos colectivos que han ido como organizando, yo pienso que a partir de ahí es que ha salido todo eso”. (Empleado Sindicalizado).

Por esta razón sienten que nadie (como individuo) les dio los beneficios, sino la Empresa como entidad, organismo o institución, desde este punto de vista es difícil relacionar la percepción de los empleados sobre los gerentes con los beneficios recibidos, no le deben nada a nadie, lealtad y compromiso a “La Empresa” más allá de las personas que estén al frente, salvo unos pequeños casos relacionados con el nacimiento de una compensación económica por resultados, que se definió en la administración del Gerente G y se materializó en la administración del Gerente H, esto pudo estar relacionado con los resultados de la percepción, pero en general no hay información suficiente para sacar conclusiones desde aquí. Veamos:

“En la gerencia de él [Gerente G] nació el bono... nos lo ganamos dos veces con Gerente H... eso es un reconocimiento que nos dan... también continuó con el deporte en EDATEL [...] también hizo la cancha que tenemos ahora”. (Gestor).

En este caso puntual se hace referencia al elegido como ganador absoluto Mejor Gerente y a quien es considerado su seguidor como ganador puro. Más adelante se hará referencia a este caso con respecto a la política como un tema emergente.

c) ¿Quién quita los beneficios?

La mayoría de los beneficios de la Empresa están vigentes al momento de las entrevistas por lo que no es posible identificar quién los ha quitado; sin embargo, de manera emergente en las conversaciones salieron tres temas así:

Al Gerente D se le atribuye haber acabado las fiestas, al Gerente F acabar con los eventos lúdicos y recreativos. Lo más relevante y que aparece en seis de los grupos entrevistados es la venta de la Cancha que hizo el Gerente F, según ellos para mejorar los números de la Empresa que estaban mal por la mala gestión.

“vea, EDATEL va perdiendo tanta plata... vea lo que estamos haciendo... vamos... y empezó con una venta de... a vender activos, de hecho vendió lo de la cancha...”.
(Coordinador hablando del Gerente F).

“Gerente F vendió la puerta de la entrada²⁷ de la casa”. (Auxiliar).

“el primero fue el de Gerente D, como el hombre era abstemio, las fiestas se acabaron, él empezó y lo continuó... Gerente D quitó esas cosas y Gerente F siguió con esa política [...] en esas administraciones se quitaron todo, eventos, todo lo recreativo, lo lúdico...”.
(Analista).

Reflexión No 10: Sobre el tema de los beneficios se puede decir que no son tan determinantes en la formación de la percepción que tienen los empleados sobre los gerentes en EDATEL, puesto que la mayoría ya estaban cuando llegaron los gerentes de la muestra;

²⁷ Aquí la entrada se refiere a un terreno que tenía parqueaderos, acceso vehicular al edificio, un local de respaldo para los equipos y la cancha donde se practicaban los deportes”.

lo que sí afecta es la percepción de quien los quita y es relevante para el caso del mejor y el peor gerente con respecto al tema de la cancha, las fiestas y el deporte.

Una de las preocupaciones que tenían los empresarios antioqueños de principios del siglo XX, era como controlar la vida del obrero dentro y fuera de la empresa, en función de la productividad, para lo que muchos de aquellos empezaron a dar beneficios a estos como lo muestra Mayor Mora en su libro *Ética, trabajo y productividad en Antioquia* (2005), cuando habla de Fabricato:

*Dentro de esta perspectiva, entró la preocupación por intervenir con acciones en la totalidad de la vida del obrero: “con el fin de erigir un **dispositivo moral** propio en su establecimiento (Fabricato), Jorge Echavarría fundó una **Escuela Nocturna** para dar instrucción gratuita a los obreros y obreras de la empresa [...][paralelamente, empezó un plan de vivienda y de casas para obreros, a lo cual siguió poco después la creación de un **Dormitorio**, anexo a la empresa, donde vivían las obreras procedentes de fuera de la población de Bello; sin duda, se garantizaba así un mayor control sobre las obreras solteras”. (Mayor: 2005: 268).*

Mientras que los patrones modificaban el estilo de vida y las costumbres de los obreros, dándoles estos beneficios en busca de una mayor productividad, los obreros se fueron acostumbrando a que esos beneficios eran parte normal de lo que el trabajo ofrecía e históricamente lo asocian a la Empresa y no al patrón que está al frente de la misma.

Este tema se unirá al siguiente, de categorías emergentes con el fin de ver unos hallazgos conjuntos.

2. Categorías emergentes

Durante las entrevistas del trabajo de campo salieron temas que fueron tomando relevancia para la investigación y ofrecieron información para los análisis, es más, se tenía una idea inicial de categorías que los entrevistados modificaron con sus respuestas. La Tabla 12, Categorías emergentes, que se presenta a continuación, muestra estas categorías con la frecuencia de menciones por cada uno de los grupos entrevistados y el porcentaje dentro del total de las mismas.

Tabla 12 Categorías emergentes

TEMAS EMERGENTES	Cercanos	Gerentes Actuales	Directores	Coordinadores	Profesionales	Analistas	Gestores	Auxiliares	Sindicato	TOTAL	% del Total	% del Total acumulado
MUESTRA	3	3	8	3	5	2	6	3	10	43		
La cancha			1	2	4	1	5	3	1	17	15,6%	53,2%
Los deportes	1	3	2	1		1	4	3	1	16	14,7%	
La familia	1	3				2	4	3		13	11,9%	
Las fiestas	1		1			2	3	3	2	12	11,0%	
Saludo y mirada	1					1	6	4	4	16	14,7%	35,8%
El ascensor	1	2	2			1	2	1	1	10	9,2%	
El nombre	5							1	1	7	6,4%	
Elitista			3	1	1			1		6	5,5%	
La política	3	3	3	1			1	1		12	11,0%	11,0%
Totales	10	8	9	4	5	8	24	19	10	109	100,0%	100%

En esta tabla de datos se ven algunos que llaman la atención como por ejemplo que los grupos que más mencionaron las categorías fueron los gestores y auxiliares, quienes están en el nivel más bajo de la escala jerárquica de cargos en la Empresa. Siguen los gerentes y los directores que están en la parte más alta de la escala mientras que los valores más bajos en cuanto a las menciones están en la mitad de la escala jerárquica, coordinadores, profesionales y analistas.

Si miramos con detenimiento estas nueve categorías, podemos ver que cada una de ellas daría para un análisis amplio e incluso para una investigación completa, pues basta con la familia, el deporte, las fiestas o la política para darse cuenta de la dimensión de estos temas; para el alcance de esta investigación hice una agrupación de estas categorías por afinidades como en las anteriores tablas de datos que se presentan en los tres grupos siguientes:

a) Grupo I: Punto de encuentro

Punto de encuentro o lo social que se refiere al compartir de los empleados entre sí para temas diferentes a lo laboral, incluyen la cancha, los deportes, la familia y las fiestas con una participación del 53,2% de las categorías emergentes.

En este grupo se puede ver que en la cancha convergen los otros tres temas y esto se puede asociar al hecho de que más de la mitad de la muestra de los entrevistados tienen origen en los municipios de Antioquia (53,5%), de familias numerosas y que además llevan al menos desde el año 2000 en la Empresa. Este es uno de los testimonios que muestran cómo la cancha reúne deporte, fiesta y familia

Lo que es el IDEA ahora, allá jugábamos micro, voleibol y baloncesto... teníamos los torneos, después de jugar los sábados, existía el famoso sancocho, cervecita y guaro, los partidos los viernes era como una rumba. Porque uno llegaba y traía la mamá, los hermanos y los sábados igualmente... los viernes a partir de la seis de la tarde empezaban los partidos, después aquí al frente eran los partidos. Los sábados era como a las ocho. Yo fui organizador de eso. (Gestor).

Con esto, la cancha deja de ser un simple lugar y es por eso que en esta parte del análisis tomo como base conceptual el libro *Territorialidades* de las escritoras María Clara

Echeverría Ramírez²⁸ y Análida Rincón Patiño²⁹. En él las autoras exponen cómo el territorio es vulnerable para hacer diferentes cosas, es aquel donde pueden ocurrir todas las dinámicas posibles y sobre la territorialidad dicen:

La territorialidad es elemento constituyente del territorio, de lo cual se desprende que el territorio no sea exclusivamente espacio físico, función, materia o forma, sino producción constante como asunto en permanente configuración, dinámico y cambiante, lo físico es apenas una de las tantas dimensiones en las que la territorialidad se expresa (Echeverría, Rincón. 2000:13).

Son personas que dejaron sus municipios de origen y se vinieron para Medellín y viven cierto desarraigo y se encuentran en un lugar como la cancha de EDATEL, los viernes y sábados. En este lugar tienen la forma de divertirse, con el deporte y actividades lúdicas, de reunirse con otras personas que están en circunstancias similares, que traen sus familias, donde se establecen lazos de amistad, se conocen las familias de sus compañeros y las propias cuando se van formando, las fiestas y las rumbas son en la cancha y en esa cancha de atrás, donde es el IDEA.

La familia juega también un papel importante para estas personas en la cancha puesto que más de la mitad llegan solos a Medellín desde municipios de Antioquia y llegaron solos a Medellín, pues como se dijo al inicio de este capítulo sobre el trabajo de Mayor Mora (2005): La familia era más que una simple agrupación de personas, funcionaba como una estructura social, política y cultural. La familia, por ejemplo, contrarrestó el nomadismo de

²⁸ Arquitecta y Aspirante a Magister en Estética, Cultura de la Metrópoli. Profesora Asociada, CEHAP, Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.

²⁹ Abogada y Magíster en Estudios Urbano-Regionales. Profesora Asistente, CEHAP y Posgrado en Planeación Urbano-Regional, Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.

los primeros obreros antioqueños; además en la familia confluían los intereses de los empresarios y de la Iglesia que articularon de tal forma que el papel de la Iglesia era tanto cuidar la familia para la fábrica, como para la salvación.

Reflexión No. 11: Esa cancha que para los gerentes financieros era solo un activo improductivo que dañaba los números de la Empresa, para estos empleados significaba, junto con los deportes, la familia y las fiestas que allí se realizaban, un punto de encuentro con sus similares y hasta con ellos mismos. No era solo un lugar, era “la cancha” y las mejores “fiestas” eran las de la cancha. Miremos algunas opiniones:

“las fiestas con él eran muy buenas, sobraba el trago, la comida, es que mira que las fiestas eran mejor cuando las hacían acá, [se refiere a la cancha] las fiestas las hacían acá y el nunca, pues en el periodo que estuve, el nunca utilizó lugares”. (Auxiliar hablando de las fiestas que hacía un gerente en la cancha).

“Era porque nos gustaba estar en familia. Era un buen ejemplo para los hijos, ver jugar a la mamá, el papá... los muchachos decían... va a venir mi novio, mi esposo, los niños compartían con los otros niños... las esposas entre ellas se relacionaban, eso se iba volviendo ambiente familiar... era como compartir con el otro.” (Gestor)

Estos símbolos (familia, deportes y fiestas alrededor de la cancha) tenían todo un significado de vida para los empleados más antiguos y eso contribuye a que al Gerente F, ganador absoluto como el peor gerente de EDATEL entre 2000 y 2010, le recalquen tantas veces o lo identifiquen (entre otras cosas) como el que vendió la cancha, quitó los deportes y al Gerente D como el que quitó las fiestas (como se vio en la parte de los beneficios) que también están relacionadas con ese “lugar” o territorialidad

b) Grupo II: Contacto con el gerente

Contacto con el gerente que contiene a las categorías emergentes ascensor, lo elitista, saludo y mirada y el nombre con un 35,8% como formas de medir la cercanía con cada gerente general.

Hablando de punto de encuentro con lo cotidiano y de territorio, está el ascensor como el lugar donde convergen los empleados de todos los niveles, de todos los pisos.

El territorio en el ámbito vivencial se construye desde el sentido que surge en la vida cotidiana, derivado de las actividades, usos y prácticas socioculturales, tanto individuales como colectivas, que acontecen en el espacio, que generan afluencias, ritmos, costumbres y hábitos desde las que se instauran rituales y formas colectivas para habitar la ciudad. (Echeverría, Rincón. 2000: 39)

El ascensor es un referente de cercanía (o lejanía de los gerentes con los empleados) y deja de ser un simple lugar, por ejemplo:

“Estrato 20 [...] recuerdo que él se subía con el celular prendido para evitar hasta saludarlo a uno y prefería irse por el ascensor de carga con tal de no tener ningún contacto con la gente”. (Cercano).

En este caso se refiere al Gerente D quien fue calificado como el más elitista y peor gerente puro.

“lo llevaban por el ascensor de carga o por el de personal pero el solo”. (Empleado sindicalizado).

Hablando del Gerente B de quien la gente manifiesta no haberlo conocido.

“me gustaba que siempre saludaba, decía buenos días, y con la mirada, usted se lo encontraba en el ascensor y él te miraba”. (Gestor).

Hablando del Gerente G que en el ascensor, miraba y saludaba, es decir como el ascensor reúne varias categorías.

Fue el de más... de más parar en el ascensor... entrar al ascensor y parar cualquier conversación por saludarte: “Hola, [Nombre del Director]” ... y seguir normal, ¿cierto?...eh... o inclusive, en las muchas ocasiones yo lo escuche preguntándole por cosas muy personales a las personas... “estás coja, no estás coja”... “qué te pasó” ... pues, cosas que uno dice, pues, yo para que me ponga y me miro... él fue... me parece a mí que fue muy cercano, y la gente lo percibió mu... mucho de esa manera. (Director).

Refiriéndose a Gerente G quien es el ganador absoluto y puro como mejor gerente general del período de la investigación y uno de los más cercanos a la gente y puede verse lo referente al saludo, al nombre, al interés por los temas personales de los empleados.

Reflexión No. 12: Es el uso del ascensor y el comportamiento, tanto dentro como alrededor de este, un referente donde se mide la calidad del ser de un gerente y su cercanía a la gente.

c) Grupo III: La política

La política sola es una categoría emergente con un 11,0% por ciento de participación.

La política durante el trabajo de campo registrado en las entrevistas emergió desde diferentes puntos de vista y con diferentes connotaciones, veamos algunos ejemplos con los testimonios correspondientes:

- 1) Como forma de ingresar a la empresa: muchos de los empleados entrevistados llegaron porque tenían un amigo, conocido o familiar que era político y esto era

común que ocurriera, incluso cuando había cambio de administración local (gobernador o alcalde) los empleados esperaban que hubiera salida y entrada de personal a trabajar. Se usaba la figura de padrinos políticos a quien se apoyaba “cuando era necesario” y de igual manera se recurría “cuando era necesario”. Por ejemplo:

“Yo llegué a EDATEL., en la administración de [...], a través de [...], él fue el que me trajo acá”. (Auxiliar).

- 2) También la política sale como la posibilidad de “pagar favores” recibidos durante campañas políticas y por eso se entraban personas a cargos de diferentes partes de la escala jerárquica de la estructura de la Empresa.

Tomó las riendas de la empresa, se le olvidó que yo había trabajado con él políticamente y que yo necesitaba el puesto aquí, entonces en el 18 me tocó braviarlo porque le dije, usted se montó al gallinero y tumbó la vara o qué... Risas... en esa época yo tenía el respaldo por lo menos psicológico del suegro mío, y casualmente entró acá, entre viejos se entendieron y vio que era que en esa época estaba necesitado de trabajo y tuve que braviar de esa manera para poder entrar. (Gestor).

- 3) La política por sus manejos al interior y exterior de la Empresa, sirvió de referente para aprobar o no a las administraciones, toda vez que por algunos hechos ocurridos con los gerentes, se ganaba o se perdía confianza en estos y por lo tanto determinaba la escogencia del gerente que lo sucedería. Esto sirvió para que los gerentes llegaran con unos propósitos específicos: Grupo I (GA y GB) de despolitizar o no politizar la Empresa y Grupo II (GD, GE y GF) recuperar la confianza de los accionistas, en la

mitad estuvo el Gerente C y al final el Gerente G del Grupo III, quienes fueron nombrados directamente por los alcaldes de turno recién posesionados. Los Gerentes del Grupo II mostraron una oposición marcada al tema político y casi una aversión que no les permitió ver la posibilidad de negocios para la Empresa puesto que siempre veían un riesgo en los políticos, lo que por el contrario fue leído y aprovechado por el Gerente G.

En el momento que Gerente D me invitó a ser parte de la compañía que un buen fin o un buen propósito para la labor que íbamos a hacer, era sacar del todo el tema político de la compañía, y volver esto una compañía de alto desempeño, que entre otras cosas era un tema que ya rondaba en la compañía y un propósito que ya existía pero que uno no lo veía desarrollarse con fuerza y que finalmente la desconfianza no lo dejaba andar, digamos que poner la gestión en los términos que eran, era para mí una forma de contribuir a lo público. (Gerente F).

Este Gerente había entrado como Gerente Financiero en la Administración de Gerente D y habla de su misión en ese entonces tras unos eventos de escándalos públicos en la administración anterior.

- 4) Posibilidad de traer ingresos económicos o negocios: muy utilizada por el Gerente G quien con sus relaciones y contactos alineó intereses de la Empresa con necesidades que tenía tanto el Gobierno Nacional con sus Ministerios de Educación y TIC como el Gobierno Local con las Secretarías Educación y Salud por ejemplo, con esto encontró oportunidades para hacer negocios que representaron en su momento ingreso de dineros que significaron la recuperación económica (EBITDA)

de la Empresa que venía de varios años con tendencia negativa. Como lo dice este coordinador:

“Hijo de un político que tenía muchos contactos y los utilizó para la Empresa. Trajo recursos importantes y nos hizo fluir”. (Coordinador).

- 5) El ingreso de gerentes generales también se hacía como consecuencia de eventos políticos y en este caso podía ser de manera indirecta cuando un amigo conocía a alguien y como pago de un favor se nombraba el gerente o de manera directa cuando el alcalde de turno traía o nombraba directamente al gerente de la Empresa.

De pronto ahí tuve la oportunidad de conocer algunas personas que trabajaban en la parte política en Envigado, entonces en esa época y todavía creo que hoy que se hace muchos convenios políticos por participación digamos en elecciones, al alcalde de ese entonces en Envigado el gobernador que resultó electo que era [...] le ofreció al alcalde de Envigado, [...], digamos, como compensación política, digámoslo así, por su colaboración para la votación de él como para que fuera elegido como gobernador le ofreció la gerencia de EDATEL

Con todos los casos anteriores podría hacerse un estudio amplio sobre el tema político e incluso una investigación completa como ya se había mencionado y en todos ellos puede verse la relación estrecha con el tema de los dones y con la obligación de dar, recibir y devolver, tratado arriba en la parte de los beneficios; sin embargo lo que me interesa en este punto es el propósito de los gerentes generales al llegar a EDATEL y cómo se conversa con el propósito de la Empresa. De acuerdo con la clasificación de los gerentes por grupos y testimonios mostrados en el capítulo I:

Grupo I con los Gerentes A y B, llegaron con el propósito de despolitizar la Empresa y fueron nombrados de manera indirecta por amigos de los políticos (gobernador de Antioquia y alcalde de Medellín) se dedicaron a gestionar la Empresa sin aspiraciones aparentes de trascender más allá de cumplir una buena labor. Estuvieron en la época de EBITDA Estable de la Empresa. Le dieron a los empleados lo reglamentario y el trato de GA fue el más humano.

Grupo II donde están los Gerentes D, E y F, quienes vinieron a recuperar la confianza de los “accionistas” en la Empresa. Fueron seleccionados por méritos después de procesos de selección y entrevistas con personalidades reconocidas en el mundo Empresarial. Trabajaron por mostrar números y resultados de la Empresa para los accionistas, por lo tanto el trabajo con los empleados tenía como propósito la productividad para generar valor a los dueños.

Grupo III, con los Gerentes C quien no manifiesta un propósito claro sobre su llegada y G quien llega con el propósito de recuperar la senda financiera de la Empresa. Ambos son nombrados directamente por el alcalde, y lo reconocen. A los empleados los tratan de manera cercana, por el nombre, en eventos deportivos, familiares, culturales y fiestas. Estos gerentes son reconocidos como los más políticos de todos y entre ellos hay algunas diferencias: El tipo de autoridad del Gerente C fue Legal mientras que el G Carismático, Al Gerente G se le encontró la mejor mezcla de áreas de competencias (Ser, Saber, Hacer y Parecer) y el Gerente C se le reconocieron firmes el Ser y el Parecer, débil el Hacer porque se lo atribuyen a su buen equipo de trabajo y no le reconocieron el Saber.

En cuanto al uso de la política se dice del Gerente C que la usó para sus reuniones y vida social o farándula solamente mientras que el Gerente G usó la política para traer beneficios a la Empresa y también para él.

“Perdóname, antes de que se me olvide una particularidad, yo creo que ha sido la gerencia más politizada que ha tenido esta empresa. [...] Pero fue por la forma en que llegó también, la forma en que llegó fue así impuesto [...] Que hay que posesionar a Gerente C y yo ‘cómo así pero a él no lo tienen que posesionar’”. (Directores).

La diferencia más grande con respecto al tema político es que el Gerente G usó la política y sus contactos para beneficio de la Empresa y usó la Empresa para sus intenciones políticas que no las ocultó y que iban con un propósito que estuvo más allá de su gestión en EDATEL, él sabía que todo lo que hiciera en la Empresa le serviría a futuro y es aquí donde el tema de los dones, de la reciprocidad, del dar, recibir y devolver tiene más sentido. Este gerente sabía que lo que hiciera tenía que dejar huella duradera y esto se refleja bien desde el punto de vista de Weber con respecto a la autoridad Carismática que está con el líder y viaja con él no obedece al pasado necesariamente como la tradicional y en cuanto a las reglas es que no hay reglas que seguir. Veamos:

“entonces para él EDATEL fue una plataforma, fue un trampolín para él tener sus aspiraciones políticas y yo lo leo como que él quiso recorrer a toda Antioquia pero más pa’ hacer política que para el trabajo”. (Director).

“Acercó a EDATEL a las regiones y eso hizo que su interés político coincidiera con el de la Empresa y nos benefició”. (Director).

Con respecto a los dones dice Mauss, las deudas viajan con las personas y con el tiempo y por eso lo que se hiciera con EDATEL o con cualquiera otra empresa, funcionaba como una cuenta de ahorros para el futuro. El mismo Gerente G dijo varias veces en público que no quería estar en una Empresa más de cuatro o cinco años y esto le permitió tener más deudas por cobrar en el tiempo y le sirvió para sus fines políticos de futuro, pues:

“No son los individuos, sino las colectividades las que se obligan mutuamente, las que cambian y se contratan”. (Mauss. p. 159).

E. Conclusiones - El bosque no deja ver los árboles

Es claro que la frase proverbial conocida y de uso frecuente es “los árboles no dejan ver el bosque” y se utiliza, al menos en el mundo empresarial o administrativo, cuando se quiere expresar que alguien está sumergido en un problema y no puede verlo en su totalidad o que se queda en los detalles de un tema, lo que le impide entenderlo globalmente y tomar decisiones al respecto. Puede hacerse la analogía para decir que mirar los asuntos puntuales de los empleados (como individuos) no dejaría ver la empresa y su dinámica de manera global. Los empresarios, los jefes y los administradores de las compañías ven las empresas de manera global, por lo que normalmente no involucran los empleados como individuos o en otras palabras, miran el bosque y no los árboles.

La investigación y particularmente este capítulo, permite ver una perspectiva del “bosque desde los árboles” o una mirada de la Empresa desde los empleados y para ser más preciso, una mirada a los gerentes desde la forma como los perciben los empleados. Los hallazgos más relevantes del capítulo se pueden presentar como sigue.

Los empleadores antioqueños de principios del siglo XX, empezaron a compartir el trabajo hombro a hombro y sin prejuicios con los obreros de las fábricas y en ese compartir iban otros temas como el conocimiento de la situación personal y familiar de unos y otros. De manera empírica, los patronos se dieron cuenta que en la medida en que ofrecían ciertos beneficios a los obreros, estos se comprometían cada vez más con la empresa, la rotación de personal disminuía y la productividad aumentaba. Por su parte, los obreros fueron haciendo estos beneficios como propios y que debían ser ofrecidos naturalmente por las empresas, es decir que lo consideraban parte de sus derechos, razón por la cual estos beneficios dejaron de ser diferenciadores entre los patronos y se entendían como parte natural de la relación laboral. En ese sentido, lo que llamaría la atención sería un jefe o patrón que no estuviera hombro a hombro con los empleados, que tuviera prejuicios en la relación obrero patronal o que quitara los beneficios. Esto ocurría en las grandes o tradicionales empresas antioqueñas como Fabricato, Coltejer y en este caso EDA (en los orígenes de EDATEL hace más de 80 años).

Algunos temas como la apertura económica y la entrada en la competencia en las telecomunicaciones del país generan la necesidad a las empresas de modernizarse o transformarse y muchos profesionales empiezan a formarse en prestigiosas universidades para administrar y dirigir el rumbo de las Empresas, pues los conocimientos y aprendizajes empíricos así como las orientaciones políticas parecían no ser suficientes. Esos aprendizajes son obtenidos en universidades de fuera de Colombia o que siendo colombianas, sus contenidos o programas son traídos del exterior (generalmente de Norteamérica) donde se han mercadeado los saberes, teorías y metodologías de gestión empresarial y se ha pretendido simplemente copiar y pegar sin más. Estos conocimientos están basados en

procedimientos, indicadores y cifras financieras en las que la generación de valor económico no solo es el fin sino el medio para *gerenciar* puesto que las decisiones, directrices y administraciones se hacen con base en los resultados numéricos de la Empresa. No se mira a la organización empresarial como un hecho social o como un colectivo de personas y estas son miradas como recursos que se utilizan para la generación de valor económico. Se polariza la mirada de la Empresa y se pierde la visión completa, por lo tanto la cercanía y trabajo hombro a hombro entre obreros y patronos o empleados y gerentes para el caso de EDATEL. Estos nuevos gerentes que empiezan a cuidar minuciosamente los números de la Empresa y se dedican al control de tal manera que esto incapacita para el crecimiento o el avance de la Compañía (claro que podría entenderse al contrario, es decir, que la incapacidad de avanzar hace que se piense todo en términos de control). Los gerentes que habían aprendido empíricamente, hacían lo que la experiencia, la intuición o su lógica les decía para la continuidad del negocio. Vale la pena aclarar que aunque pareciera un enfrentamiento entre el conocimiento académico y la experiencia obtenida empíricamente, lo que se trata de ver es la falta de una mirada integral de la Empresa en la que involucren y traten a los empleados como sujetos activos que saben lo que es la empresa y para quienes el reconocimiento (o la ausencia de este) por parte de los gerentes es determinante a la hora de lograr (o no) su apoyo y participación en el logro de los propósitos y resultados empresariales.

En este caso la mirada integral de la Empresa no debe consistir en que todo se vuelva números para entenderla y dirigirla desde este lenguaje, sino más bien, conocer otros lenguajes donde se incluya lo social para entender a los actores (como los empleados en este caso, los clientes, comunidades, dueños, etcétera) desde su comportamiento, considerar

también la política en sus dimensiones y alcances para conocer y aprovechar los papeles que juega la Empresa en ese entorno, en lugar de negar su existencia y evitar, sin más, todo lo relacionado con ella y la mirada integral además para entender también la estrategia de largo plazo con una claridad de saber para donde se va, para entender el mercado y los clientes con sus hábitos, aspiraciones y necesidades. La mirada integral implicaría estar convencido de que los resultados numéricos son eso... resultados de la gestión de otros temas y no el fin y el medio al mismo tiempo que solo logran confundir y distraer a los administradores acortando el alcance de su mirada en el tiempo y en el espacio.

La mirada integral de la Empresa, incluye un comportamiento integral en el que el “hombro a hombro” o “cara a cara” de los gerentes con los empleados de EDATEL, se debe volver parte de las actividades normales y cotidianas en lugar de obligadas y limitadas solo a unos cuantos encuentros esporádicos. Estos encuentros deben parecer comunes y normales, en los que los gerentes aprovechan lugares y no lugares como el ascensor, la cancha, la familia, los deportes, las fiestas o el auditorio para compartir y “representar su papel” de líder que motiva y convoca. El gerente debe “parecer” que está con su equipo, “reconocer” a su gente a sus individuos, en otras palabras, el gerente debe “parecer” un gerente.

Ese parecer de los gerentes debe ser muy bien representado, puesto que los empleados en la medida en que han visto y ven más y más administraciones, han aprendido y aprenden cada vez más temas de la Empresa como a interpretar resultados y directrices gerenciales, conocen experiencias anteriores con las que pueden comparar para descifrar, clasificar y calificar a los gerentes a quienes apoyan o no dependiendo de la credibilidad y confianza que les genere. El empleado de EDATEL es por lo tanto una persona con más conocimiento

de los estilos de administración y una mayor capacidad de opinar y de actuar, aunque no necesariamente de manera directa y visible.

Este entendimiento hace que los empleados perciban a los gerentes de maneras diferentes desde su posición jerárquica (más relacionado con los grupos estratégicos, tácticos y operativos) y cercanía cotidiana, para todos los niveles es importante y está presente como característica de un buen gerente el “saber”, puesto que esto genera tranquilidad de que se está trabajando con un propósito, aunque en algunos casos ese saber significa más la seguridad con que se habla o se plantean los propósitos para traer ingresos, es decir, el “parecer” del conocimiento de una empresa que tiene futuro. El “hacer” no es un área que se presente mucho pues los empleados sabiendo para dónde se va, saben que ellos están para hacer. Mientras que las características pertenecientes al “ser” y al “parecer” están alternadas o simultáneamente en todas las escalas jerárquicas, es como si el “ser” y el “parecer” se confundieran o se remplazaran mutuamente, dependiendo de la verosimilitud con que la vean o perciban los empleados.

Los mejores gerentes son percibidos desde la presencia de una buena mezcla de competencias del saber, el hacer, el ser y el parecer: con estilos de dominación diferentes a lo legal, es decir, que haya una afiliación diferente entre empleados y gerente como los son la dominación tradicional y la carismática.

Los peores gerentes se caracterizan por la pobreza o ausencia de competencias del ser y el parecer y por limitarse a un tipo de dominación estrictamente legal, es decir el poder que les dieron sin hacer algo propio por ganárselo y mantenerlo. Prácticamente aquí radica la diferencia entre un buen gerente y un mal gerente y adicionalmente a esto, el tipo de

dominación carismático es definitivo para ser considerado el mejor gerente general de EDATEL.

El ofrecimiento de beneficios por parte de los gerentes a los empleados no necesariamente son determinantes a la hora de clasificar como buen gerente y lo máximo que alcanzan en ese sentido es una recordación temporal que luego se olvida, pues como se vio antes, los empleados asumen que los da la Empresa como institución y que es un derecho y no está muy marcada la asociación con gerentes en particular. Lo que sí es recordado y sirve como argumento para clasificar o calificar a los gerentes es la eliminación de cualquier beneficio o venta de activos ignorando el significado que pueda tener para los empleados, que las cosas se vean solo valores económicos como ocurrió con la venta de “la cancha” que era más que un lugar o un activo.

Para terminar y cerrando este capítulo, quiero hacer esta reflexión final sobre el Gerente G quien en un principio fue el que motivó mis deseos de hacer la Maestría en Antropología al generar en mí la pregunta principal de esta investigación:

Reflexión No. 13: El Gerente G, el único Carismático, con la mejor mezcla de áreas de competencias (Ser, Saber, Hacer y Parecer), el que usó la política para beneficio de EDATEL y para su propio beneficio porque los intereses coincidieron, el único que tenía un propósito en la Empresa que trascendía el trabajo allí y que estaba más allá en el tiempo, necesitaba contar con la colectividad de EDATEL. Este Gerente estaba consiguiendo lo que requería para sus intenciones políticas futuras – ser seguido como en la dominación Carismática - y para eso era necesario estar cercano a las personas, reconocerlos como

individuos, mostrarles resultados tanto a los dueños como a los empleados, representar, actuar, convencer y conocer, en otros términos, necesitaba Ser, Saber, Hacer y Parecer.

III. CAPÍTULO III: DESDE EL SINDICATO - FÁBRICA DE GERENTES

¿Que algunos jefes son como nubes? Cuando desaparecen el día se pone maravilloso.

El Lince

Pero a nosotros nos parece muy valioso eso, que nos tengan en cuenta en las decisiones porque no hay cosa más horrible de cuando se toma una decisión y se hace tajante, eso impacta mucho

Miembro de la Junta Directiva de SINTRAEDATEL

Introducción

Este capítulo pretende dar respuesta a la pregunta ¿Cómo incide la condición de sindicalizado en la percepción que se forman los empleados sobre los gerentes generales? El capítulo se dividió en las siguientes partes: La primera (A) tiene una contextualización de la Empresa, con el fin de entender por qué se toman decisiones como abordar un proyecto de transformación empresarial, lo cual facilitará el entendimiento del resto del capítulo.

La segunda parte (B) se centra en el tratamiento de la información encontrada en El Lince que es el órgano de comunicación escrito del Sindicato y busca entender el papel que juega este medio escrito. La fuente de información para esta parte es, básicamente, los boletines del Sindicato (los Linces) durante el período de investigación – año 2000 a 2010 – que suman 31 ediciones y en parte el libro de Fernando Botero Herrera, *EDATEL: 40 años de historia*.

En la tercera parte del capítulo (C) La percepción de los empleados sindicalizados sobre los gerentes generales de EDATEL, que aunque fue presentada en el capítulo anterior como parte de todos los empleados, se hacen comentarios en busca de hallazgos o conclusiones propias de este grupo, la fuente de información de esta parte fueron las entrevistas a empleados sindicalizados y a los miembros de la Junta Directiva de SINTRAEDATEL (Sindicato de Trabajadores de EDATEL).

Por último, cierra el capítulo (D) con las conclusiones que se apoyan en la consolidación de reflexiones que se hicieron en el camino de análisis.

La base conceptual del capítulo está fundamentada primordialmente en el ‘Ensayo acerca de las relaciones entre establecidos y forasteros’ de Norbert Elias (2006) y en *Los dominados y el arte de la resistencia* de James C. Scott (2000).

Vale la pena tener en cuenta que el tratamiento de las dos fuentes de información de este capítulo tiene sus particularidades, puesto que mientras las entrevistas se hacen en vivo y recurriendo a la memoria y sentimientos de las personas que se sentaron a conversar con base en sus propias experiencias vividas, El Lince por su parte es un documento escrito que no tiene problemas de memoria en cuanto a su contenido por lo que su entendimiento tiene una dependencia grande del contexto y del momento empresarial que se vivía cuando fue escrito. Por eso el documento escrito cuenta también una historia de momentos y de hechos o situaciones que se vivieron en la Empresa y a eso se hace referencia en este capítulo. Para poder sacar mejor provecho de la información de este capítulo se inicia con unos antecedentes que dan elementos al lector para el entendimiento de algunos hechos que son objeto de análisis.

El nombre del capítulo FABRICA DE GERENTES³⁰ se toma del título de uno de los artículos de El Lince, en el que se menciona que se escogen gerentes comerciales aumentando la burocracia, en lugar de nombrar ingenieros que han mostrado muy buenas capacidades para manejar el negocio:

“Insistimos, en vez de crear más gerencias se deben mejorar los procesos, empoderar las personas que los dirigen, mejorar la calidad de vida de los trabajadores, suministrar los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de la demanda y reducir los gastos rebajando la burocracia”. (El Lince. 2004:4)

A. Antecedentes

EDATEL, anteriormente EDA, para el año 1996 emprende un proceso de transformación, su carácter anteriormente público, pasa a ser mixto. Desde ese mismo año, hasta 1999, la Empresa enfila sus esfuerzos para convertirse en una “Organización de Alto Desempeño - OAD³¹”. En busca de este propósito, su estructura tanto jurídica como de funcionamiento interno, empieza a transformarse ostensiblemente. La apertura del país (y del mundo) hacia las telecomunicaciones era una realidad y EDATEL, que hasta ese momento no había visto “adversidad” en lo comercial puesto que había nacido y crecido en condición de monopolio, es decir como único proveedor de telefonía en las localidades donde estaba, ahora tenía que implementar mecanismos que le permitieran blindarse contra la competencia o prepararse para convivir con ella.

³⁰ Periódico El Lince. Número 11, marzo de 2004, p. 4.

³¹ Organización de Alto Desempeño (OAD) se caracteriza principalmente por tener visión compartida, trabajo en equipo, orientación al cliente y trabajo por procesos.

Por supuesto el Sindicato no era la excepción a esta tranquilidad en el funcionamiento cotidiano, estaba conformado por la mayoría de personas de la parte técnica y de las regiones, su presencia en EDATEL se conocía pero su papel no era tan protagónico. La transformación se dio entonces para atender un fenómeno de competencia y desde ese punto de vista surgen dos hechos fundamentales: el primero es la competencia, y consiste en que a nivel empresarial las compañías “dueñas del mercado” como EDATEL (llamadas en el sector como operadores establecidos) empiezan a ver llegar otras (llamadas incumbentes o entrantes) con nuevas propuestas para los clientes y a mover el equilibrio económico del mercado que tenían las primeras; este es un problema que tiene más carácter estratégico y que se maneja con otras herramientas como las cinco fuerzas de la industria de Michael Porter³². El segundo hecho que ocurre es la transformación al interior de EDATEL para responder a esa exigencia del mercado, se necesitaba una orientación comercial, con nuevas estrategias, estructura organizacional, procedimientos, conocimientos, modelos de administración y tiempos de respuesta. La mayoría de las soluciones a estas nuevas necesidades no estaban en la Empresa y tanto la competencia como el mercado (los clientes) no daban tiempo de espera para aprender, construir las respuestas o formar personas para esto.

Reflexión No 1: La transformación en EDATEL fue una respuesta de la Empresa ante los cambios del mercado para garantizar la sostenibilidad con respecto al paso de un mercado en monopolio a uno en competencia.

³² Porter analiza el sector utilizando lo que él llama las cinco fuerzas de la industria que contempla: los competidores establecidos, los nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, los productos sustitutos y el poder de los proveedores.

La transformación no se dio inmediatamente, el cambio fue un proceso lento y gradual, incluso, la Empresa tuvo que contratar una firma que se encargara tanto de este proyecto como de generar en sus empleados una conciencia de cambio, con el fin de readaptarlos a las nuevas dinámicas laborales.³³ Esto significaba otras formas de concebir el trabajo, la Empresa, el liderazgo y el desempeño individual dentro de su nueva estructura organizacional.

Una decisión gerencial que tomó en ese momento el Gerente B para abordar las necesidades del mercado fue crear gerencias regionales y cubrirlas con profesionales nuevos (nuevos en la Empresa, no en edad) que llegan desde las ciudades (lo que es muy significativo para las personas de las regiones que están acostumbrados a unos comportamientos más pueblerinos e informales) sin conocimientos técnicos pero con competencias y habilidades comerciales y administrativas diferentes a lo que se tenía. En adelante, ellos serían los jefes en las regiones, incluso de la parte técnica que hasta el momento tenía el poder. Además de los nuevos gerentes, llegaron otras personas a ocupar cargos en la parte comercial, tanto en Medellín como en las regiones, para reforzar la estructura que requería la Empresa frente a la competencia. Esta subordinación de la Técnica a la Comercial implicaba cesión del poder de decisión sobre qué hacer y no fue bien recibida, ahí empezaron los problemas entre estas áreas. Como consecuencia de esta

³³ EDATEL invirtió aproximadamente 12.000 millones de pesos para su transformación interna y su funcionamiento. Contrató dos compañías, Arthur D' Little, firma mexicana elegida por la Junta Directiva en junio de 1997, cuya misión era trazar los parámetros de la transformación interna y el cambio cultural que debería tomar la Empresa. Paso seguido se contrató la firma Perini Asociados, cuya cabeza era el psicólogo Gustavo Giraldo, que junto a José Guillermo Jaramillo, el otro consultor, apoyaron “el cambio de estructura de la organización, que en EDA era más funcional, lenta, larga y compleja e intentaba ahora promoverse una estructura por procesos que facilitara la organización y funcionamiento administrativo. Se buscaba mediante las asesorías externas la consolidación de los tres componentes esenciales dentro de una organización de alto desempeño: las Unidades estratégicas de Negocios, los Procesos Centrales y los Procesos de Apoyo”. En: Botero, H. F. (2009). EDATEL: 40 años de historia. Montaje y producción, Publicidad creativa Vélez, S.A.S, p, 135-136.

ola de transformaciones, “la vieja” y “la nueva” Empresa empiezan a diferenciarse cada vez más.

Reflexión No 2: La transformación trae consigo un conflicto entre las áreas Técnica y Comercial de la Empresa en la que la primera tiene que ceder el poder que ha tenido por décadas y generaciones de empleados, mientras que la segunda llega con otros conocimientos y habilidades distintas como nuevos entrantes a ejercer un poder legal que les otorga la administración.

Como era de esperarse, esto trae unos impactos entre quienes estaban y quienes llegan que mueven las dinámicas y el equilibrio de poder que existía, similar a lo que plantea Norbert Elías (2006) en el ‘Ensayo acerca de las relaciones entre establecidos y forasteros’ donde se puede ver una exposición de los diferentes roles entre las personas que se encuentran en un lugar establecido, Winston Parva, que llevan allí varias generaciones y las que llegan como nuevas al mismo. Los establecidos cierran filas contra los forasteros a quienes consideran de menor valor humano porque carecían de la virtud humana suprema, del carisma de grupo distintivo que ellos mismos si se atribuían. Elías trata de las diferencias que hay entre ellos y la forma de las relaciones que se establecen entre ambos grupos. Estas diferencias son comportamentales y de antigüedad en el lugar, puesto que no existían en cuanto a nacionalidad, origen étnico, color, raza, ocupación, ingresos o nivel educativo.

En este caso el grupo establecido es el que tiene el poder y se protegen para mantenerlo, mientras que para el caso de EDATEL es el grupo de forasteros el que llega con el poder que le asignan las directivas de la Empresa (dominación legítima racional o autoridad legal según Weber, como se trató en el capítulo anterior) y a los establecidos les toca mirar cómo

los otros se adueñan de lo que daban por propio. Esto desencadena hechos y comportamientos que dan cuenta de la imagen que un grupo tiene de sí mismo con respecto a la que tiene del otro grupo.

Sobre la forma como se perciben los grupos en el caso de Winston Parva, Elías afirma:

Los grupos más poderosos se contemplan a sí mismos como “mejores”, como investidos de una especie de carisma grupal, de una virtud compartida por todos sus miembros y de la que carecen los demás. Más aún, en todos estos casos los “superiores” son capaces de hacer sentir a los menos poderosos su carencia de virtud, esto es, su inferioridad en términos humanos (Elías. 2006: 220).

Para el caso de la investigación, en EDATEL no se tienen evidencias de cómo se perciben los nuevos gerentes que llegan puesto que no fueron objeto de las entrevistas, solo que sus comportamientos molestaban a los establecidos que eran quienes tenían menos poder o eran los dominados, lo que sí se puede ver es que son los establecidos quienes se sienten en desventaja con respecto a los dominantes y ocurre lo contrario del caso estudiado por Elías, es decir, no es la condición de establecido o forasteros sino la de dominado o dominante:

“Los mismos recién llegados, al poco de instalarse, parecían aceptar, con una resignación desconcertante, su pertenencia a un grupo de menor virtud y respetabilidad, lo cual, en lo que atañe a su conducta efectiva, únicamente estaba justificado para el caso de una pequeña minoría” (Elías. p. 221).

Incluso Bourdieu (1990), con su teoría de campos (como se vio en el capítulo I) hace mención a que la lucha entre pretendientes y dominantes no siempre es igual:

Por ejemplo, debido a las variables nacionales, ciertos mecanismos genéricos, como la lucha entre pretendientes y dominantes, toman formas diferentes. Pero sabemos que en cualquier campo encontraremos una lucha, cuyas formas específicas habrá que buscar cada vez, entre el recién llegado que trata de romper los cerrojos del derecho de entrada, y el dominante que trata de defender su monopolio y de excluir a la competencia. (Bourdieu. 1990:109)

En el caso de EDATEL, la percepción de que los mejores son los que tienen el poder, parece surgir del mismo Sindicato y no por esto se quedan quietos o callados, sin embargo sus respuestas o reacciones no son de confrontación directa cara a cara y usan un recurso que de alguna manera les permite permanecer en el anonimato como individuos pero en confrontación directa como colectivo. Se trata del nacimiento de un periódico que sirve para defender los intereses de los empleados subordinados o desposeídos, llega El Lince, como medio de comunicación escrito de SINTRAEDATEL, en un momento en que el Sindicato se había invisibilizado o como lo dicen en el Editorial de su primer número, hablando de su gestión:

De tiempo atrás, el Sindicato se había convertido en testigo mudo de eventos de nuestra vida laboral, al igual que de muchos atropellos infringidos por los directivos de la empresa. Lo anterior fue causa justa para que varios trabajadores desconfiaran de la organización sindical y en varias oportunidades hasta fue motivo de ataques, por la actitud indiferente de los miembros de su directiva.

Otros tiempos han llegado.

Nuevos aires se respiran al interior de su Sindicato.

No seremos más los invitados de piedra”.

Llegó la hora de abrir los ojos ante la realidad que vivimos. Seremos los defensores de sus intereses. Pero no olvidemos que aunque ese es nuestro deseo, se hace necesaria la participación decidida de ustedes los trabajadores. (El Lince. N.1, julio de 2000: 1)

Esta reacción del Sindicato, lleva a referirme a *Los dominados y el arte de la resistencia* de James Scott (2000), donde hace uso del recurso de la dramaturgia teatral para ver la vida social (similar a como se vio con Goffman y Yepes en los capítulos anteriores). En este caso es tan importante lo que ocurre en la escena como lo que pasa detrás del telón, cuando no hay público donde se revela lo que él llama “las máscaras del poder”. Los subordinados o desposeídos utilizan un “discurso oculto” para criticar al poder, que nace de sus propias experiencias de dolor e insatisfacción. Este discurso a espaldas de los dominantes, es la forma de hacer política y puede ser el origen de las rebeliones y acciones colectivas. Los dominados, en público usan su máscara y en privado o mejor ocultos y a espaldas de los dominantes, su “infrapolítica” que es la forma de hacer política por medio del discurso encubierto de los grupos dependientes con el que al mismo tiempo que aceptan su subordinación en un orden social, están creando resistencia a la dominación; porque como dice Scott "con raras pero significativas excepciones, el subordinado, ya sea por prudencia, por miedo o deseo de buscar favores, le dará a su comportamiento público una forma adecuada a las expectativas del poderoso." (2000: 24).

Desde este punto de vista, El Lince le sirve a los empleados, personas o individuos que conforman el Sindicato y más específicamente a la Junta Directiva a decir lo que piensan y sienten como colectivo y mantener la privacidad y el anonimato sin exponerse, puesto que El Lince son todos y no es nadie. En palabras de Scott:

"cuanto más grande sea la desigualdad de poder entre dominados y dominantes y cuanto más arbitrariamente se ejerza el poder, el discurso público de los dominados adquirirá una forma más estereotipada y ritualista. En otras palabras, cuanto más amenazante sea el poder, más gruesa será la máscara." (2000: 26)

Reflexión No 3: El Sindicato de EDATEL había jugado un papel secundario hasta la transformación y más exactamente hasta la llegada de los nuevos jefes que tenían orientación comercial por encima de la técnica que había predominado. El Sindicato siente la necesidad u obligación de hacer algo ante la falta de reconocimiento que se hace evidente con la llegada de los forasteros y, como estrategia para hacerse visibles crea El Lince como medio de comunicación escrito en el que puede plasmar todas sus inconformidades.

B. El Lince: El periódico de SINTRAEDATEL

Este periódico (como medio de comunicación escrito del Sindicato de Trabajadores de EDATEL) constituye un móvil importante en la necesidad que siente el Sindicato de trabajar en un doble propósito, ganar espacio como “sector” o grupo y el de servir de plataforma a los empleados del área técnica y de las regiones, para resistir el embate que les representa la nueva estructura de la Empresa. Tanto el área Técnica como el mismo Sindicato sabían que no iban a cambiar las decisiones que se tomaban en la administración con respecto a la orientación de la Empresa ni al poder que ésta les otorgaba a los *forasteros*; sin embargo, aquello no les quitaba la posibilidad de oponer resistencia y de reclamar cierto “reconocimiento” por lo que habían hecho por la Empresa hasta el momento. Es una forma de reclamar, de hacerse visibles y de ser reconocidos, pues como lo dice Scott:

Las relaciones de poder son, también, relaciones de resistencia. Una vez establecida, la dominación no persiste por su propia inercia. Su ejercicio produce fricciones en la medida en que recurre al uso del poder para extraerles trabajo, bienes, servicios e impuestos a los dominados, en contra de su voluntad. Sostenerla, pues, requiere de constantes esfuerzos de consolidación, perpetuación y adaptación. (Scott. 2000: 71)

El Sindicato necesitaba razones y argumentos para manifestar resistencia y para mantenerla en el tiempo.

Aunque “los grupos dominantes tienen mucho que esconder y en general cuentan con los medios para hacerlo” (Scott. 2000: 36) el Sindicato sabía que El Lince, desde su mismo nombre, no podría tener otro propósito que “descubrir algo que difícilmente puede notarse”.³⁴ Como lo hacen explícito en la primera edición con respecto al nombre que se eligió para el periódico:

“El nombre fue escogido al azar y llamó la atención porque este animal es sagaz, astuto, perspicaz. Los antiguos creían que la vista del lince atravesaba las paredes.

El término Lincear, significa descubrir algo que difícilmente puede notarse”. (El Lince. N. 1, julio. 2000: 3).

Además de lo descubierto en sí, importaba mucho el hecho de descubrir para justificar la existencia de El Lince y lograr reconocimiento del Sindicato ante los empleados y ante la administración.

³⁴ Periódico EL Lince. Número 1, julio del 2000, p. 3.

Parte fundamental de la resistencia de los dominados –o establecidos- por parte de los dominantes, se manifiesta en las acciones y en el lenguaje y El Lince se concentra en la segunda utilizando el sarcasmo, la burla, los insultos y la mordacidad buscando molestar a quienes están en el poder, pues como lo dice Elías, “Un grupo puede estigmatizar efectivamente a otro en la medida que se encuentre bien instalado en posiciones de poder a las que el otro grupo ve negado el acceso” (2006: 224); se estigmatiza en la medida en que se tenga poder para hacerlo, de lo contrario se puede insultar para tratar de incomodar a quien tiene el poder.

El Sindicato de EDATEL no está cómodo con lo que pasa y no tiene el poder, de ahí la utilización de expresiones como “el pavo real”, “los doctores” o “los genios”, las cuales están acuñadas por El Lince desde el primer número, y que no quiere otra cosa que cuestionar la capacidad de los gerentes, respecto del verdadero conocimiento de la Empresa, como menciona Elías “En todas las sociedades los individuos disponen de un abanico de términos para estigmatizar a otros grupos. Estos términos resultan significativos únicamente en el contexto de unas relaciones específicas entre establecidos y forasteros” (Elías. 2006. p. 228). El propósito es sentar posición frente a las nuevas decisiones y cuestionar la capacidad de los forasteros: “¿Quién controla este tipo de decisiones, cuántos genios más se contratarán en el futuro?” (El Lince. N. 1 2000:2) El Lince veía con gran preocupación el aumento de la nómina, aunque no lo era sólo por ese hecho, lo que realmente les preocupaba era que la Empresa incorporaba personal no para el área técnica, sino para las administrativa y comercial.

El aparente “desconocimiento” que adjudicaba a los “genios” de EDATEL, iba en el sentido de la concepción tradicional de la Empresa, en la que ésta, funde su estructura a través de un orden piramidal. Aunque la cabeza de la empresa es importante, son importantes quienes la sostienen, los empleados de EDATEL. El trabajador es quien “trasnocha para que la empresa funcione, quien trabaja el domingo, el 24 y el 31 de diciembre para que la empresa funcione, el que se sacrifica a costa de abandonar a su familia para que la empresa funcione, dicho de otra manera, es quien sostiene la empresa”. (El Lince. N. 1 2000:1) Ante esa amenaza que es la “transformación” para la parte técnica, surge la necesidad de descalificar al “forastero”, como diría Norbert Elías, en su texto ya referido. Mismo autor que da puntadas precisas al asunto de las formas de resistencia de los “grupos” humanos articulados bajo un código cultural propio, frente a otros que llegan a establecerse definitivamente junto a los primeros. En parte, la “negación emocional del cambio”, como la llama Elías, pudo ser lo que impulsó a SINTRAEDATEL a manifestar su pérdida de poder, (reclamando atención) a través de El Lince.

1. Publicaciones por gerente

Considerando que El Lince no tiene una periodicidad establecida, pues sale cuando la Junta del Sindicato considera que tiene algo relevante para contar o denunciar y que la única edición que es casi fija es la de diciembre de cada año, el número de Linces por gerente o por año, son de alguna manera la medida de lo que el Sindicato tenía para decir de cada uno de ellos. La Tabla 13 contiene las ediciones de El Lince por Gerente con sus fechas de publicación, mientras que la Tabla 14 muestra estadísticas de las publicaciones de El Lince por Gerente, donde se puede ver la duración en meses y en años de cada administración, el

número de Linces que le tocó a cada gerente y una medida normalizada, es decir, que los hace comparables al eliminar las diferencias en tiempo de duración de cada administración, que es el promedio de Linces por año para cada uno de ellos.

Tabla 13 Ediciones de El Lince por gerentes y por fecha

Gerente	Edición	Fecha	Gerente	Edición	Fecha	Gerente	Edición	Fecha
B	1	jul-00	D	12	jul-04	G	23	feb-08
B	2	dic-00	D	13	dic-04	G	24	may-08
C	3	feb-01	D	14	may-05	G	25	oct-08
C	4	may-01	E	15	dic-05	G	26	abr-09
C	5	sep-01	E	16	dic-05	G	27	sep-09
C	6	dic-01	E	17	abr-06	G	28	dic-09
C	7	may-02	E	18	jul-06	H	29	dic-10
C	8	ene-03	F	19	dic-06	H	30	mar-11
C	9	ago-03	F	20	may-07	H	31	oct-11
C	10	dic-03	F	21	sep-07			
D	11	mar-04	F	22	ene-08			

Tabla 14 Número de Linces por gerente

Gerente	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH
No. meses	25	9	37	15	16	15	32	29
No. años	2,1	0,8	3,0	1,3	1,4	1,3	2,7	2,5
No. Linces	0	2	8	4	4	4	6	5
No. Linces/año	0,0	2,6	2,6	3,2	3,0	3,2	2,2	2,0

En otras palabras, a mayor número de publicaciones por Gerente es porque el Sindicato sintió la necesidad de decir más cosas.

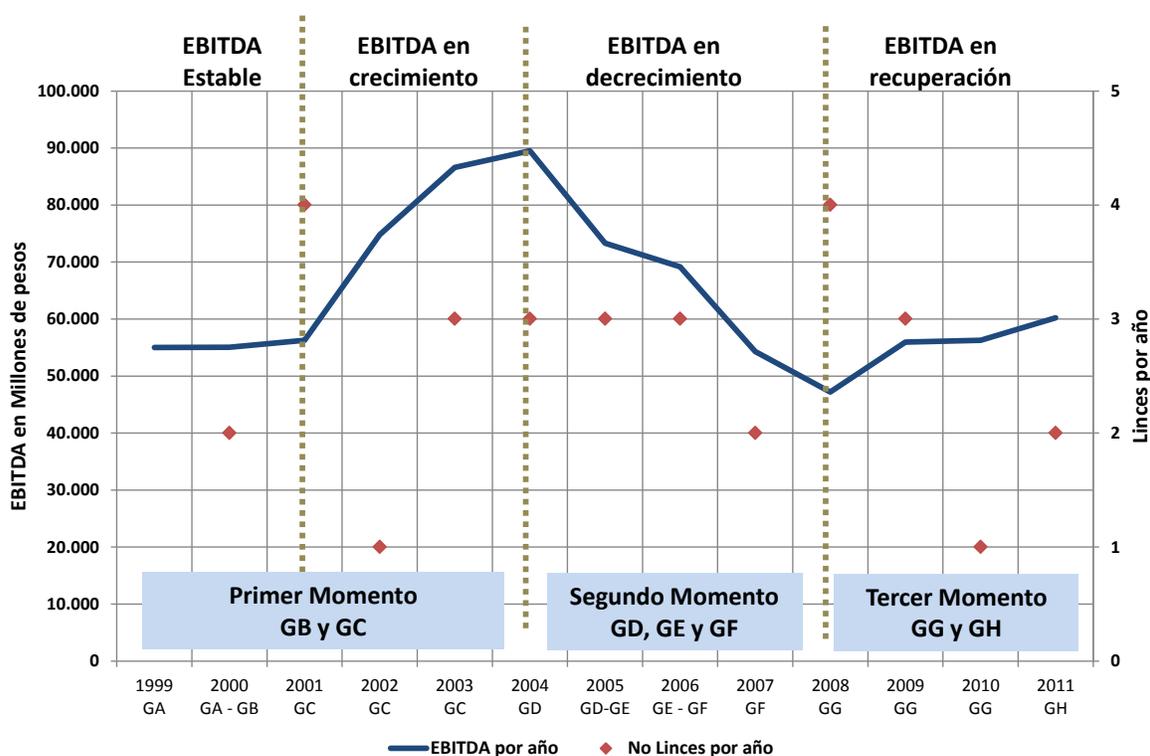
En las tablas anteriores se puede ver que el gerente que más Linces tiene es GC que a la vez es quien más meses duró en el cargo, sin embargo su promedio por años no es el más alto.

Los gerentes D, E y F que pertenecen al tiempo de decrecimiento del EBITDA son los que

tienen el promedio más alto de Linces por año, es decir, más discursos ocultos para ellos o más infrapolítica. Los gerentes con menos Linces por año son G y H, que están en la época de recuperación tanto de la Empresa como de las relaciones del Sindicato con la administración.

El Lince sigue una línea casi recta, a lo largo de las publicaciones, que van desde el año 2000 hasta el 2011, en el sentido de insistir sobre la dicotomía entre las áreas Técnica y Comercial. No obstante, a lo largo de las publicaciones se presentaron distintas coyunturas, las cuales, cuentan otra historia donde podemos hallar tres momentos. Lo interesante de estos momentos es que están relacionados con el comportamiento de los resultados de la Empresa (EBITDA). Veamos entonces cada uno de estos tres momentos mencionados:

Ilustración 8 EBITDA y número de Linces por año



2. Primer momento: Transformación y apertura

Se caracteriza por el conflicto entre establecidos y forasteros y añoranza de la autoridad Tradicional. Corresponde a las administraciones de Gerente B y de Gerente C, con comportamientos del EBITDA estable y en crecimiento, respectivamente. Marcado por la creación de las gerencias de zona que llegan con poder de los comerciales sobre los técnicos. Tiene la época más boyante -económicamente hablando- de la Empresa, con los mejores resultados en ingresos y su correspondiente incremento en costos y gastos; por lo que el Sindicato se centra en tratar de deslegitimar a los entrantes que llegan con el poder y la autoridad Tradicional, tratando temas de burocracia, despilfarro, falta de conocimiento y el ataque indirecto a la parte administrativa a través de figuras retóricas como los “genios”, críticas sarcásticas a programas institucionales o corporativos como Gastón y Maximiliano, dos personajes que representaban el antes y el después de la transformación. La administración se proponía hacer ver que el primero se había quedado atrás con la antigua EDA, y que ahora era Maximiliano el llamado a concentrar el protagonismo en el nuevo EDATEL, el cambio, lo bueno. Curiosamente y sin que fuera el propósito escrito de nadie, el Sindicato inmediatamente se sintió identificado o asoció a los empleados antiguos de la Empresa con Gastón, mientras que los nuevos empleados y en particular quienes iban llegando a Comercial los asimiló con Maximiliano.

Las venas rotas de EDATEL” hacen ver que el problema no es de la antigua Empresa, sino más bien de los nuevos manejos y políticas: “...Que GASTÓN, con todos y cada uno de los defectos que le han increpado durante estos últimos meses, construyó, desarrolló y

solidificó a EDA, y hasta se prestó para la transformación en EDATEL, ¿todo para qué? Para darle la bienvenida al BURÓCRATA, INEPTO Y BOTARATA MAXIMILIANO. (El Lince. No. 2. Diciembre de 2000: 3)

En la era Gastón, dice El Lince que la Empresa era manejada por el Gerente General y subgerentes, ahora en la era Maximiliano es manejada por un sinnúmero de gerentes, directores, etcétera.

El Lince le da un tratamiento bastante especial a la palabra burocracia, para ellos la burocracia no es una estructura que posibilita una mayor división del trabajo y en ese sentido, un mayor rendimiento y una menor personificación de las decisiones, sino que ven como el elemental hecho de contratar y en las irregularidades de la misma actividad; por eso, cuando la Empresa empezó a cambiar su estructura, y concentró su poder de decisión en las “oficinas”, inmediatamente fue visto como tal.

El Lince duda que de esta manera EDATEL llegue a ser una OAD (Organización de Alto Desempeño). En su columna, ¡Qué viva la burocracia!, expresa, tras denunciar que la Empresa no tiene en cuenta a sus profesionales, lo siguiente:

Se pretende una Organización de Alto Desempeño, pero sabemos “alto desempeño en qué”, pues no saben nuestros directivos si sus trabajadores estudian o no, están capacitados profesionalmente en distintas áreas del conocimiento humano y lo peor es que no hay oportunidades para ninguno de los futuros profesionales, pues se prefiere a gente desconocida pagándoles salarios que a veces no son plenamente justificados. (El Lince. N. 1. Julio. 2000: 2)

Por un lado está la idea de la burocracia como una acción irregular y viciada, y por otro, vuelve a surgir la idea de familia (o autoridad Tradicional de Weber), ilustrado en el paternalismo que buscan tras pedir que la empresa deba ante todo favorecer a los “hijos” primero, y luego a los “desconocidos” o “forasteros”. El detonante para que la burocracia fuera el objeto a combatir por parte de El Lince, fue la creación de un nuevo cargo, “crearon estos cargos para realizar la misma función que durante muchos años los conocidos Coordinadores de Zona, hoy Líderes de Región, han realizado” (EL Lince. N. 4, mayo. 2001:1).

Para concluir podríamos decir que el cambio de EDA a EDATEL y más particularmente la creación de gerencias de zona con el nombramiento de gerentes de fuera de la Empresa, provocó que el Sindicato se sintiera relegado, pues ya sus miembros no eran el rostro visible de Empresa, sino apenas las escondidas manos. La emergente gerencia comercial ahora lo abrazaba todo. No obstante El Lince trató de invertir esta realidad, intentó demostrar que la nueva cara no funcionaba: “se ha deteriorado la imagen de la empresa, ya que las actitudes asumidas por algunos de ellos han dejado mucho que desear dentro y fuera, dejando comentarios negativos por parte de clientes respecto a los representantes de EDATEL” (EL Lince. Número 4. Diciembre. 2001: 1)

3. Segundo momento: Deshumanización de las relaciones y deslegitimidad.

Deshumanización de las relaciones laborales y deslegitimidad de los administradores.

El conflicto principal se puede dividir en dos, el primero está entre los dominados y los dominantes (directivos y empleados) y el segundo entre los grupos de dominados. En las

administraciones de los Gerentes D, E y F, el comportamiento de los resultados de la Empresa (EBITDA) es de decrecimiento; este tiempo de administración está marcado por la orientación al cuidado de los costos, inestabilidad e inseguridad laboral para los empleados, con despido de más de 220 empleados, el clima laboral más bajo y con los dos gerentes generales más deslegitimados del período de investigación. Los gerentes manifiestan trabajar para la Junta Directiva y en cuanto a los empleados no esperan a nadie. El Lince se orienta a denunciar los maltratos y el mal clima laboral.

Desde el Gerente D, se abona el terreno de “deshumanización de las relaciones laborales”. En la gerencia de éste último las relaciones laborales empiezan a fracturarse debido al despotismo que ejercen los administradores: Cuando hablamos de administradores no solamente nos referimos al Gerente, sino a su más inmediato grupo de colaboradores, quienes con su actuar lo hacen quedar bien o mal, y desafortunadamente por lo general es mal³⁵. Aquí empezaba a figurar Gerente F, quien como gerente de la unidad de gestión Administrativa y Financiera, era visto como “autócrata”. En el siguiente ejemplo se ilustra lo que percibía El Lince acerca del clima laboral.

Desde hace algún tiempo, el personal de EDATEL viene sufriendo la escasez del buen trato y el respeto por parte de las personas con quienes interactúan, pues son muy comunes las expresiones desobligantes, descalificadoras y en ocasiones burlonas, de quienes ostentan posiciones dominantes dentro de la organización, que son los llamados a dar ejemplo de educación, cultura y camaradería, lo que hoy en día es una utopía en EDATEL
(El Lince. N. 14. Mayo. 2005: 1)

³⁵ Periódico EL Lince. Número 14, mayo de 2005, p, 1

En la administración de Gerente E el clima laboral continúa tenso, sin embargo, la preocupación aquí está más orientada al “futuro incierto” de EDATEL, pues los ingresos caen y en esta coyuntura la administración tomó la determinación de prescindir de 221 empleados. El Gerente se pronunció diciendo que “la reducción en el tamaño de la planta de personal fue una decisión difícil de tomar”; sin embargo, El Lince no lo creía así, pues siempre advierten sospechas frente a los despidos porque “siguen trayendo personas a ocupar roles que más bien parecen acomodados”³⁶. Esto desembocó nuevamente en una reactivación de los temas de la burocracia, porque El Lince manifestó siempre que los despidos eran de personal de cargos medios hacia abajo. En esta administración del Gerente E, los temas de El Lince siempre tenían que ver con la estabilidad laboral, persecución laboral y malos manejos administrativos y también ponían en tela de juicio las prácticas de los procesos de selección de personal.

En las administraciones previas a la del Gerente F, se deteriora el clima laboral, los empleados señalan malas relaciones no solo entre los altos cargos y los empleados, sino también entre los mismos trabajadores. La inestabilidad que se empieza a evidenciar produce que el malestar crezca en todos los niveles y los trabajadores se sientan inseguros. Este mal ambiente laboral es traducido en las “amenazas de despidos, agresión física, comentarios humillantes y hostiles, comentarios injuriosos y burlas sobre la apariencia física de las personas”³⁷. Todo parece tan inestable que hasta el Sindicato se muestra desprotegido, no sólo por la Empresa (parte administrativa), sino por los mismos empleados. El trabajo en equipo empieza a agrietarse, la inestabilidad laboral es la mayor

³⁶ Periódico El Lince. Número 18, julio de 2006, p. 15.

³⁷ Periódico EL Lince. Número 17, abril 2006, p. 1.

preocupación... Los que trabajan tiene miedo a perder el trabajo, este era el panorama. Hasta aquí, todo estaba preparado para recibir la que fuera la administración más deslegitimada de todas desde el punto de vista de El Lince y del Sindicato en general.

Deshumanización de las relaciones laborales: Durante la administración del Gerente F, las relaciones entre los empleados y la cabeza de la Empresa (gerente general y administrativos), se desdibujan notoriamente. El Lince representa al gerente como un ser prepotente, soberbio, déspota... se percibe además una extrema vigilancia y anulación del Sindicato por parte de éste, o de su equipo de trabajo más cercano. Uno de los puntos más importantes en la administración GF es su nula credibilidad, sus decisiones son entendidas como caprichos, la deslegitimación tiene que ver con la pérdida de confianza en sus políticas. Sus distintos programas tales como “EDATEL te quiere”, “El futuro está en nuestras manos”, son vistos como mecanismos que buscan maquillar sus errores administrativos y el mal momento del “clima laboral”. Para El Lince, era “triste que en esta empresa, en la que alguna vez nos jactamos de ser una gran familia a pesar de que constantemente se cambiara de administración, ahora sólo reine la desunión y la frialdad que viene manejando los administradores, acabando poco a poco con la camaradería que antes existía”. (El Lince. N. 14. Mayo. 2005: 1)

4. Tercer momento: Restablecimiento del clima laboral y reconocimiento del Sindicato.

Restablecimiento del buen clima laboral y reconocimiento del Sindicato por parte de la administración.

Este período se distingue por las buenas relaciones de la administración con los empleados, incluyendo el Sindicato. Están el Gerente G y el Gerente H, con EBITDA en crecimiento y recuperación después de un largo decrecimiento. Está marcado por claridad en la estrategia³⁸, incremento en las ventas y alineación del equipo directivo. También se dio la reconciliación del Sindicato con la administración del Gerente G, quien logra que la confianza en la Empresa aumente y el clima laboral vuelve a su temperatura adecuada y aceptada desde el punto de vista de El Lince.

Para Gerente G era clave reconciliar a la Empresa con el Sindicato, recuperar la confianza de los empleados en sus directivos y posicionar al Gerente como un líder legítimo. Justamente esto es lo que dice El Lince: “En buena hora la gerencia general de hoy está siendo consecuente con lo que dice y con lo que hace, al tomar decisiones acertadas con miras a mejorar el ambiente laboral y en busca de directores que brinden apoyo y acompañamiento a su gente, lo que redundará en un servicio superior” (El Lince. N. 14. Mayo. 2005: 1). El Gerente G era carismático, su condición de político le proporcionó grandes lazos de amistad y cercanía con la gente.

³⁸ Claridad por parte de los empleados puesto que en todo momento se compartió con los empleados y se les participó para el cumplimiento.

Soportes del liderazgo y poder entre los grupos sociales:

Gerente G buscó en el “reconocimiento del Sindicato” un soporte de liderazgo y poder. Él lo hizo diferente a las anteriores administraciones: le dio la palabra al Sindicato, y con esto, su propio auto silencio. El Lince y El Sindicato una vez consiguió mayor reconocimiento gracias al espaldarazo de la administración de GG, bajaron las críticas hacia el Gerente y se quedó sin contenido para publicar. “La gente es la base de la empresa”, frase que Gerente G respaldó con el trato cálido hacia los trabajadores. “Dentro de las charlas de nuestro nuevo Gerente General, ha sido constante su manifestación de preocupación por la gente”³⁹. Confianza y unidad, son los nombres que afloran en las columnas de El Lince, en la administración de este Gerente General. El mensaje era claro, “Para tener verdadera confianza en los otros se requiere conocimiento, pensamiento, y ante todo, confianza en sí mismo”⁴⁰. En este fragmento se evidencia que hay una confianza recíproca.

Gerente G siempre tuvo presente que para ser un Gerente con liderazgo, debía mostrar un gran sentido de pertenencia con la Empresa. Los empleados le valoraron sus intenciones de hacer crecer la Empresa, su amplia visión de los negocios. Los empleados creyeron, como él, que el problema estaba afuera, y no al interior de la Empresa y que no eran los empleados:

En las últimas administraciones se hicieron cantidad de transformaciones tratando de amoldarse a cada nuevo estilo, se inventaron programas que no dieron resultados, se efectuaron diseños, rediseños y procesos que tampoco llevaron a ninguna parte, buscaron

³⁹ Periódico EL Lince. Número 23, febrero de 2008, p. 8.

⁴⁰ Periódico EL Lince. Número 27, septiembre de 2009, p. 2.

el futuro de EDATEL siempre al interior de la empresa, insistiendo en que “el futuro está en nuestras manos. (El Lince. N. 24. Mayo. 2009: 1)

Hasta aquí, todas alusiones son para la administración de Gerente F, y continúan... “Sólo se dedicaron a mirar hacia el interior, pero no hacia fuera, donde realmente estaba el problema: la competencia, nunca propusieron cómo enfrentarla. En resumen, para ellos el problema eran los trabajadores”. Aquí está la clave de todo, Gerente G supo cohesionar a los empleados bajo la estrategia de mirar hacia afuera, sus amplios contactos en el mundo de la política y las relaciones públicas, lo ayudaron para que su estrategia de mirar hacia afuera no se quedara en una simple retórica.

Reflexión No 4: El Lince en tanto es un documento escrito en la línea del tiempo, da información más allá del contenido explícito y cuenta también lo que pasó en la Empresa en determinados momentos y se relaciona con el comportamiento de los resultados económicos de EDATEL.

C. Junta Directiva del Sindicato.

La Junta Directiva de SINTRAEDATEL juega un papel muy importante como referente en la Empresa por varias razones tales como: Se sienten los abanderados de la voz de los empleados y por eso tienen “la obligación de hacer algo” cuando en la Empresa se percibe algún tipo de inconformidad por parte de estos, otra razón es que son el referente para muchos de los empleados de la base de la estructura de personal de tal forma que cuando estos tienen algún inconveniente, es muy usual que recurran primero al Sindicato que a sus jefes o a quienes regularmente correspondería, también porque para la gente el Sindicato es la Junta Directiva y además porque sus integrantes son los editores de El Lince que es el

órgano informativo escrito de SINTRAEDATEL. Desde este punto de vista, los integrantes de la Junta Directiva opinan sobre algunos temas que tienen impacto en la Empresa o con los empleados de manera general como por ejemplo la transformación: “es que EDATEL necesitaba transformarse, EDATEL necesitaba trabajar por procesos”.⁴¹ Con lo que no contaban los miembros de la Junta Directiva del Sindicato ni probablemente los empleados sindicalizados es que el poder lo iban a tener otros que ni siquiera eran de la Empresa en un principio y llegaban como nuevos. Sin embargo, es importante señalar que ante los cambios de administración siempre ha sido el estilo de la gerencia el que marca la pauta sobre la relación que se le permitirá al Sindicato y es por eso que ellos se llegaron a considerar “invitados de piedra” hasta que llega una administración que los llama y los involucra en sus planes. Es precisamente El Lince el mecanismo que utilizan para no ser más “invitados de piedra”, de tal forma que cuando todo está bien, el número de ediciones de El Lince disminuye.

La junta Directiva de SINTRAEDATEL recuerda en la entrevista un asunto importante, sólo dos empleados de EDATEL han llegado a convertirse en gerentes generales, de los cuales, en general, tiene opiniones positivas. Se resalta la importancia que tiene para el Sindicato que todo salga de la Empresa, lo externo lo ven siempre con sospecha. “Quería compartir algo que recuerdo yo y que a mí me ha impactado de dos gerentes, que si mal no estoy... ¿cierto que acá los únicos que sean han hecho gerentes estando dentro de la misma compañía han sido Gerente H y Gerente E?... Sí...” (Miembro de la Junta Directiva del Sindicato). Se evidencia la preferencia por el tipo de dominación legítima Tradicional de Weber, que considera la historia del líder o gerente en este caso, ligada a la historia de la

⁴¹ Entrevista miembro Junta directiva SINTRAEDATEL.

Empresa. Es un establecido que “conoce las normas, las conductas” y es como parte de la familia que no es traído desde afuera, en otras palabras, no es un forastero, que viene a imponer porque “nos conoce y nos reconoce”. Me remito a Elías:

Es posible, por ejemplo, apreciar más claramente el papel que juegan las diferencias de normas, y sobre todo de las pautas de autocontención, en las relaciones entre los establecidos y forasteros. El grupo establecido tiende a experimentar dichas diferencias como molestas, en parte porque en su observación de las normas está vinculada a su amor a sí mismos, a las creencias de grupo carismáticos; en parte porque la no observancia de sus normas por parte de otros tiende a debilitar su defensa contra su propio deseo de quebrar la norma prescrita. (Elías. 2006: 251).

Se nota el hecho de creer que los que están dentro de la Empresa desde hace tiempo (establecidos) son mejores, ‘nosotros somos parecidos, ellos son diferentes’.

Reflexión No 5: El tipo de dominación legítima tradicional, es muy valorada por el Sindicato puesto que no los pone en situación de competencia con los entrantes toda vez que los establecidos ya conocen las normas, comportamientos y no serían susceptibles de rechazo.

Para SINTRAEDATEL y su Junta Directiva resulta sumamente importante la cordialidad, el saludo como principio de reconocimiento debe estar presente en el Gerente. “Gerente E y Gerente G tenían una cualidad como muy particular”, dice uno de los entrevistados. “Esos dos tipos se aprendieron el nombre de todos los trabajadores de la empresa con apellido, donde llegaban “quiubo fulano de tal con apellido y todo... ¡Como es de importante!”, remarca. El saludo se convierte en algo más que la obediencia a un conducto regular o

protocolo; lo ven primero como un gesto que debe ser sincero, luego como una virtud e incluso como una destreza y quizás lo más importante, como un acto de reconocimiento del otro, de involucrarse con él y ser parte de su grupo, así fuera el gerente quien tuviera el poder. Pues ni ellos han logrado memorizar los nombres de sus compañeros, en años de trabajo “bajo el mismo techo”. Saludar al compañero con el nombre en la boca, es “cosa que no le ha podido pasar a uno, yo tengo compañeros acá pero así, que yo los veo y cómo se llama este man, mujeres cómo se llama esta muchacha”. (Miembro Junta Directiva SINTRAEDATEL).

Reflexión No 6: Para el Sindicato, la cercanía y el reconocimiento de cada ser humano desde la identificación por el nombre da cuenta de que se está en el mismo equipo y que no hay confrontación sino cercanía, se valora la dominación carismática.

Para SINTRAEDATEL un gerente debe ser ante todo buen gerente, debe dar resultados. Pero por otro lado, debe hacerse amar. Gerente G cumplía con estas cualidades, según lo refieren: era “un excelente gerente, un hombre sencillo, un hombre que te saludaba en cualquier parte que llegaba y departía con vos un desayuno, un almuerzo donde estuviera”⁴². La parte humana era el pegante ideal para que la cohesión de grupo funcionara, Gerente G fue “un hombre que siempre manejó también la parte humana, con su presión política porque también tenía las presiones políticas, era cierto, pero de igual manera se medía también para actuar”. (Miembro Junta Directiva SINTRAEDATEL). Medirse para actuar era actuar con prudencia. “...Cierto, era un hombre que si bien le

⁴² Entrevista miembro Junta directiva SINTRAEDATEL.

pedían determinada cabeza el cómo que analizaba antes de... yo pienso que a ese señor le debemos también acá”⁴³.

El Gerente G es visto como un hombre sencillo y cálido, esto se traducía en acciones concretas, respeto por las ideas del otro, un argumento que se anteponía a la percepción que tenían de Gerente F (el gerente inmediatamente anterior). Gerente G reflejaba su humildad en la acción de escucha:

Siempre decía... esa persona que llega aquí a mi gerencia tiene algo importante que decirme y yo puedo extraer cosas y quizás que venga con proyectos que sean aplicables en esta compañía para que esta compañía salga adelante; nos recordó mucho el valor de la familia y eso se ha quedado en mi corazón, y me dan ganas de llorar porque él nos hizo entender que la familia era muy importante y era algo importante para el ser humano.

(Miembro Junta Directiva SINTRAEDATEL)

Vuelve nuevamente la familia, como ese valor o principio cohesionador, y por tanto la imagen de Gerente paternal. Para SINTRAEDATEL, El Gerente G fue un restaurador de la dignidad de la Empresa. Con él se recuperaron, sintieron que:

...Se volvieron a recuperar todos esos valores que había, que el empleado, hasta llegar Gerente G la moral era por el suelo acá de todos los empleados, una muy mala experiencia con el Dr. Gerente F, que se dedicó al correo en rojo... es que “el futuro está en tus manos” y él y la Dra. “Gerente de Recursos Humanos” dándose la gran vida despilfarrando por otros lados, entonces yo considero que a nivel de la organización el gerente y aquí si lo digo ya es a título personal, en mi sentir, para mí el mejor gerente que ha tenido EDATEL para mí se llama “Gerente G”, que lo recuerdo como una persona muy

⁴³ Entrevista miembro Junta directiva SINTRAEDATEL.

respetuosa, que recuperó en general todos los valores.... (Miembro Junta Directiva SINTRAEDATEL)

Por otro lado, se habla de los “no valores”:

Yo creo que en la administración del Dr. “Gerente C” fue donde se perdieron los valores en esta compañía hacia las personas, él llegó acá y burocratizó esta empresa de la forma más... ahí fue donde nacieron todas las gerencias, antes de llegar Gerente C acá no había sino gerente general, subgerente administrativo, el de telecomunicaciones y secretario general, cierto, esos eran los cuatro cargos de rangos acá, y él llegó y creó todas estas gerencias (miembro Junta Directiva SINTRAEDATEL.)

Las normas, el cambio de modelo de trabajo, el cambio de estructura, los gastos y otros temas sirvieron de excusa para rechazar a los forasteros que habían quitado el poder que tenían los empleados de la parte técnica antes. El Gerente C continuó con las gerencias regionales (que en realidad habían nacido con el Gerente B) y por eso seguía siendo rechazado, además estuvo en la época más boyante de la Empresa por lo que se veían gastos en viajes, fiestas y deportes, que fue interpretado como despilfarro.

El hecho más significativo en la popularidad de Gerente G, fue haber visto al Sindicato como empleados con derechos iguales que los demás, nunca estableció diferencias o divisiones. Gerente G nunca los discriminó por pertenecer al Sindicato, “antes de él llegar inclusive éramos muy estigmatizados nosotros, y se escuchaban de pronto ofensas de personal que no era sindicalizado hacia nosotros”. (Miembro de la Junta Directiva del Sindicato). Gerente G, después de mucho tiempo, “estando el Sindicato en un conflicto que lo resolvió un laudo arbitral y cuando ya se cumplió ese laudo en la administración de él,

negociamos la primer convención sin ninguna clase de protocolo”. (Miembro Junta directiva SINTRAEDATEL)

En este momento se hace referencia a la forma cómo llega el Gerente G a tratar al Sindicato con un respeto y una inclusión tal que borra estigmatizaciones que tenían los empleados sindicalizados inclusive por sus propios compañeros “establecidos”. Simplemente que estos compañeros que criticaron al Sindicato no pertenecían a la parte técnica que son quienes cedieron el poder ante la llegada de los comerciales.

Esto da cuenta de la débil posición en la que se encuentra el Sindicato al no tener el respaldo ni siquiera de los compañeros, menciona Norbert Elías “Un grupo puede estigmatizar efectivamente a otro en la medida que se encuentre bien instalado en posiciones de poder a las que el otro grupo ve negado el acceso” (2006: 224)

Si eso pasaba con los compañeros, veamos lo que ocurría con un gerente que sí discriminaba y estigmatizaba por el solo hecho de pertenecer al Sindicato, para quien la palabra Sindicato o sus derivados eran motivo suficiente para atacar.

El Sindicato durante la administración Gerente F, a diferencia de la de Gerente G, veía una discriminación por el hecho de pertenecer al Sindicato. “Me importa un comino que sean sindicalizados, decía. Además, al llegar y estar, que a mí me pasaba mucho, que yo estaba en el piso 17, en esa época y saludar a mis compañeras que no eran del Sindicato y a mí no porque era del Sindicato”. (Miembro Junta Directiva SINTRAEDATEL).

No quiero cerrar esta parte, pasando por alto el comentario que se hizo sobre la forma rápida, sencilla y simple como se negoció la convención colectiva durante la administración

del Gerente G, en ninguna parte se especifican las condiciones en las cuales se negocia y si retomamos el cierre del capítulo anterior, este gerente tenía un interés particular para tener recordación positiva de los empleados de EDATEL.

D. Empleados sindicalizados.

El Sindicato, empezando con El Lince, pasando por su Junta Directiva y terminando con los empleados sindicalizados, todos sostienen que los beneficios con los que goza la Empresa, han sido producto de las luchas sindicales y no importa que no sepan cómo ni cuándo. Aunque de los tres, quien con más propiedad defiende esta tesis es la Junta Directiva de SINTRAEDATEL. Los empleados sindicalizados resaltan el saludo del gerente, no tanto desde el sentido cohesionador, como ocurre con El Lince o la Junta Directiva del Sindicato, sino desde una óptica más personal. Se sienten sorprendidos de que un Gerente de EDATEL los salude o los llame al teléfono:

Gerente G me trae buenos recuerdos, una vez estaba yo trabajando, estaba hasta por ahí debajo de un puesto arreglando algo y me sonó el celular y era dizque pa' felicitarme por mi cumpleaños, primer vez que me pasa a mí con un gerente aquí en EDATEL, me llamó al celular dizque [...] yo lo llamaba pa' felicitarlo que usted está cumpliendo años, pues no era amigo mío que digamos... pues personal... un como gerente de EDATEL y llamarlo a uno... me sentí bien. (Empleado sindicalizado SINTRAEDATEL).

Gestos como este, constituyen para los empleados sindicalizados, un efecto de reconocimiento y reivindicación de su labor dentro de la Empresa. Para los empleados es muy importante establecer cercanías con el gerente, pero ésta debe ser buscada más por el gerente que por ellos (autoridad Carismática que sale más desde el líder, desde la persona).

De ahí que valoren el deporte en la medida que se convierte en el mecanismo por el cual, tanto gerente como empleados, interactúan y dialogan, al margen del distingo de cargos. Refiriéndose al gerente dicen: “...él era muy deportista, y a nosotros nos gustaba ir a ver los partidos y uno estaba por ahí cerquita de él, si, si era bueno” (empleado sindicalizado SINTRAEDATEL). El hombro a hombro al que se hizo referencia en el capítulo II, de acuerdo con el trabajo de Mayor Mora (2005).

Según los empleados sindicalizados es claro que las relaciones entre la Empresa y el Sindicato, han sido en la mayoría de los casos buenas. “Que yo me acuerde en el tiempo que llevo en la empresa nunca ha habido como una protesta sobre la Empresa, todas las negociaciones han salido muy bien, la única que de pronto se detuvo un tiempo fue cuando estuvo el doctor Gerente F”⁴⁴. Para los empleados es muy importante que el gerente tenga expresiones de amabilidad, valoran en todo momento la calidez humana de los mismos. “Pienso que la calidad humana, eso es lo primero que debe tener un gerente en una entidad como EDATEL... como cualesquier empresa, hay gerentes que vienen acá y no sé... les falta como ese amor a los trabajadores, o a la empresa porque hay gerentes que realmente vienen es a ganarse su sueldo y salen y se van, porque ha pasado”. (Empleado sindicalizado). Si recordamos, para la Junta Directiva ante todo el gerente debía ser un buen gerente, es decir que diera resultados o en otras palabras primero estaba la Empresa y en este caso lo primero es la calidad humana que se refiere al trato con cada empleado.

Los empleados sindicalizados ven a EDATEL como el resultado de toda una vida de trabajo, una organización que se ha sostenido producto de la “pujanza” y la “tradicción”,

⁴⁴ Entrevista empleado sindicalizado SINTRAEDATEL.

para ellos la Empresa es mucho más que el lugar donde trabajan, es todo. Para muchos de ellos, EDATEL ha sido su único lugar de trabajo, y en esa medida, el lugar donde han trazado cada una de sus vidas. La valoración del gerente aumenta, una vez éste pueda cumplir con los requisitos que hemos venido esbozando a través de todo el capítulo: lo primero es que debe despertar simpatía por su manera cálida de tratar a los Empleados. Ser escuchados por los gerentes o por las directivas de la Empresa se convierte para el empleado en una muestra de valoración. Los empleados sindicalizados, a diferencia de El Lince y la Junta Directiva, se refieren a cosas más particulares. Dejan a un lado los análisis “abstractos” y entran a describir su propia experiencia.

E. Hallazgos comunes en las entrevistas

De las entrevistas que se hicieron al Sindicato – tanto a los integrantes de la Junta Directiva como a los empleados sindicalizados – se pueden resumir temas comunes que se mencionan a continuación, sin necesidad de utilizar testimonios, puesto que ya fueron mostrados en el capítulo II.

Sobre la Tabla 15 podría decirse, que no hay hallazgos representativos que marquen diferencia comparando con el resto de empleados de EDATEL como fue visto y analizado en el capítulo anterior; sin embargo hago un recorrido por las características encontradas: que son empleados que llevan mucho tiempo en la Empresa con una gran estabilidad laboral, en su mayoría de municipios del departamento de Antioquia que llegan a Medellín a trabajar a EDATEL por diferentes razones como la ayuda de un político amigo o participación en concursos.

Tabla 15 Características comunes de las entrevistas al Sindicato

No	Tema	Descripción
1	Tiempo en la Empresa	Promedio 24 años, mínimo 18 y máximo 34
2	Familia de origen	Numerosa y de origen humilde
3	Municipio de origen	En general por fuera de Medellín y Área Metropolitana y todos del departamento de Antioquia
4	Llegada a EDATEL	Políticos, amigos y concursos - no hay una característica común
5	Beneficios que recuerdan	Vivienda, salud, educación, recreación y deporte
6	A quien se deben los beneficios	No se identifica una persona, algunos dicen que al Sindicato y en general se da por sentado que los da "la Empresa".
7	Quien quita los beneficios	Si proponen nombres aunque no con seguridad, Gerente A la salud, Gerente D los deportes y las fiestas, La cancha Gerente F.
8	Qué gerentes recuerda	En general no hay un patrón y llama la atención que no mencionan a Gerente F y solo una vez a Gerente G
9	Qué recuerda	Negativo: Fiestas, despilfarro, burocratizó la Empresa, vendió el Oriente, renuncia a la movilidad. Positivo: Reconocimientos, saludos, valores, valor de la familia y salida a Córdoba Especial: Respeto de Gerente G
10	Qué pasó con el Sindicato	División de la Empresa Sindicalizados vs No Sindicalizados Discriminación hasta de los compañeros. Gerente F discrimina y humilla. Cambio con Gerente G que respetó e informó.
11	Características de un Buen Gerente	Respeto, reconocimiento, norte claro, familia, calidad humana y logros.
12	Sobre el tiempo de duración de los gerentes	Deben durar más tiempo y no cambiar por política
13	A quiénes recuerdan de los equipos de trabajo de cada gerente	Se recuerdan alrededor de 5 personas y no necesariamente los asocian a los gerentes o épocas correctas.
14	Mejor Gerente General	Gerente G 64%, Gerente H 27% y Gerente C 9%
15	Peor Gerente General	Gerente F 70%, Gerente D 20% y Gerente B 10%
16	Temas emergentes o símbolos	El ascensor, la cancha, los deportes, las fiestas y la familia

En cuanto a los beneficios que recuerdan están aquellos que les resuelven sus necesidades básicas como vivienda, salud, educación, recreación y deporte, aunque no recuerdan a quien se le deben esos beneficios y en general los atribuyen a la Empresa como un ente y unos pocos mencionan que son logros sindicales; con respecto a esto si es importante resaltar que señalan nombres de gerentes generales que acabaron con algunos beneficios aunque no siempre aciertan con la realidad. Los gerentes vienen y se van, la Empresa es la que les da y los gerentes los que les quitan.

Cuando se les pregunta por los gerentes que recuerdan ocurre algo particular y es que no mencionan al Gerente F que en general es el más deslegitimado y al Gerente G, que es escogido por la mayoría como el mejor de todos, solo lo mencionan una vez. Estos recuerdos sobre los gerentes se basan en cosas negativas como el exceso de fiestas y despilfarro de recursos, burocracia y decisiones estratégicas que son consideradas como desaciertos y también se basan en cosas positivas como los reconocimientos que les hacían los gerentes, la forma en que los saludaban, los valores, la familia y la salida de la Empresa al departamento de Córdoba como un gran acierto estratégico. Se hace una mención especial al respeto que el Gerente G tenía por la gente.

Cuando se hace referencia a la forma como fue tratado el Sindicato, se destaca que en la Empresa en general hubo discriminación hacia los empleados de este organismo y que esto alcanzó su punto más crítico en la Gerente F mientras que con el Gerente G se logró el respeto y el reconocimiento.

Cuando se pregunta por la duración de los gerentes en EDATEL coinciden en que estos deberían durar más tiempo y que no deberían ser elegidos por política. Sobre las personas que acompañan a cada gerente no hubo buena memoria y aunque se mencionaron unos cinco nombres, estos se los asignaron a los gerentes que no correspondían, lo que hace pensar que no juegan un papel muy relevante para ellos.

En lo que también hubo gran coincidencia es cuando se les pide que mencionen las características de un buen gerente y surgió lo siguiente:

- Respeto: Por el otro y por las ideas del otro, escucharlo de manera sincera y convincente.
- Reconocimiento: Tenerlos en cuenta para informarle lo que se quiere hacer y lo que está pasando en la Empresa. Es muy valioso que llame a los empleados por su nombre en la medida de lo posible.
- Norte claro: Que sepa para donde quiere llevar la Empresa y que tenga claridad en los objetivos que se quieren alcanzar y compartiéndolo con los empleados.
- Familia: Que vengan de familias humildes y no elitistas y que valoren la familia de los empleados y a los empleados como una familia; que le dé importancia a los valores.
- Calidad humana: Amor por los empleados y por la Empresa, que se evidencie con la presencia y participación en fiestas y eventos deportivos, que tenga contacto y momentos de verdad en un ascensor, en la cancha, en la calle, etcétera, y que se preocupe por detalles del ser y de la persona.

Cuando se les pidió que escogieran al mejor y al peor gerente general de acuerdo con su criterio no hubo muchas dudas de tal forma que en general seleccionaron a Gerente G y Gerente F respectivamente.

Durante las entrevistas también surgieron unos temas que llamo categorías emergentes o símbolos, puesto que no obedecían a una pregunta en particular sino que fueron saliendo de manera espontánea en la conversación y esos temas son el ascensor, la cancha, los deportes, las fiestas y la familia. La explicación que encuentro es la siguiente:

Estos temas son relevantes para las personas procedentes de los municipios de Antioquia y que se formaron en familias numerosas que de alguna manera se separaron de estas para llegar a Medellín a trabajar en EDATEL mientras vivían en la casa de algún familiar, amigo o solos. A la Empresa llegan sin conocer a casi nadie y se encuentran con que los viernes por la tarde y los sábados se realizan diversas actividades como fiestas y deportes, en la cancha que tenía la Empresa en un lote anexo al edificio central. Estas actividades servían de descanso, de esparcimiento, de ejercicio y lo más importante es que era un lugar y un momento para socializar y compartir con personas que estaban en condiciones similares, una especie de encuentro de soledades. Los empleados de fuera de Medellín empiezan a sustituir sus afectos que están en sus municipios por relaciones de amistad con otras personas y aquellos que van formando sus familias, empiezan a involucrarlas a estas actividades y la cancha se vuelve el lugar de encuentro.

La Empresa ha tenido la costumbre de celebrar ciertas fechas con fiestas como por ejemplo el día del ingeniero, amor y amistad y la infaltable fiesta de fin de año, para ello utiliza distintos lugares como estaderos, hoteles o clubes; sin embargo, la mayoría de los empleados coinciden en que las mejores fiestas de la Empresa son las que se hicieron en la cancha. Aunque lloviera, la cancha era el lugar de encuentro de los buenos momentos, de los buenos amigos, de los afectos y de las familias. En la cancha se tomaban los ‘traguitos’ los viernes y los sábados y se formaron y fortalecieron relaciones de amistad entre las esposas o esposos de trabajadores de EDATEL y hasta de parejas que terminaron en matrimonios.

En la cancha y como consecuencia de las fiestas y de los deportes, también se presentaron las oportunidades de relacionarse cara a cara y cuerpo a cuerpo (hombro a hombro en palabras de Mayor Mora como se trató en el capítulo II) con los gerentes y directivos de la organización y por eso se volvía una forma de medir la cercanía de la administración con los empleados. Por esto cuando hablaron los empleados de los beneficios podrían no saber quién los patrocinó en la Empresa pero lo que si recuerdan es quien les quitó el patrocinio a los deportes, a las fiestas, el permiso para tomarse sus ‘traguitos’ o quien les vendió la cancha.

De igual manera, el ascensor se convierte en un momento de verdad importante para medir y clasificar a los gerentes generales por su comportamiento con los empleados. Mencionan los empleados que ha habido gerentes que pedían a las ascensoristas que los llevaran a ellos solos y no recogieran a nadie (considerando que la oficina de la gerencia general está en el piso 18 del edificio central en Medellín y que los vehículos de los gerentes llegan y salen desde el sótano). Otros gerentes han viajado por el ascensor de carga con lo que reducen las posibilidades de compartir con los empleados, otros gerentes que han viajado con la gente en el ascensor, solo miran para el piso o para el techo y solo responden saludos de los empleados cuando no ha sido posible evitarlo. Por supuesto que también están los gerentes que aprovecharon ese corto momento y ese reducido espacio del ascensor para socializar, compartir, hacer chistes, tener contacto, saludar por el nombre y mirando a los ojos a todos los que viajan en ese corto recorrido y hasta para preguntar por temas personales como por la salud del familiar de algún empleado, comentar el partido del día anterior y hasta para resolver problemas laborales mientras se llega o se sale de la oficina.

Por lo anterior, es que considero que estos temas emergentes o símbolos no se deben tomar aislados de la percepción que los empleados del Sindicato y en general los empleados de EDATEL se forman de los gerentes generales y de la administración de la Empresa. Un gerente que conozca esto, podría sacar el mejor provecho de estos símbolos o temas para fortalecer las relaciones con los subalternos y no menospreciar estos espacios y momentos de verdad como formas de cohesión de los empleados y de la Empresa en general.

F. Las percepciones de los empleados sindicalizados

Aunque referimos diferencias, son más los puntos de encuentro que hay entre los empleados sindicalizados, la Junta Directiva de SINTRAEDATEL y El Lince, esto puede considerarse apenas obvio puesto que de una u otra manera forman el Sindicato de Trabajadores de EDATEL. Se puede señalar por ahora la concepción de la empresa tradicional y paternalista, estructura que viene de vieja data, como se vio en el capítulo II, que aunque estuvo amenazada con el proceso de transformación, fue resistida por los empleados sindicalizados. Este tipo de empresa está llamada al asistencialismo del empleado y sus raíces de tipo tradicional busca mantener al empleado ocupado, pues además de proporcionarle su diaria jornada de trabajo, le ofrece educación, diversión, unión familiar, etcétera. Los empleados de EDATEL han coincidido en expresar lo siguiente, una vez se les pregunta por el papel de un buen gerente: "... su trabajo consiste en encarrilar bien las ovejitas" evidenciando la necesidad de alguien que guíe y quienes se dejen guiar.

De este capítulo dedicado a la percepción que tienen los empleados sindicalizados sobre los gerentes generales de EDATEL, miremos algunos temas relevantes:

Sobre el papel de SINTRAEDATEL

El Sindicato pareciera no tener un papel muy importante o significativo en EDATEL antes del proyecto de transformación empresarial puesto que todo transcurría en calma y se había alcanzado una zona de confort y de tranquilidad. Es en el momento en que se nombran gerentes de zona con orientación comercial cuando los empleados del área técnica y de las regiones ven amenazado el poder que tienen y es cuando el Sindicato siente la necesidad de hacer algo para no perder la legitimidad ante los empleados, sus representados.

Desde este punto de vista, aunque el Sindicato muestre a través de El Lince su descontento con las decisiones que se toman durante las administraciones de los diferentes gerentes representadas en incremento de la burocracia, desconocimiento de las capacidades internas, maltrato con los empleados, despilfarro en fiestas y viajes innecesarios, entre otras, lo que hay detrás de esto es una pérdida de reconocimiento de los empleados y del mismo Sindicato. Lo que se presenta es una gran oportunidad de reivindicación de este organismo con los empleados y es a partir del nacimiento de su boletín que el Sindicato resurge y se hace visible para todos.

Sobre el reconocimiento

Una de las conclusiones generales que podemos sacar de este capítulo es que el Sindicato resistió la época de transformación de la Empresa a través de su periódico El Lince. Fue al tiempo órgano de difusión, proselitismo y trinchera, de donde se lanzaban críticas a las nuevas políticas de la Empresa. No es por lo tanto coincidencia que el periódico se haya abierto una vez la Empresa creó las nuevas gerencias de regiones y la comercial. Con El

Lince, el Sindicato buscaba “reconocimiento” por parte de las directivas y “legitimación por parte de los empleados”, que venían perdiendo tras la nueva orientación de la Empresa.

Sobre la familia

Todo lo anterior viene anclado a la idea de empresa familia. Para los empleados sindicalizados de EDATEL es primordial establecer una estructura familiar dentro de la Empresa para darle sentido a su esfuerzo. La Empresa es la fuente del sustento y es a la vez la familia sustituta para muchos de ellos que estando lejos de su tierra tienen la necesidad de llenar un vacío de afecto, de pertenencia, de afiliación y hasta de identidad con alguien. Juega entonces la familia y la forma como es abordada por la administración, un papel muy importante para los empleados sindicalizados en la percepción que se hacen de los gerentes generales.

Sobre los símbolos

Los símbolos no se imponen y tampoco se menosprecian los existentes, como ocurrió con la camiseta amarilla (Que se usaba el último viernes de cada mes para expresar el compromiso con la Empresa) o Súper E (Un súper héroe que buscaba expresar el compromiso con el servicio) , que nacieron de una sola persona y en el Sindicato en general no hubo acogida o identificación con estos mientras que para el caso de la cancha, los deportes, el ascensor y las fiestas que teniendo gran significado para los empleados, fueron desconocidos por varios gerentes y administradores y que solo le vieron el valor económico desde el costo y sin más, los acabaron sin tener en cuenta que estos facilitan la cohesión de la Empresa por medio del bienestar de los empleados. Esto es considerado negativamente

por los empleados y lo están referenciando continuamente en las conversaciones y entrevistas.

Sobre los beneficios

Que son tomados por los empleados como suministrados por la Empresa como ente y no por los gerentes generales, son adquiridos desde tiempo atrás y solo se recuerda a quien quitó los beneficios.

Sobre la definición de un buen gerente

Para los Empleados sindicalizados, lo más importante en un Gerente es que estimule el deseo de trabajar y esto se logra mostrando conocimiento y claridad de lo que se quiere hacer con la Empresa, con norte y objetivos claros que sean contados a los empleados y ojalá al Sindicato primero que al resto, de tal forma que sean tenidos en cuenta no necesariamente para cambiar las decisiones que se tomen sino que se busca es la manifestación de reconocimiento y momentos de verdad cálidos, cordiales y más humanos. Que el gerente busque soluciones a los problemas de la Empresa más allá de estar culpando a los empleados por estos y menos castigándolos por la incapacidad para sacar la Empresa adelante que es la gran responsabilidad de éste.

Sobre el mejor y el peor gerente

De una manera muy especial sobre el trato y el reconocimiento que hicieron los gerentes con los empleados sindicalizados, El Lince y la Junta Directiva de SINTRAEDATEL, escogieron al mejor y al peor gerente general desde su punto de vista con una gran coincidencia en lo humano que haya sido o dejado de ser el uno y el otro.

G. Conclusiones - Había lince encerrado

La transformación de EDATEL, siendo una decisión empresarial necesaria para la sobrevivencia, continuidad y sostenibilidad del negocio en el largo plazo y que obedeció a temas políticos, legales y hasta de mercado, sirvió también para despertar intereses, poderes y actores que se habían mostrado pasivos ante la tranquilidad que da a las empresas un mercado en monopolio. Una nueva orientación empresarial hacia lo comercial y el ingreso de personas con nuevas habilidades, diferentes a las técnicas, implicó la reacción del sindicato de trabajadores que siendo representante de los empleados, en su mayoría técnicos, tanto de Medellín como de las regiones del departamento, pasaba casi desapercibido. El sindicato es consciente de la necesidad de un cambio en la Empresa (o por lo menos así lo manifiestan), pero no aceptan la cesión de poder o del mando de los establecidos a lo entrantes y es por eso que se dedican a criticar el conocimiento, las decisiones, los cargos, los salarios, entre otros, argumentando el cuidado de los intereses de la Empresa. Sin embargo, detrás de todo esto lo que hay es un “dolor” por la pérdida del poder, de la libertad para tomar decisiones y miedo ante la incertidumbre de lo que viene para la Empresa y para ellos, con sus conocimientos, cuestionados para la sobrevivencia del negocio. El sindicato siente la necesidad de hacer algo, se siente presionado a actuar para justificar de alguna manera su existencia, tiene que expresar pública y abiertamente que tiene la voz de los empleados (dominados), pero también necesitan mantener su anonimato como individuos ante los mismos temores que comparten con los demás, como empleados que también son de la Empresa.

Surge entonces El Lince, como un felino que despierta después de haber estado dormido por mucho tiempo y al que se le pedía ahora que hiciera su trabajo de vigilar, buscar y cazar. Es el medio perfecto para que el sindicato manifestara su existencia y se hiciera visible; pero sobretodo buscara ser reconocidos por las directivas para ser validados por sus representados, para justificar su existencia. Siendo muy importante lo que se dijera en el Lince y hasta la forma (si se quiere amarillista, que para el caso no es tan relevante), decir algo era lo realmente significativo, de tal forma que para muchas personas hoy, el sindicato es El Lince.

En general entre los empleados sindicalizados y los no sindicalizados no existen diferencias representativas con respecto a la percepción de los gerentes en cuanto a características de un buen gerente, categorías emergentes, la elección del mejor y del peor gerente. Solo que el reconocimiento que estando presente en los dos grupos, para el sindicato se hace más marcado como institución que busca su lugar y este reconocimiento es sumamente valorado a la hora de escoger el mejor y el peor gerente puesto que ellos trataron al sindicato de maneras totalmente opuestas, mientras que el primero los involucró en su gestión, los acercó y estuvo con ellos “hombro a hombro” en unas buenas representaciones (entre el ser y el parecer), el otro los separó y los ignoró como una fuerza no importante para el desempeño de la Empresa. De ahí surge el único gerente con dominación carismática reconocida y manifestada por los empleados; para ellos también es muy valorada la dominación tradicional en tanto que quieren y respetan a los gerentes que surgen de la misma empresa.

El Lince por ser un documento escrito que ha persistido por más de una década, tiene una información adicional a la que está escrita en sus páginas y esto hace que para ser leído necesite siempre una contextualización de tiempo, espacio y sucesos internos y externos si se le quiere sacar mejor provecho a lo que cuenta.

El conflicto desatado entre la técnica y la comercial sirvió para refrescar la existencia del sindicato por medio de El Lince. Alrededor del reconocimiento está también la dominación tradicional y carismática, como documento escrito, cuenta historias y habla de un contexto.

IV. CAPÍTULO IV: CIERRE – NI BUENOS NI MALOS SINO LO CONTRARIO

Uno decir que hay gerentes malos o buenos yo diría más bien que es que cada uno tiene su esencia.

Un director de la Empresa.

Hace dos años cuando entré a la primera clase del curso introductorio a la Maestría de Antropología que dictó el profesor Edgar Bolívar, llegué motivado por una sola pregunta y cargado con muchas otras: la pregunta es la siguiente: ¿Por qué los gerentes generales de EDATEL que a mí me han parecido buenos gerentes, a los demás empleados de la Empresa les han parecido malos y, los que a mí me han parecido malos gerentes, a los demás compañeros les han parecido buenos? En ese entonces pensaba que alguien estaba equivocado (hasta podría ser yo) o que había cosas que no entendía, cosas que estaban más allá de la simple calificación de bueno o malo, que posiblemente me serían más útiles que saber quién estaba o no de acuerdo conmigo en esas percepciones.

¿Por qué con Antropología? Porque recibiendo un trabajo de investigación que se hizo para EDATEL, que había sido realizado por un equipo interdisciplinario con orientación antropológica y coordinado por profesionales en esta disciplina, que trataba sobre el comportamiento, las aspiraciones, los sueños y otros de los clientes, me pareció sorprendente la forma cómo vieron cosas de nuestros clientes que nosotros con todos los años de convivencia con ellos no habíamos visto.

La pregunta que yo traía en ese entonces, que tenía toda la lógica simple para mí - como ingeniero electrónico o como director de estrategia que era en ese momento - parecía no tener soporte ni sentido suficiente desde el punto de vista antropológico porque no daba

cuenta del problema que se quería resolver... ahí empezó mi primer problema: ¿Cuál era la pregunta? y ¿Cuál era el problema?

Resolver este problema requirió de un ejercicio conceptual que consistió en recibir herramientas teóricas durante los primeros semestres que me permitieron un acercamiento a la disciplina y a una forma de pensar diferente, además de una dosis de humildad para abandonar posturas y pensamientos, para dejarme permear – aunque fuera en parte – y asumir una posición, un punto de vista, un *locus* distinto.

Mi pregunta finalmente se convirtió en esto: ¿Cómo perciben los empleados de Medellín de la empresa de telecomunicaciones EDATEL S.A. E.S.P. los discursos y las acciones de los gerentes generales comparados con su gestión? Este fue el primer cambio (pensé que sería el único) y vinieron otros y varias veces y en diferentes momentos, por ejemplo a la pregunta principal la acompañaron unas preguntas secundarias que cambiaron durante la conceptualización, luego durante el trabajo de campo, posteriormente con el análisis y hasta con la escritura.

Otro cambio está relacionado con las categorías que inicialmente se habían seleccionado o la expectativa que se tenía con ellas en el proyecto y que salieron de manera espontánea durante las entrevistas con la gente o con un alcance distinto al que se esperaba. Un ejemplo de esto ocurrió con los dones, pues pensé que los beneficios que tiene la Empresa para los empleados influenciaba la percepción que se formaban sobre los gerentes, lo que no pasó puesto que se cree que los beneficios los da la Empresa como institución y no los gerentes en particular, lo que sí recuerdan los empleados es quién quita los beneficios y los castigan por eso. Esta categoría de dones aportó información desde otro punto de vista, para

la mayoría de Gerentes el propósito del trabajo en EDATEL estaba en hacer una buena y adecuada administración para el momento que vivía la Empresa y no tenía un alcance adicional, con excepción de uno de ellos que adicionalmente tenía proyectos políticos de más largo plazo en su vida y por eso era necesario dejar en deuda a la Empresa y particularmente a los empleados con él, por eso su administración se caracterizó por la cercanía, el reconocimiento, el respeto, el contacto con la gente, los resultados y todo aquello que generara una recordación positiva que pudiera ser usada a futuro. Aquí la categoría de los dones se basó en la obligación de devolver a que hace referencia Marcel Mauss.

Otro cambio radical que ocurrió, esta vez en mí, fue la percepción que tenía, sobre los gerentes por un lado y los empleados por el otro. Antes y después de haberme sentado con ellos a conversar, con los primeros encontré una gran disposición, seres humanos excelentes y muy respetuosos, conocí las intenciones que tenían al estar en EDATEL, qué los divertía o los estresaba, pienso que muchas de esas cosas debieron ser conocidas por los empleados de la Empresa y hubiera servido mucho en la administración (si le hubieran dado un buen manejo a la representación o a las máscaras que usaron para administrar); con los empleados, fue una oportunidad excelente para verlos y conocerlos como individuos, seres humanos únicos que estaban más allá de pertenecer a un grupo productivo, los vi como personas con voz, con gran capacidad de pensar, analizar, criticar y entender lo que pasaba en EDATEL.

Una parte muy interesante de la investigación fue la posibilidad de comparar lo que piensan los gerentes sobre su gestión, lo que muestran como resultados y lo que percibieron los empleados sobre ellos, porque me permitió relacionar la forma como se perciben ellos

mismos o como creen Ser, con lo que Parecen ante los empleados de acuerdo con lo que Saben y Hacen, además cómo la situación particular de los empleados de acuerdo con sus experiencias influye en la percepción que se forma del otro.

Con respecto a los hallazgos principales que ayudan a responder la pregunta de investigación puedo decir en este momento que para los empleados de EDATEL son varios los factores que influyen en la percepción que tienen o se forman de los gerentes generales, estos factores están relacionados con temas como el logro de resultados, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el conocimiento académico, técnico y de la Empresa, la capacidad y claridad estratégica, entre otros, y estos factores (que están orientados al saber y al hacer) deben estar acompañados y hasta subordinados a otros relacionados con el Ser humano y empático, respetuoso de los demás, que genere confianza y con gran capacidad de escucha. Todo esto, siendo necesario, no es suficiente puesto que para los empleados es absolutamente necesario poder creerle al Gerente en todo lo que hace y dice, que haya congruencia, es decir, que independientemente de que sea cierto, tiene que Parecer cierto, lo cual se percibe con habilidades orientadas a la representación en público como ser líder motivador que comunica, que tenga y que mantenga buenas relaciones y que acompañe a los empleados participando en sus eventos.

Los gerentes generales llegan a la Empresa con unos propósitos y de acuerdo con ellos orientan su gestión y en ese sentido se encontraron tres grupos que se caracterizaron por: el primero hacer proyectos que servirían a la Empresa en el futuro y estaban relacionados con la supervivencia en el largo plazo, el segundo a organizar la casa y recuperar la confianza de los dueños por lo que gestionaron desde el punto de vista del manejo financiero y de indicadores por encima de buscar un norte claro y enfocar el equipo al logro de los

objetivos, el tercer grupo trabajó por tener claridad en el rumbo que se le quiso dar a la empresa en el que se contó con los empleados y se les involucró como clave del éxito que se quería alcanzar.

La rotación de gerentes generales (siete en una década) ha generado en los empleados de EDATEL unos aprendizajes en los comportamientos como la aceptación al cambio (o resignación, aunque los empleados dicen que tienen la competencia de adaptabilidad) y lo más relevante es que cada administración que llega y se va les da más elementos de conocimiento empírico sobre la forma de gestionar, tratar a la gente, dirigir la Empresa, etcétera, que los vuelve más críticos para calificar, acompañar o rechazar a los gerentes. Estos aprendizajes no están relacionados directamente con la posición de cada cargo específico en la escala jerárquica de la Empresa, sino que muestra unas diferencias con respecto a grupos que se clasifican como estratégicos, tácticos u operativos y también de acuerdo con la cercanía que hay al gerente general tanto en lo laboral como en lo personal. Aunque hay diferencias entre las percepciones sobre los gerentes, no se tienen evidencias de problemas entre los grupos que piensan distinto, más allá de una mención que hace la Junta Directiva del Sindicato de haber sido discriminados por ser sindicalizados.

Los empleados sindicalizados como tal, no tienen diferencias con respecto a los no sindicalizados sobre las percepciones que se forman de los gerentes generales, sin embargo la Junta Directiva de este organismo (a quienes se ve en EDATEL como El Sindicato) sí juega un papel importante toda vez que se siente comprometida con cuidar y proteger los intereses de los empleados de la Empresa y es por eso que en un momento determinado como consecuencia de la transformación, y después de que llegan gerentes de zona con poder sobre el área técnica y las regiones que habían manejado la operación de EDATEL

por muchos años, el Sindicato siente la necesidad de recuperar el reconocimiento que había perdido ante sus representados y ante la administración. Esto dio origen al periódico El Lince en el que se hacen públicas las denuncias e inconformidades que, desde el punto de vista del Sindicato, tienen los trabajadores.

Dos temas con los que tuve especial cuidado son mi formación de ingeniero y mi pertenencia a la muestra, los cuales asumí con respeto por las disciplinas y por la investigación así: con respecto a la ingeniería, utilicé algunas herramientas como el manejo numérico, de gráficas y tablas para complementar y entender datos que me facilitaron el análisis social de la información; en cuanto a mi participación como integrante de la Empresa por 16 años, fue un ejercicio interesante de aceptación y humildad para permitir que fueran los datos y los empleados los que hablaran y no mi subjetividad y percepciones.

V. BIBLIOGRAFÍA

Estudiada y referenciada

Botero, F. (2010). *EDATEL 40 años de historia*. Medellín: Publicidad Creativa Vélez S.A.S.

Bourdieu, P. (1990). *Sociología y Cultura*. México: Editorial Grijalbo, S.A.

Echeverría, María; Rincón, Análida. (2000) *Cuidad de territorialidades*. Medellín. Universidad Nacional.

Elías, Norbert. (2006). Ensayo acerca de las relaciones entre los establecidos y los forasteros. En: Reis 104/03. P. 219 - 251. España.

Foucault, M. (1992). *Microfísica del Poder*. Madrid: La piqueta ediciones.

Gallego, Mery. (2000). Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En: Revista Universidad EAFIT No. 119, Jul.-Sep. Medellín.

García, Óscar León. (2009). *Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones*. Cali. Prensa Moderna Impresores.

Goffman, Erving. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires. Amorrortu editores.

Grisales Franco, Lina María; Giraldo Gaviria, Libardo Antonio. (2003). *Análisis de las competencias en el ser, el saber y el hacer de los gerentes de la instituciones prestadoras*

de servicios de salud de segundo nivel de atención en el Departamento de Antioquia. Tesis de grado. Universidad de Antioquia. Medellín.

Jiménez Morales, Germán. (1996). De jefes paleolíticos a gerentes líderes. En: RAED: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo No. 50, May-Ago. 1996. P. 106-111. Medellín.

Martínez, Piedad. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. En: Pensamiento & gestión Universidad del Norte No. 20, Ene.-Jul. P. 165-193. Barranquilla.

Mauss, Marcel. (1971). Ensayo sobre los dones: Razón y formas de cambio en las sociedades primitivas. Madrid: Tecnos.

Mayor Mora, Alberto. (2005). *Ética, trabajo y productividad en Antioquia.* Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Moss Kanter, Rosabeth. (2006). *Confianza: cómo empiezan y terminan las rachas ganadoras y las rachas perdedoras.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Saracho, José María. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias: modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias.* Santiago de Chile: Ril Editores.

Scott, James. (2000). *Los dominados y el arte de la resistencia.* México. ERA

Serna Gómez, Humberto. (2003). *Gerencia Estratégica.* Bogotá. 3R Editores.

Shakespeare, William. (2010). *Hamlet, Príncipe de Dinamarca.* Editorial Universidad de Antioquia.

Weber, Max. (2005). *Economía y Sociedad*. México. Fondo de Cultura Económica.

Yepes, Mario. (1993). Algunas consideraciones Básicas sobre el Teatro y la Representación. En: Revista Cuadernos Académicos Quirama. P. 79 – 84. Medellín.

Consultada no referenciada

Libros

Covey, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en Principios*. Ed. Paidós. Buenos Aires

Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. EE.UU. Editorial Caribe.

Richard L. Daft. (2006) *La experiencia del liderazgo*. México. Publicación México. Thomson.

Siliceo A., Alfonso; Casares A., David; González M., José Luis. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva*. México. McGraw-Hill Interamericana.

Zapata Domínguez, Álvaro; Rodríguez Ramírez, Alfonso; Sánchez Manchola, Iván Darío. (2008). *Cultura organizacional en empresas colombianas: estudios de caso*. Cali. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

Artículos de revista

Aktouf, Omar. (2002). El simbolismo y la "Cultura Organizacional". De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. En: Revista de la escuela de Administración Universidad EAFIT. Medellín. No 1. Jul - Dic. 2002. P. 63 – 93.

Bermúdez Restrepo, Héctor. (2005). La Organización Contemporánea ¿Una Caja de Pandora?: Algunas nociones acerca de las organizaciones desde la antropología y la sociología. En: Revista Ad-Minister. Medellín. No. 06. Enero - Junio 2005. P. 49-66.

Contreras, Françoise; Barbosa, David; Uribe. Ana Fernanda; Mejía, Camilo. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. En: Acta colombiana de psicología 12 (2). 2009 P. 13-26.

Durán Rodríguez, María Marta. (2008). La administración por valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. Ciencias económicas, volumen XXVI, Julio - Diciembre 2008. No. 2. P. 355-375.

Gómez, R. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. En: Revista Universidad y Empresa. Facultad de Administración N° 11 Bogotá - Diciembre de 2006. P. 62 – 91.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2004). Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. Revista

Universidad & empresa. Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios. Universidad del Rosario. Diciembre 2004, No. 7. P. 8 – 131.

Rodríguez, Emilio. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. En: Revista de ciencias sociales, vol. XVI, No. 4, Oct - Dic. 2010. P. 629 – 641.

Sánchez, José C. et. Al. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. En: Revista de antropología iberoamericana. Agosto - Diciembre de 2006, vol. 1, N° 003. P. 374 – 397.

Sánchez, E.; Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. Revista latinoamericana de Psicología. Vol. 42. No.1. Universidad de Granada, España. 2010. P. 29 – 39.

Stecher, Antonio. (2010). El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo. En: Discusiones desde América Latina. Universitas Psychologica; Enero - Abril 2010, Vol. 9, p. 93-107

Vásquez Vera, María del Carmen. (2008). Claves para una relectura de la cultura organizativa desde los paradigmas sociológicos. En: Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología. Vol. 17 No. 1 Enero - Marzo, 2008. P. 27 – 52.

Zapata Domínguez, Álvaro. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. En: Cuadernos de Administración. Universidad del Valle N° 27, Marzo de 2002. P. 162 – 186.

CD ROM

Hoyos Arboleda, Liliana Inés. (2006). Gestión de la cultura organizacional de Empresas Públicas de Medellín. Medellín, 2006. CD-ROM.

Webgrafía.

¿Quién era Stephen Covey? En:

<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/07/17/covey-un-hombre-altamente-efectivo>.

Consultado en 2014.

Biografía Carlos María Alcover. En: <http://defensores.es/profile/carlosalcover>. Consultado en 2014.

Biografía José María Peiro. En: http://www.uv.es/uipot/CV_Peiro.htm. Consultado en 2014.

Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación.

En: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=12&sid=aa9f3621-b4af-4890-8dd4-d1dc409c6954%40sessionmgr10>. Consultado en 2014.

Inteligencia emocional. En:

http://www.calidadevida.com.ar/inteligencia_emocional_fredy_kofman.htm. Consultado en 2014.

Las ocho dimensiones del liderazgo transformacional. Mendoza, M. & Ortiz. En:

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/558772/Las-8-dimensiones-del-liderazgo-transformacional.html>. Consultado en 2014.

Liderazgo cristiano. En: <http://estudios-biblicos.avanzapormas.com/liderazgo/liderazgo-cristiano-jonh-maxwell-biografia.html>. Consultado en 2014.

Entrevistas y entrevistados

- Córdoba Henao. Luis F. (2013.03.22). [Entrevista con Gerente A, gerente general de EDATEL de 1998 a 2000. Asumió el proyecto de Transformación empresarial de EDATEL en una Organización de Alto Desempeño e hizo inversiones en infraestructura de redes de telecomunicaciones, ambos proyectos sirvieron para que gerentes posteriores presentaran sus administraciones con resultados muy positivos para la Empresa.]. Lugar: Instalaciones de EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.04). [Entrevista con Gerente B, gerente general de EDATEL en el año 2000. Era jubilado y trabajó dos temas muy cruciales en la Empresa como son la defensa del servicio de telefonía local extendida y logró la autorización de la Junta Directiva para prestar servicios por fuera de Antioquia, lo cual llevaba varios años intentándose. En su administración, el Gerente Comercial montó las gerencias regionales.] Lugar: Residencia del entrevistado.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.03.19). [Entrevista con Gerente C, gerente general de EDATEL de 2001 a 2004. Nombrado directamente por el alcalde del momento, ejecutó la primera etapa del proyecto de expansión por fuera de Antioquia, muy cercano a la gente desde el deporte y fiestas, muy conocido y con relaciones políticas.]. Lugar: Instalaciones de la oficina del entrevistado.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.23). [Entrevista con Gerente D, gerente general de EDATEL de 2004 a 2005. Llega de ser gerente comercial de una empresa del sector que atendía clientes de estratos altos y empresariales. Logró la finalización del proyecto de expansión que incluyó el departamento de Sucre. Contrató una firma

consultora que le recomendó no distraer a la Empresa en temas de movilidad y explotar más el negocio de telefonía fija. Lugar: Instalaciones de su oficina en el barrio Avenida Las Palmas de Medellín.

- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.06). [Entrevista con Gerente E, gerente general de EDATEL de 2005 a 2006. Empezó como Director, luego como Gerente de Unidad encargado y después titular y posteriormente tras un proceso de selección llega a la Gerencia General. Recibe la Empresa en una situación financiera compleja y toma una decisión de hacer un Plan Compensado de Retiro (PCR) que cierra con la salida de más de 200 empleados. Se enfocó en organizar la operación interna buscando eficiencias.]. Lugar: Centro Comercial Unicentro de Medellín.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.03.20). [Entrevista con Gerente F, gerente general de EDATEL de 2006 a 2008. Llega a la Empresa como gerente financiero convocado por el Gerente D y hace parte de su equipo de trabajo y posteriormente del equipo de trabajo del Gerente E. Se enfoca en la gestión de los costos y aunque define una Estrategia para traer ingresos, no la ejecuta puesto que cuando la tiene lista, hay cambio de administración.]. Lugar: Club El Rodeo de Medellín.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.11.06). [Entrevista con Gerente G, gerente general de EDATEL de 2008 a 2010. Nombrado por el Alcalde de turno, con grandes fortalezas en relaciones públicas y políticas, conforma su equipo de trabajo, se aprendió el nombre de todos los empleados, disfrutaba de presentaciones en público, fiestas, eventos deportivos, muy cercano a la gente, marcada orientación a las ventas lo que le permitió trabajar por traer ingresos a la Empresa. No ocultaba sus intereses e intenciones políticas.]. Lugar: Instalaciones de su empresa en el barrio Colombia de Medellín.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.03). [Entrevista con Gerente de unidad 1, gerente de Unidad de Infraestructura, ha tenido una permanencia de 23 años en EDATEL. Al frente de la unidad de gestión que tuvo el poder por muchos años y que genera el gran conflicto con la comercial donde nació el periódico El Lince. Tiene gran conocimiento técnico y es un referente importante para las personas del área técnica y de las regiones porque hizo carrera en Empresa]. Lugar: EDATEL.

- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.10). [Entrevista con Gerente de unidad 2, gerente de Unidad de Negocios Corporativos, ha tenido una permanencia de 16 años en EDATEL. Hizo carrera dentro de la Empresa, por lo que goza del aprecio de los compañeros y empleado de confianza de los gerentes generales por su conocimiento, además tiene un punto de vista desde la cercanía a algunos gerentes generales]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.19). [Entrevista con Gerente de unidad 3, gerente de Unidad Financiera, ha tenido una permanencia de 15 años en EDATEL. Ha sido gerente general de varias empresas públicas, en EDATEL estuvo al frente de varias unidades de gestión y ha tenido mucha cercanía a los gerentes generales por el gran conocimiento que tiene de la Empresa y goza del aprecio de los empleados por el respeto y la cercanía con ellos]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.05). [Entrevista con primer grupo de directores: Director 1, director de Desarrollo Humano, 22 años en EDATEL; Director 2, director de Desarrollo Informático, 30 años en la Empresa]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.10). [Entrevista con segundo grupo de directores: Director 3, director Financiero, 17 años en EDATEL; Director 4, director Administrativo, 14 años en EDATEL; Director 5, coordinador de Gestión Jurídica, 13 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.19). [Entrevista con tercer grupo de directores: Director 6, director de Centro de Operación de la Red, 19 años en EDATEL; Director 7, director de Planeación y Desempeño, 15 años en EDATEL; Director 8, director de Interventoría Técnica, 14 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.05). [Entrevista con primero grupo de directores: Director 1, director de Desarrollo Humano, 22 años en EDATEL; Director de Desarrollo Informático, 30 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.10). [Entrevista con segundo grupo de directores: Director 3, director Financiero, 17 años en EDATEL; Director 4, director Administrativo, 14 años en EDATEL; Director 5, Coordinador de Gestión Jurídica, 13 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.

- Córdoba Henao. Luis F. (). [Entrevista con tercer grupo de directores: Director 6, director de Centro de Operación de la Red, 19 años en EDATEL; Director 7, director de Planeación y Desempeño, 15 años en EDATEL; Director 8, director de Interventoría Técnica, 14 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.11). [Entrevista con grupo de coordinadores: Coordinador 1, Coordinador de Fibra óptica, 19 años en EDATEL; Coordinador 2 Coordinador de Conmutación, 26 años en EDATEL; Coordinador 3, Coordinador de Transmisión, 23 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.26). [Entrevista con grupo de profesionales: Profesional 1, Interventor Técnico, 15 años en EDATEL; Profesional 2, Ingeniero Especialista de Plataformas, 29 años en EDATEL; Profesional 3, Ingeniero De Aplicaciones, 18 años en EDATEL; Profesional 4, Abogado, 17 años en EDATEL; Profesional 5, Ingeniero Especialista de Planeación, 14 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.26). [Entrevista con grupo de analistas: Analista 1, Analista de Compensación, 18 años en EDATEL; Analista 2, Analista de Contratación, 18 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.22). [Entrevista con primer grupo de gestores: Gestor 4, Gestor Planeación y Desempeño, 17 años en EDATEL; Gestor 5, Gestor Planeación y Desempeño, 15 años en EDATEL; Gestor 6, Gestor Planeación y Desempeño, 23 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.25). [Entrevista con segundo grupo de gestores: Gestor 1, Gestor de logística infraestructura, 15 años en EDATEL; Gestor 2, Gestor de laboratorio, 30 años en EDATEL; Gestor 3, Gestor de laboratorio, 21 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.17). [Entrevista con primer grupo de auxiliares: Auxiliar 1, Auxiliar Tesorería, 17 años en EDATEL; Auxiliar 2, Auxiliar Tesorería, 18 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.19). [Entrevista con Auxiliar: Auxiliar mesa de servicio, 27 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.

- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.17). [Entrevista con Junta Directiva de SINTRAEDATEL: Junta Sindicato 1, Auxiliar Tesorería, 17 años en EDATEL; Junta Sindicato 2, Auxiliar Tesorería, 18 años en EDATEL; Junta Sindicato 3, Auxiliar Mesa de Servicio, 27 años en EDATEL] Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.16). [Entrevista con primer grupo de sindicalizados: Sindicalizado 1, Auxiliar Soporte Operaciones, 18 años en EDATEL; Sindicalizado 2, Gestor Operación Plataformas, 35 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.16). [Entrevista con segundo grupo de sindicalizados: Sindicalizado 3, Auxiliar Tesorería, 18 años en EDATEL; Sindicalizado 4, Generalista Documental, 30 años en EDATEL; Sindicalizado 5, Auxiliar Tesorería, 25 años en EDATEL; Sindicalizado 6, Generalista Documental, 27 años en EDATEL; Sindicalizado 7, Soporte Administrativo, 22 años en EDATEL]. Lugar: EDATEL.
- Córdoba Henao. Luis F. (2013.04.19). [Entrevista con grupo de empleados cercanos al gerente general: Cercano 1, Secretaria Ejecutiva, 28 años en EDATEL; Cercano 2, Conductor, 22 años en EDATEL; Cercano 3, Conductor, 27 años en EDATEL]. Lugar: Barrio San Joaquín, Medellín.

VI. ANEXO No. 1 “Los gerentes percibidos por los empleados”

A los entrevistados se les dijo: “voy a hacer un recorrido por gerencias y hablemos de cada una, así cosas de las que nos acordemos” y a continuación se presenta lo más relevante de sus respuestas. Previamente se hace una caracterización de sus administraciones y al final de cada uno se presenta un resumen basado en las respuestas de los empleados.

a) Gerente A:

Este gerente se caracteriza por haber asumido el proyecto de transformación empresarial de EDATEL en una Organización de Alto Desempeño y por hacer inversiones en infraestructura de redes de telecomunicaciones, ambos proyectos sirvieron para que gerentes posteriores presentaran sus administraciones con resultados muy positivos para la Empresa. En términos generales, los empleados dieron respuestas tales como:

- **Gerentes de Unidad:** “Un caballero, gran persona y decente. falta fuerza, criterio y ejecución”, “transformación, espacios culturales y deportivos”.
- **Directores:** “Amabilidad, respeto”, pasivo, no tomaba decisiones”, “ejecución de la transformación”.
- **Coordinadores:** “Muy humano y noble”, “impulsó lo tecnológico”, se metía mucho en el detalle”, “el proyecto de la televisión”.
- **Profesionales:** “Humano, amable, justo”, “posicionó la marca y nueva cara de EDATEL”, “visión empresarial”.
- **Analistas:** “Tranquilidad”, “amable y cortés”, “no aportó mucho ni para bien ni para mal”
- **Gestores:** “Noble, tranquilo, humano”, “dio capacitación”.

- **Auxiliares:** “Humilde, un gran señor”, “de puertas abiertas”, “divertido en las fiestas”, “se metió con infraestructura”, “infundió miedo con la transformación”, “saludaba, asequible y miraba como un igual”.
- **Cercanos al Gerente:** “Humilde, ejecutivo, escuchaba mucho a la gente”, “no tan político, se prestaba mucho para el diálogo, muy tranquilo, buena relación con los empleados”, “bajo perfil, camaradería, ambiente laboral excelente, muy transparente, un señor, excelente persona, se integraba con la gente”.
- **Sindicato:** “Un caballero, un señor, respetuoso y sincero”.

Muy recordado como el más humano por su respeto y cercanía a la gente. Su gran proyecto que fue la transformación solo es mencionado por gerentes y directores (directivos más estratégicos), los proyectos de inversión en tecnología solo lo recuerdan los de esta unidad de gestión. Se le reclama la falta de toma de decisiones.

En cuanto a su estilo de dominación, podría confundirse con la carismática, cuando se habla tanto del ser humano que es, pero al no reconocérsele logros y capacidad de toma de decisiones, la gente no lo ve como alguien al que se puede seguir. Con esto su dominación se legitima desde lo legal. Fuerte en las competencias del Ser.

b) Gerente B:

Era jubilado y trabajó dos temas muy cruciales en la Empresa como son la defensa del servicio de telefonía local extendida (llamadas dentro de un mismo departamento) que era la base de los ingresos en ese momento y logró la autorización de la Junta Directiva para prestar servicios por fuera de Antioquia, lo cual llevaba varios años intentándose. En su administración, el Gerente Comercial montó las gerencias regionales.

- **Gerentes de Unidad:** “Muy ejecutivo con logros externos y manejo de Junta Directiva”, “montó las gerencias regionales y problema técnico comercial”, “expansión y salida de Antioquia”, “distante”.
- **Directores:** “Muy ejecutivo, salvó la local extendida - la defendió a capa y espada”, “rumba en la cancha”, “muy querido en escenarios por fuera de la empresa”, “delegó la administración en otro gerente”, “complemento de Gerente A”, “otro gerente estaba detrás”
- **Coordinadores:** “Defendió a capa y espada la salida de Antioquia - el proyecto Córdoba”
- **Profesionales:** “Todo le parecía maluco y vino a jubilarse a Edatel”, “solo que se subió a una mesa a bailar con las peladas [...] se creía un jovencito”
- **Analistas:** “Lo contrario a Gerente A, de mucha experiencia y nadie lo conocía”
- **Gestores:** “Bailaba sobre las mesas, poco tiempo, pocos amigos, no se mezclaba, no lo conocimos, muy ejecutivo”
- **Auxiliares:** “No dejó huella, no saludaba en el ascensor”.
- **Cercanos al Gerente:** “Muy inteligente, delegaba todo, empoderó y administró, el que mandaba era el gerente de recursos humanos”, “al principio apático y luego amable, no miraba a los ojos”, “pedía resultados”, “lo conocimos poco, bailó sobre una mesa”, “vino a hacer un favor, acabó con el transporte”, “no se sintió”.
- **Sindicato:** “Pocos recuerdos”, “baile en una mesa”, “subía por el ascensor de carga”.

Recordado como el gerente más ejecutivo de todos y como lo contrario al Gerente A, sus grandes logros como la defensa de la telefonía local extendida y la salida de Antioquia los

recuerdan los cargos más directivos y estratégicos. La gente lo veía poco, pues no compartía ni el ascensor, se le recrimina el hecho de haber bailado “borracho” sobre una mesa en la fiesta de fin de año. Es clara la legitimación de su dominación desde lo Legal. Estaba bien en las competencias de Saber y del Hacer.

c) Gerente C:

Nombrado directamente por el recién posesionado alcalde del momento, ejecutó la primera y más grande etapa del proyecto de expansión por fuera de Antioquia, muy cercano a la gente desde el deporte y fiestas, muy conocido y con relaciones políticas. Disfrutaba mucho de mostrarse y proyectar su imagen para lo que tenía un grupo de comunicadoras que lo seguían a los eventos.

- **Gerentes de Unidad:** “Exitoso por triunfos de otros, político, le gustaba mostrarse”, “dejó trabajar”, “gerencia deficiente”, “deportista”, “expansión”, “derroche, recursos para las personas”.
- **Directores:** “Deporte, fiestas y rumba”, “bacanería”, “la más politizada, mal administrador, dejó trabajar el equipo y se apoyó en ellos”, “saludaba en el ascensor”, “gustaba de los medios, comunicaciones, imagen, revista somos, estilo corporativo corbata para todos”, “unió los gerentes con el deporte”, “proyecto de expansión”
- **Coordinadores:** “Cercano a los empleados, deportes participando con la gente”, “pleno crecimiento de Córdoba 1 y 2 y Sucre - los implementó”, “dejó trabajar a su equipo”, “incidente por la salida del nodo y exageró al tratar a la gente”.

- **Profesionales:** “Entró en época de bonanza, la Empresa ya estaba expandida”, “buenos temas como recreación, deporte, cercano a la gente, respeto”, “político, muy publicitado, buen gerente”
- **Analistas:** “Le tocó la época boyante, no daba confianza, le tocó bueno el negocio, mucha relación pública, administró riqueza”, “entrar a Córdoba”, “se movía en el deporte , hubo el mayor beneficio para los temas deportivos”
- **Gestores:** “El deporte”, “expansión”, “abierto y espontáneo, integración con la gente”, “le faltaba capacidad, no tenía experiencia en el sector, se montaba en el barco”, “olimpiadas deportivas”.
- **Auxiliares:** “Fiestas, deporte, amable y fiestero”, “demasiadas fiestas, despilfarro”, “conectado con toda la Empresa”, “capacitación, préstamos de vivienda”.
- **Cercanos al Gerente:** “Estaba pendiente de la gente, le dio motivación a la gente, dio confianza”, “visitaba las regiones”, “muy humano, animaba la gente, amable y asequible”, “deporte y olimpiadas, se integraba con la gente”, “Empresa boyante, los mejores resultados de la compañía”, “fiestas, despilfarro”.
- **Sindicato:** “Deporte en la cancha”, “malgasto, fiestas, mal administrador”.

Es percibido como el gerente más político, por las fiestas, despilfarro, no se reconoce como buen gerente y sus logros se atribuyen a resultados de gerencias anteriores y a la capacidad del equipo gerencial que lo acompañó y al que dejó trabajar. Se acercó mucho a la gente desde el deporte y mantenía buenas relaciones saludando en todos los escenarios. Para algunas personas podría llegar a considerarse legitimado como carismático, sin embargo por su baja capacidad de gerenciar, prima la dominación legítima desde lo Legal. Se le

reconoce desde el Ser, Hacer (poco porque se dice que los logros son del equipo y no de él) y el Parecer, pero deficiente en el Saber.

d) Gerente D:

Este gerente llega a la Empresa después de un gran escándalo público de la administración anterior por manejo de dineros y recursos. Llega de ser gerente comercial de una empresa del sector que atendía clientes de estratos altos y empresariales. Logró la finalización del proyecto de expansión que incluyó el departamento de Sucre. Contrató una reconocida firma consultora que le recomendó no distraer a la Empresa en temas de movilidad y explotar más el negocio de telefonía fija.

- **Gerentes de Unidad:** “Elitista, prepotente, negrero”, “imponía su criterio”, “en la estratosfera”, “gerencia de lo inútil e improductivo”.
- **Directores:** “frustración por movilidad”, “abandonó el barco, incoloro, intrascendente, petulante, lejano”, “se preocupaba por detalles sin importancia”, “otra gerente estaba detrás”, “elitista, estrato 8”
- **Coordinadores:** “Se equivocó con la estrategia renunciando a la movilidad”, “Señaló y culpó a los empleados de los problemas de la Empresa”, “elitista”, “período de confusión, nunca se sintió en Edatel, abandonó el barco”
- **Profesionales:** “No supo leer la Empresa, lejano, frío y clasista”
- **Analistas:** “No tomó la decisión con la movilidad, Yupi, no sabía del negocio, nos metió en un préstamo de unos bonos que no necesitábamos, nos jodió con lo de las renunciaciones estratégicas a la movilidad, nos llevó al auditorio de EPM, encerrado y no escuchaba”, “se tomaron malas decisiones, estaban los recursos, el conocimiento”.

- **Gestores:** “No saludaba”, “renuncia a la movilidad”, “hizo la reunión en el cubo de EPM”, “no conoció a Edatel, no era futurista”, “acabó las fiestas, no se ganó el respeto”, “muy joven, no tuvo logros”, “le interesaban ciudades de menos de 200.000 habitantes”
- **Auxiliares:** “Solo en el ascensor, quitó las fiestas”, “no conoció el negocio”, “pinchado (elitista)”, “pésima administración, no tenía visión de futuro, renunció a la movilidad”
- **Cercanos al Gerente:** “Desconfianza, predisposición, funesto para Edatel”, “estrato veinte, no saludaba, lejano a la gente”, “la empresa se estancó, retroceso para la empresa”, “no había empatía”.
- **Sindicato:** “Elitista”, “renuncia a la movilidad”, “quitó las fiestas”, “nos dejó tirados”.

Reconocido como el gerente más lejano a la gente por “elitista” y que no compartía el ascensor con los empleados, se le critica la renuncia al negocio de movilidad (telefonía móvil), la falta de visión de futuro del negocio y haber renunciado a la Empresa en un momento difícil. Su dominación se legitima estrictamente desde lo Legal y sus competencias están marcadas solamente desde el Hacer.

e) Gerente E:

Este gerente llegó a la Empresa en una administración anterior y empezó como director, luego como gerente de unidad encargado y después titular y posteriormente tras un proceso de selección llega a la gerencia general. Recibe la Empresa en una situación financiera compleja y toma una decisión de hacer un Plan Compensado de Retiro (PCR) que cierra

con la salida de más de 200 empleados. Se enfocó en organizar la operación interna buscando eficiencias.

- **Gerentes de Unidad:** “Se dedicó al trabajo interno, le faltó gestión para afuera”, “buen trato con la gente, poco tiempo, decisiones complejas”
- **Directores:** “Fresco, juvenil, dinámico, respetuoso, considerado cercano”, “continúa lo de Gerente D, faltó experiencia”, “demasiado operativo, solo miró el interior”, “plan compensado de retiro”
- **Coordinadores:** “Muy inteligente”, “Le tocó el PCR difícil”, “Echaba la culpa a los empleados”, “Claridad en la estrategia y no la llevó a cabo”
- **Profesionales:** “muy joven, respetuoso”, “le tocó un momento difícil, le faltó más tiempo”, “utilizado por el grupo empresarial para sacar gente y reducir salarios”
- **Analistas:** “De transición, aportó más como gerente de mercadeo que como gerente general”
- **Gestores:** “Visitó las regiones, salió de dentro de la empresa, posicionó la empresa”, “amable y no rechazó a las personas”, “le tocó muy difícil la crisis de la empresa”, “hablaba muy bien”
- **Auxiliares:** “No hizo nada, venía de otra gerencia”
- **Cercanos al Gerente:** “Muy inteligente, arranca desde ingeniero, excelente persona”, “compañero a jefe, hace la carrera en Edatel, pendiente de todos los proyectos, siguió con el tema del deporte, mucho conocimiento de la compañía, claro para hablar y le llegaba a la gente”, “especial con la parte sindical, no se le conoció la parte política”, “muy joven y pudo hacer más”

- **Sindicato:** “Respeto, sencillo, saludaba en el ascensor, bella persona”, “muy técnico y le faltó política, plan compensado de retiro”

A Gerente E se le reconoce la inteligencia, juventud, buen trato con la gente, claridad al hablar, que salió de dentro de la compañía y que afrontó decisiones difíciles en la Empresa con el Plan Compensado de Retiro, le faltó tiempo y se dedicó más al interior de la Empresa, falencias en la parte política. Siguió con el deporte. Es legitimado más desde la dominación Tradicional y en cuanto a las competencias, tiene una buena mezcla entre el Ser, Saber, Hacer y Parecer.

f) Gerente F:

Llega a la Empresa como gerente financiero convocado por el Gerente D y hace parte de su equipo de trabajo y posteriormente del equipo de trabajo del Gerente E. Se enfoca en la gestión de los costos y aunque define una estrategia para traer ingresos, no la ejecuta puesto que cuando la tiene lista, hay cambio de administración.

- **Gerentes de Unidad:** “Muy inteligente - por encima de lo normal”, “irrespetuoso, grosero, descalificador”, “no inspira entusiasmo para trabajar”, “controlador de costos y gastos”, “genera miedo”.
- **Directores:** “Estrategia ganadora, bien montada y bien leída”, “inteligente, muy inteligente, buenas ideas”, “no congregaba, generaba temor, no construía”, “el irrespeto por las personas lo opacó, no se le creía, perseguía a las personas, no dejaba hablar y la gente salía llorando, no respetaba el conducto regular, necesitaba hacer sentir mal a las personas para sentirse bien él, visceral y dependía del genio”, “todo lo contrario a un buen gerente”, “pretendía saberlo todo con todos los

detalles”, “necesitaba el control de todo”, “un año más de gerente f y desaparece EDATEL”.

- **Coordinadores:** “Vendió el búnquer, vendió la cancha”, “período de la confusión”, “culpaba a los empleados de los problemas de la empresa”, “hubiera acabado con la empresa”, “sacó adelante los proyectos de fibra óptica con el gerente de infraestructura”.
- **Profesionales:** “Le faltó encontrar soluciones desde los ingresos”, “se enfocó en los costos de la empresa, le hizo creer a todos que la empresa se estaba quebrando”, “lideraba desde lo financiero y con muchos números, le faltó conocer lo técnico”, “decisiones gerenciales sin peso ni económico, ni jurídico, subjetivas se dejaba llevar por lo emocional”, “vendió la cancha”, “vino a arreglar la casa y más la dañó”, “se preocupaba por lo personal de algunos”, “amor y odio”.
- **Analistas:** “La catástrofe, financista, vendió los activos de EDATEL para justificar la mala gestión”, “primero me parece que él no era político... grave, porque no tenía las relaciones. Era de un enfoque financiero y quiso llevar la empresa a eso... tenía un estilo muy presionador, muy intransigente, muy de él, o sea, lo que yo digo es y no más...”
- **Gestores:** “Financista, vendió la cancha”, “estrés, amenazante, intimidador”, “los números en la cabeza, no encontraba soluciones, vendió la casa redonda, la entrada a la empresa”, “estaba acabando con el negocio, producto de una improvisación”, “tosco y grosero”, “la empresa iba a pique gracias a sus ideas”, “demasiado grosero con la gente”.

- **Auxiliares:** “Vendió las cosas de la empresa”, “grosero y chismoso, humillativo, discriminador, acoso a antiguos y Sindicato”, “la administración más mala, fiestas malas”.
- **Cercanos al Gerente:** “Una persona chévere”, “un poco acelerado”, “trabajaba con todos los gerentes”, “muy analítico”, “muy detallista en la forma de ser de la gente”, “fuerte en su estilo”, “apoyaba a la gente en cosas, más sicólogo, aconseja y da buenas ideas a las personas, muy humano, pendiente de las personas y de las familias, se sabía los nombres de las familias”, “no tenía respaldo político”, “infundía miedo”, “tenía buenas ideas pero no las ejecutó”.
- **Sindicato:** “Orgullosa, vanidosa, malintencionada, prepotente”, “vendió la cancha donde hacíamos deporte”, “espiaba a la gente”.

Se le reconoce lo inteligente desde los Gerentes, Directores y Cercanos, es un factor común el maltrato a los empleados, lo autoritario y su gestión se basó en la venta de activos para mantener los resultados de la Empresa positivos, dentro de ellos la venta de la cancha que es referida por varios grupos. Administraba desde los números financieros y se concentra en los costos. Solo los cercanos lo reconocen como buen ser humano. Su tipo de dominación es Legal, pues aunque como en el caso del Gerente E, que entró a la Empresa en administraciones anteriores, estas corresponden a gerentes que no gozaban de la aceptación de los empleados y es considerado continuidad de ellos y no de la “familia”. Sus competencias están en el Saber y en el Hacer.

g) Gerente G:

Nombrado directamente por el alcalde de turno, con experiencia en telecomunicaciones y conocimientos financieros, muy orientado a manejar los medios de comunicación y la

imagen, con grandes fortalezas en relaciones públicas y políticas, conforma su equipo de trabajo, se aprendió el nombre de todos los empleados, disfrutaba de presentaciones en público, fiestas, eventos deportivos, muy cercano a la gente, marcada orientación a las ventas lo que le permitió trabajar por traer ingresos a la Empresa. No ocultaba sus intereses e intenciones políticas. Comunicó los propósitos empresariales a todos los empleados y se encargó de que siempre estuvieran presentes, montó un sistema de incentivos y reconocimientos por logros de resultados.

- **Gerentes de Unidad:** “Lectura rápida de la Empresa, se concentra en traer ingresos”, “llegó a la gente, fiestas, regalos, deporte”, “aspiraciones políticas, comportamientos políticos muy fuertes, aprovecha el proyecto del gerente anterior”
- **Directores:** “Discurso envolvente, respetaba y defendía a las personas, totalmente humano”, “buen comunicador, volvió la esperanza a la gente y le hizo creer que eran capaces, credibilidad y motivador, manejo de las relaciones, trajo un equipo directivo que respetaba”, “trabajó por el deporte”, “aprovechó la política, acercó a las regiones”, “recuperó la empresa y mostró los resultados”, “si le generaba reconocimiento lo hacía, quería proyectarse desde EDATEL”, “Tenía su geniecito, Usó a EDATEL como plataforma política, incumplido, irrespeto en las reuniones con el Black Berry”. “saludaba a todo el mundo en el ascensor y por el nombre”.
- **Coordinadores:** “Motivación, tomó decisiones del negocio que eran buenas, rescató la confianza de la gente en la Empresa y en ellos mismos”, “buscó soluciones por fuera, aprovechó la política y los contactos para traer recursos, revivió los proyectos de infraestructura y nos hizo fluir”

- **Profesionales:** “Nos hizo volver a creer, dio un nuevo giro para volver a coger confianza”, “trabajo sin estrés”, “es un vendedor, se crece en los auditorios”, “pero era frío y calculador, no era tan humano como aparecía”, “capacidad de convencer”, “no es tan técnico”, “incluyente, aprovechó la política para él y para la empresa”
- **Analistas:** “De puertas abiertas”, “la comunicación era importante, él siempre tenía claro que la misma información que iba en el comité ejecutivo, iba a bajo... en los agentes, en las asesoras, todos conocíamos que estaba pasando... y no era como es usual por ahí en los pasillos, eso le daba seguridad a la gente”...”se enfocó en hacer relaciones con gobierno, nos impulsó por donde era”, “cogió una empresa en crisis, y al fin político, tenía sus relaciones públicas, tiene cuna política, conoce el sector político, y cogió por donde era, también el momento, porque el ministerio... se enfocó por donde era.”
- **Gestores:** “Excelente, nos llevó a la cima, muy humano”, “impulsó a EDATEL a los nuevos mercados, posicionó a la empresa”, “trabajó el negocio de institucionalidad, mostró otra cara de la empresa”, “siguió con el deporte, nos hizo una cancha, muy deportista”, “impulsó la empresa a proyectos con el gobierno y trajo ingresos, alianzas y convenios”, “escuchaba, corregía, tranquilidad, bien rodeado, tenía experiencia, nos dio confianza, buenos mensajes, sencillo, primer gerente que se preocupa por la gente, nos dejó el bono”, “ya pues él se lanzó para gobernación y no quedó, voté por él”.
- **Auxiliares:** “El amor de la vida, todo lo de él fue bueno, un gran señor en todos los sentidos, saludaba por el nombre, trató con la gente, tiene su magia y su cuento (carismático)”, “trajo negocios, sabe tocar puertas”, “sentido de pertenencia, la

empresa empezó para arriba, tiene visión, tiene buenas relaciones y conocía a todo el mundo, siempre estaba alegre”, “político y sabe para qué es el poder, lo hizo bien, se rodeó de gente buena”

- **Cercanos al Gerente:** “persona tranquila, callado, muy político, mucho compromiso con todos los gerentes”, “buscaba estrategias de negocios, oportunidades de negocios, muchas relaciones, buen equipo de trabajo, política para beneficio de la empresa”, “trabajó por los deportes, rumbas”, “llamaba por el nombre”, “sacó la empresa adelante”, “incumplido, manejos políticos, consiguió muchos ingresos, muy respetuoso, se echó al Sindicato al bolsillo, salva la empresa”, “pero todos le perdonaron eso”.
- **Sindicato:** “Reconocimiento, deporte y familia, parte humana, humilde”, “sacó la empresa adelante, se aprendió el nombre de todos”, “tenía un propósito y aprovechó la gente, aprovechó la política”, “empleados satisfechos”.

Los empleados le reconocen las relaciones que tiene para hacer negocios, el respeto por el ser humano y la cercanía a las personas, la capacidad de comunicar y el manejo de auditorios transmitiendo motivación, confianza y credibilidad, la participación en eventos como fiestas y deportes, se rodeó de un buen equipo. También se caracteriza por su marcado comportamiento político y para su beneficio utilizó a la Empresa y el apoyo de los empleados, trabajó por traer ingresos más que por reducir costos y gastos. Los grupos como gerentes de unidad, directores y cercanos lo critican por incumplido (llegaba tarde a todo), irrespeto en las reuniones por dedicarse a la Black Berry y porque era malgeniado, pero se lo perdonan. Hubo gente que votó por él en sus aspiraciones políticas. Con respecto a su tipo de dominación, este se legitima como carismático, pues la gente lo sigue y aun cuando

se fue de la Empresa quieren irse a trabajar con él. Con respecto a las competencias, tiene una mezcla del Ser, Saber, Hacer y Parecer.

h) Gerente H:

Aunque no era parte de la muestra de gerentes, fue referenciado tantas veces que es conveniente e interesante incluir lo que piensan los empleados. Al momento de llegar a la gerencia general, de la que estuvo encargado por más de dos años y medio, llevaba en la Empresa más de 15 años como secretaría general, con varios encargos temporales durante su carrera y trabajando de la mano de todos los gerentes que han estado en esta investigación. Es reconocido en el sector como uno de las profesionales que más sabe de telecomunicaciones tanto desde lo regulatorio como del negocio. Tiene relación directa con la Junta Directiva y conoce a gran parte de los actores del medio de las telecomunicaciones.

- **Gerentes de Unidad:** “Sorprendió, buena gerencia, se focalizó y buscó ingresos, gran capacidad de trabajo, participativo y respetuoso, inteligente, falta más toma de decisiones”.
- **Directores:** “Familia (mamá) y continuidad de Gerente G”
- **Coordinadores:** “Es la continuidad de Gerente G”, “es muy inteligente, que tiene un equipo muy bueno y lo ha sabido manejar”, “pero me parece más derecho, más profesional, no político”.
- **Profesionales:** “La [persona] que más quiere a EDATEL, siguió lo que dejó Gerente G”.
- **Analistas:** “Es como un hermanito de nosotros, creció mucho, tuvo cercanía con los empleados”, “siguió lo de Gerente G”, “en el ascensor saluda y pregunta por la familia”, “tiene mucho conocimiento del mercado”.

- **Gestores:** “Siguió con lo mismo de Gerente G”, “conocedor de las leyes”, “excelente persona, cree en las personas, humilde y amigo, nos ganamos el bono dos veces”
- **Auxiliares:** “Comprometido con la Empresa, conoce la empresa”, “se unta de pueblo, mete el hombro”, “respetuoso, buena gente, ejecutivo, calmado”
- **Cercanos al Gerente:** “El doctor... muy conocedor, inteligente y comprometido”, “el más conocedor en el medio”.
- **Sindicato:** “Compañerito, de la familia, siguió el legado de Gerente G, bueno”

Los empleados le reconocen en general la inteligencia, el conocimiento que tiene, el amor y compromiso por la Empresa, se refieren con términos muy familiares como mamá, hermanito o compañerito. Llama la atención que muchos se refieren a este como la continuidad del Gerente G y sus logros los justifican por eso y no por sus méritos propios. Su tipo de dominación se justifica desde lo Tradicional y en cuanto a las competencias se pueden clasificar básicamente desde el Ser, Saber y el Hacer.