



**El diálogo social y el reconocimiento: Experiencias de directivos empresariales y directivos  
sindicales.**

Victor Hugo Ramírez Porres  
Daniel Esteban Monsalve Gómez

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Asesores  
Edison Francisco Viveros Chavarría, Sergio René Oquendo Puerta

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Gestión Humana  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2022

<b>Cita</b>	(Ramírez Porres & Monsalve Gómez, 2022)
<b>Referencia</b>	Ramírez Porres, V. H, & Monsalve Gómez, D. E. (2022). <i>El diálogo social y el reconocimiento: Experiencias de directivos empresariales y directivos sindicales.</i> , 2022 [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Maestría en Gestión Humana, Cohorte III.

Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR).

Sede de Investigación Universitaria (SIU).



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes.

**Decano/Director:** Sergio Ivan Restrepo Ochoa.

**Jefe departamento:** Oscar Fernando López Zuluaga.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## **Dedicatoria**

N/A

## **Agradecimientos**

N/A

## **Tabla de contenido**

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
Referencias	26

## **Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> Actores representativos, recopilación propia	19
---	----

## **Lista de figuras**

<b>Figura 1</b> Macro-procesos: un nuevo enfoque en estudio de la Gestión Humana (p.9), por M. García, 2009	22
<b>Figura 2</b> Triángulo del Diálogo Social, Ishikawa, 2004, OIT	
<b>Figura 3</b> Honneth, A. (1997). La lucha por el reconocimiento	22

## **Siglas, acrónimos y abreviaturas**

<b>APA</b>	American Psychological Association
<b>Cms.</b>	Centímetros
<b>ERIC</b>	Education Resources Information Center
<b>Esp.</b>	Especialista
<b>MP</b>	Magistrado Ponente
<b>MSc</b>	Magister Scientiae
<b>Párr.</b>	Párrafo
<b>PhD</b>	Philosophiae Doctor
<b>PBQ-SF</b>	Personality Belief Questionnaire Short Form
<b>PostDoc</b>	PostDoctor
<b>UdeA</b>	Universidad de Antioquia

## Resumen

Este artículo describe las experiencias de reconocimiento en el diálogo social desde la óptica de los directivos de gestión humana y directivos sindicales. El enfoque metodológico fue cualitativo, soportado en la estrategia de estudio de caso múltiple. Los resultados dieron cuenta de las formas de implementación del diálogo social en las organizaciones y, a su vez, se observaron situaciones de reconocimiento y menosprecio partiendo de la mirada de cada uno de los actores. Se concluye, que las formas de implementación del diálogo social pueden tener dos perspectivas interdependientes, una, procedimental y, otra, ética. Se observa que, mientras hay mayor representatividad de los sindicatos existen más situaciones de reconocimiento y que, a menor representatividad, se viven mayores situaciones de menosprecio. Por lo anterior, se pretende aportar en la mejora de las prácticas de la administración del trabajo organizado, partiendo del interés de estudiar el comportamiento del trabajador desde su rol, ya sea sindicalizado o representante de las organizaciones.

*Palabras clave:* Reconocimiento, Diálogo Social, Administración Estratégica de Recursos Humanos, Relaciones Laborales

### **Abstract**

This research article introduces the findings of an analysis about the experiences of recognition in social dialogue from the perspective of human management managers and union workers. The methodological approach was qualitative, supported by the multiple case study strategy. The results of the enquiry gave an account of the forms of implementation of social dialogue in the organizations and, in turn, situations of recognition and contempt were observed starting from the perspective of each of the actors. It is concluded that the forms of implementation of social dialogue can have two interdependent perspectives, one procedural and the other ethical. It is observed that, while there is greater representativeness of the unions, there are more situations of recognition and that, with less representativeness, more situations of contempt are experienced. Accordingly, it is intended to contribute to the improvement of organized labor administration practices, based on the interest of studying the behavior of the worker from his role, whether unionized or representative of the union.

*Keywords:* Recognition, Social Dialogue, Strategic Management of Human Resources, Labor Relations



### **Introducción**

Para comprender cómo se manifiesta el reconocimiento en las interacciones que se posibilitan a través del diálogo social, desde las experiencias de los trabajadores directivos de gestión humana y sindicales, se hace necesario dar una mirada al reconocimiento como categoría filosófica a partir de los autores Fascioli (2008), Anabalón (2012), Colomer (2012), Radici (2012) y Viveros (2015) que aportan, desde una concepción ética y de la naturaleza humana, la posibilidad de considerar la perspectiva del reconocimiento como contenido normativo de la moral.

En tal sentido, los autores Taylor (1996), Honnet (1997) y Fraser (2000) dimensionan esta categoría, partiendo de Hegel (1966) como propulsor de la teoría crítica, permitiendo que estos postulados se adapten al estudio y, sobre ese basamento, a las posturas humanas que posibilitan el reconocimiento intersubjetivo. Según Honnet (1997), se identifican las esferas del amor, la solidaridad y el derecho, pero es Navarro (2011) quien señala que, desde las dimensiones propuestas por Honnet, es la esfera del derecho la que provee un carácter universal. Esto abre un campo específico para los fines de esta investigación, permitiendo comprender las posibilidades que puede dar el reconocimiento en un proceso tan normado como el diálogo social.

En virtud de la lógica normativa, se toma el concepto de diálogo social como categoría vista desde la acumulación epistemológica de la disciplina del derecho, en las que aparecen Sulmont y Carrillo (2004), Medina (2015) y Díaz (2015) que permiten ubicar, de manera generalizada, las relaciones existentes de forma tripartita entre empresas, estados y sindicatos. Sin embargo, en la búsqueda del concepto del diálogo social en el campo específico de las organizaciones empresariales, se encontró que autores como Múnera (2009), Orrego (2013), Marulanda y Martínez (2017) y Fernández (2020), acercan sus planteamientos a las dinámicas de la cotidianidad de la empresa a través de elementos como el diálogo social efectivo y aspectos de análisis comunicativos.

Las relaciones laborales existentes dentro de las organizaciones empresariales se han tejido alrededor de un sin fin de controversias debido a las “posturas de lucha” que ambos actores han asumido en la confrontación de problemáticas emergentes. Esto, debido a la manifestación de intereses canalizados a través de la herramienta del diálogo social y normados por los principios rectores de la Organización Internacional del Trabajo (Tratado de Paz de Versalles, 1919). En Colombia, las relaciones laborales están regidas por la Constitución Política y el Código

Sustantivo del Trabajo que enmarcan las interacciones de los trabajadores, sea cual sea su rol, bajo la lógica del conflicto laboral.

El diálogo social consiste en todo tipo de negociaciones, consultas e intercambio de información entre las partes: empresas, gobiernos y trabajadores, acerca de temas o cuestiones de interés común respecto de las políticas económicas y sociales (Ishikawa, 2004). En ese sentido, diferentes autores e instituciones como Rodríguez (1998), Giuzio (2005), Ermida (2006), Neffa y Trotta (2015), Puig (2016) y la OIT (2016, 2017) vienen haciendo esfuerzos por unificar una noción del diálogo social que permita su comprensión y aplicación en un ámbito tan complejo como el de las empresas. No se puede perder de vista que el diálogo social es una interacción humana sujeta a diferentes interpretaciones y que, en la búsqueda de los puntos de encuentro de las dos categorías centrales definidas en esta investigación, es motivo de interés relacionar el rol de la gestión estratégica de los recursos humanos (AERH) en esta interacción. En ese sentido, se revisaron los autores Bermúdez (2010, 2014) y Oquendo y Bermúdez (2015) quienes aportan una lectura crítica a la mirada que le da García (2009) a las relaciones con el trabajador y la negociación colectiva como subproceso de la gestión humana bajo la lógica del trabajo organizado.

La mirada del diálogo social propuesta por Ishikawa (2004), para efectos de esta investigación, plasma las experiencias vividas de los dirigentes sindicales y de directivos de gestión humana de distintas empresas, los cuales, a partir de sus relatos, evidencian las relaciones humanas vistas desde las tres esferas del reconocimiento de Honneth (1997) que, bajo el toldo del trabajo organizado, muestra cómo en esta relación “antagónica” se pueden encontrar distintas formas de reconocimiento o menosprecio.

Por tal motivo, el presente artículo desarrolla, en primer lugar, el marco teórico desde las tres grandes categorías objeto de esta investigación: Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH), Diálogo Social y Reconocimiento. Luego, utilizando los métodos de investigación cualitativa inspirados en Galeano (2004), se amplía el horizonte de comprensión a partir de lo expresado por los entrevistados respecto de las categorías de análisis definidas. En tercer lugar, se mencionan las experiencias de diálogo social, reconocimiento y menosprecio desde las perspectivas de los trabajadores sindicalizados y de gestión humana. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones.

## **1 Planteamiento del problema**

La investigación se enfocó desde el abordaje de las tres categorías centrales definidas. En primer lugar, en las relaciones laborales desde la perspectiva de la AERH. En segundo lugar, en el diálogo social desde cada uno de sus componentes y como desencadenante de la relación entre los sindicatos y las empresas. Por último, en el reconocimiento como categoría filosófica desde las esferas definidas por Axel Honneth (1997) y su posible relación en el ámbito organizacional.

## **2 Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Analizar las experiencias de diálogo social y reconocimiento en directivos de gestión humana y directivos sindicales

### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las experiencias de diálogo social
- Identificar las experiencias de reconocimiento entre el trabajador directivo de Gestión Humana y el directivo sindical
- Identificar las experiencias de menosprecio entre el trabajador directivo de Gestión Humana y el directivo sindical

## 5 Marco teórico

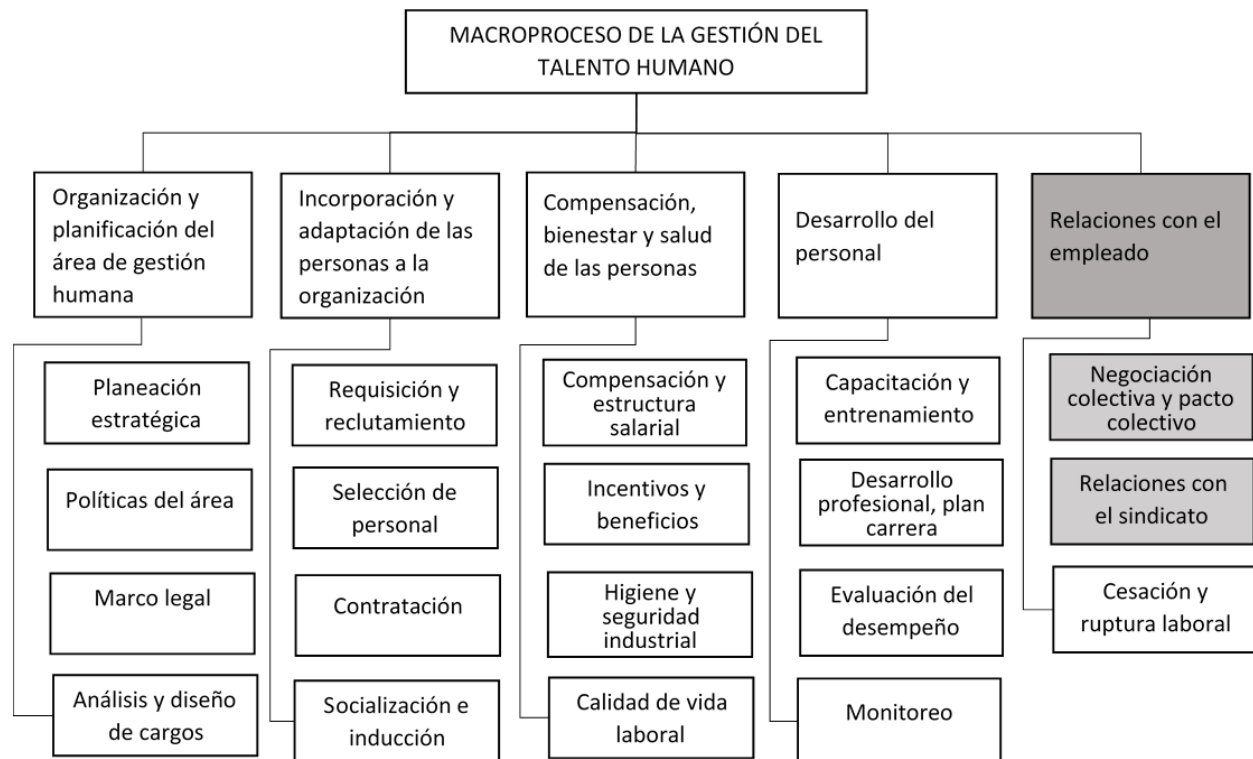
La investigación se enfocó desde el abordaje de las tres categorías centrales definidas. En primer lugar, en las relaciones laborales desde la perspectiva de la AERH. En segundo lugar, en el diálogo social desde cada uno de sus componentes y como desencadenante de la relación entre los sindicatos y las empresas. Por último, en el reconocimiento como categoría filosófica desde las esferas definidas por Axel Honneth (1997) y su posible relación en el ámbito organizacional. Observemos cada categoría:

### A. Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH)

Para Oquendo y Bermúdez (2015) el estudio acerca del ser humano en la empresa debe ser dirigido hacia el reconocimiento de la condición humana. Por eso, es necesario comprender la gestión del sindicalismo no como un *stakeholder* o grupo de interés, sino como humanos organizados que entregan su trabajo a la empresa. En tal sentido, se abre un campo para profundizar en la AERH ya que, como afirma García (2009), las relaciones laborales son uno de los temas menos mencionados en la gestión humana, lo cual evita que se supediten a las lógicas de dominación que se promueve en los planteamientos de la estrategia organizacional predominante.

En las relaciones con el trabajador desde la mirada de los macroprocesos de la gestión humana, tanto Pfeffer (1998) como García (2009) plantean que la negociación colectiva es un subproceso que tiene como objeto la resolución del conflicto en la relación trabajador-empresa.

**Figura 1.** *Macro-procesos de la gestión del talento humano.*



*Nota:* Tomado de *Los Macro-procesos: un nuevo enfoque en estudio de la Gestión Humana* (p.9), por M. García, 2009.

Las relaciones laborales hacen parte de la AERH ya que se comportan como un subproceso que se enfoca en gestionar las interacciones entre el sindicato y la empresa. En Colombia, el concepto de relaciones laborales es deliberado desde el campo jurídico (Jaramillo, 2010), ya que es visto más como un tema de resolución formal de conflictos y dirigido hacia la protección de derechos privados e individuales en el marco normativo nacional y los acuerdos internacionales. Específicamente, en lo referente a los aspectos colectivos, en Colombia se aplican los Convenios 87, 98, 144, 151 y 154 de la OIT; la Constitución Política, artículos 39 y 55; el Código Sustantivo del Trabajo, artículos 373, 432, 433, 434, 435 y 436; y también los Decretos 235 de 1965 y 1373 de 1966. Aunque las relaciones laborales no son un concepto ampliamente utilizado desde las perspectivas contemporáneas de la AERH, Bermúdez (2014) se basa en Lengnick-Hall, (1988), Wright y McMahan, (1992), y Kaufman, (2007), para definir la AERH como la gestión de los recursos humanos de forma que fomenten la cooperación y la

creación de capacidades en sus trabajadores. En particular, García, Murillo y González (2010) tienen un concepto de “relaciones con el trabajador”, concerniente al relacionamiento con las organizaciones sindicales y la negociación colectiva.

Adicionalmente, en las escuelas de derecho basadas en Delfini (2011) se encuentra una convergencia entre las prácticas de recursos humanos en empresas multinacionales y las prácticas de relaciones laborales. Esto, hace inferir que las relaciones laborales no solo están en el marco jurídico nacional, sino también bajo el velo de las normas y convenios internacionales como los de la OIT. En ese sentido, se explica la necesidad de adaptabilidad que deben tener las áreas de AERH en un mundo en el que aún persisten diferencias en el manejo de las relaciones laborales de acuerdo con el origen de la organización y la particularidad normativa de cada país.

## B. Diálogo Social

La perspectiva adoptada por la OIT con el planteamiento de Ishikawa (2004), define el diálogo social como: “Todo tipo de negociaciones y consultas, incluyendo el simple intercambio de información entre las partes, los gobiernos y los trabajadores, acerca de temas o cuestiones de interés común respecto de las políticas económicas y sociales” (p. 3). Además, este autor hace un esfuerzo por esquematizar de forma procedimental los componentes del diálogo social, de la siguiente manera:

**Figura 2.** *Triángulo del Diálogo Social.*



*Nota:* Tomado de Ishikawa, 2004, OIT.

Actualmente, el diálogo social hace parte de uno de los componentes para alcanzar el trabajo decente desde la perspectiva del octavo Objetivo de Desarrollo Sostenible<sup>1</sup> (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015). En Colombia, se considera un derecho humano desde la ratificación de los Convenios 87 y 144 de la OIT. Además, los artículos 56 y 55 de la Constitución Política reglamentan la comisión permanente de concertación de políticas laborales con enfoque de diálogo social y la negociación colectiva, respectivamente. Esta última, reglamentada en el Código Sustantivo de Trabajo.

El diálogo social es un concepto polisémico según Puig (2017), lo que hace necesario encontrar elementos comunes ya que, a pesar de la amplia difusión y de la adhesión del concepto, no se cuenta todavía con una definición precisa y aceptada. Ozaki y Rueda (2000) ofrecen otra definición del concepto: “[...] el diálogo social se utiliza a veces para referirse a un diálogo en el que participan más partes que los interlocutores sociales tradicionales [...]” (p.1). Aunque este concepto representa un anhelo civilizado de resolución de diferencias, en lo concreto no permite localizar categorías que nos lleven a resolver de manera instrumental la visión de este.

Otra perspectiva de diálogo social es la de Ermida (2006) que plantea: “[...] el diálogo social incluye a todas las formas de relación entre los actores, distintas del conflicto abierto [...]” (p.2). A pesar de que esta definición no permite precisar distintas subcategorías de análisis, sí llama la atención el prisma de posibilidades que pueden encajar entre los sujetos participantes del diálogo. Rodríguez (1998) plantea otra definición al afirmar que:

[...] El diálogo social es un término indefinido y abierto que dice mucho y compromete poco. Con él se hace referencia a una diversidad de relaciones entre sindicatos, empresarios y poderes públicos, bajo la forma de encuentros y de contactos que no tienen necesariamente que llegar a actos jurídicos concretos. La noción es extremadamente amplia [...]. (p. 80)

---

<sup>1</sup> Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles –ODS– fueron adoptados por los países miembros de la ONU, organismo del que Colombia hace parte. El objetivo ocho consiste en promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Este concepto tiene una mirada crítica frente a su eficacia como forma de prevenir el conflicto ya que en muchas ocasiones sus resultados no son vinculantes. Además, el diálogo social se caracteriza por contar, en la práctica, con dos modalidades. Una es la relación bipartita (empresarios y trabajadores) y la otra el tripartismo (Estado, empresarios y trabajadores). Al respecto, Giuzio (2005) define el diálogo social como:

[...] todas las formas de diálogo bipartito o tripartito, como negociaciones y consultas que se celebran en todos los ámbitos de la sociedad, del país, del sector o de la empresa, y en las que participan los gobiernos, los empresarios y/o sus organizaciones y las organizaciones de trabajadores. (p 34)

Esta interacción fomenta la eficacia de la legislación y las instituciones estatales, en particular, respecto del reconocimiento de la relación de trabajo, la promoción de buenas relaciones laborales y el establecimiento de sistemas eficaces de inspección del trabajo. Para efectos de esta investigación, esta definición proporciona dos subcategorías de interés: la negociación colectiva y la consulta.

Respecto de los tres componentes del diálogo social, teniendo en cuenta las definiciones de Ishikawa (2004), en el ámbito bipartito, el autor aporta en el entendimiento de la negociación colectiva como:

“[...] consiste en las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o representantes de empleadores y los representantes de los trabajadores con el fin de determinar los temas relacionados con los salarios y las condiciones de trabajo [...]” (p. 3). Además del intercambio de información cómo: “[...] El proceso más básico de diálogo social. No implica ninguna discusión real ni acción sobre las cuestiones planteadas, pero es un punto de partida fundamental para un diálogo social más duradero [...]” (p. 3). Y la consulta cómo: “[...] La consulta en sí misma no conlleva poder para tomar decisiones, estas pueden tener lugar como resultado de dicho proceso. [...]”. (p. 3).

Esta investigación aborda el diálogo social desde sus tres componentes teniendo en cuenta que en Colombia no existe un procedimiento explícito, con la excepción de la negociación colectiva, que permita la comprensión del concepto desde un proceso organizacional. Esto



último, debido a que, como lo mencionan Ramírez, L. y Arias, A. (2013), las empresas, como organismo vivo, se direccionan bajo sus propias lógicas y experiencias.

### **C. Reconocimiento**

El reconocimiento es abordado por Hegel (1966) como un acto de reciprocidad en el cual se confirma la individualidad y se crean relaciones de identidad simétricas en una dialéctica de identificación del otro, desde una postura de autoconciencia y aceptación. (p. 113 -120). En ese sentido, surge la postura de Honneth (1997) que categoriza el concepto desde una visión filosófica, la cual, permite entender el reconocimiento como la “acción instrumental que abre a los sujetos la posibilidad de experimentarse en comunicación con el otro, que obliga sin violencia a encontrarse y reconocerse en modos determinados al otro social” (p. 118).

Bajo la lógica del trabajo organizado, las relaciones entre trabajadores sindicalizados y trabajadores directivos de gestión humana se ciñen a identidades simétricas donde la lucha por el reconocimiento emerge como factor recíproco, develando la condición humana en la que subyacen intereses de bienestar y certidumbre, para los trabajadores sindicalizados, y necesidades de resultados y obediencia, para los trabajadores directivos de gestión humana, que pueden condicionar la relación dialéctica en conductas de menosprecio.

Para los fines de la investigación y basados en Honneth (2006) se entenderá el reconocimiento como: “un acto que no puede agotarse en meras palabras o declaraciones simbólicas. En tanto que nos limitamos a las relaciones intersubjetivas debe hablarse en virtud del reconocimiento como comportamiento, como actitud eficaz en el plano de la acción” (p. 134). En consecuencia, se entiende por reconocimiento una acción eficaz y positiva que destaca la virtud del otro en la relación intersubjetiva. Por el contrario, se entenderá el concepto de menosprecio, de acuerdo con Honneth (1997), como formas de reconocimiento escatimado y equivalente negativo en las relaciones humanas, en esa intangibilidad del ser humano aparece el peligro de una lesión, que puede sacudir la identidad de la persona en su totalidad (p. 116).

Como se mencionó anteriormente, Honnet (1997) localiza las diversas formas del reconocimiento en tres esferas: del amor, la solidaridad y el derecho. Este estudio analizará en

paralelo el reconocimiento y el menosprecio desde estas esferas, de manera que se logren identificar sus características particulares.

**Figura 3.** *Formas de reconocimiento.*

Modos de reconocimiento	Dedicación Emocional	Atención Cognitiva	Valoración Social
Formas de Reconocimiento	Relaciones primarias (amor y amistad)	Relaciones de derecho (formal-cognitivo del derecho)	Comunidad de valor (solidaridad). Estima propia y de los demás
Formas de Menosprecio	Maltrato y violación, integridad física	Desposesión de derechos, imposibilidad de integridad social, exclusión de ciertos derechos y negación de capacidades morales.	ingridnidad e injuria, deshonor. Marginación de ciertos grupos.

*Nota:* Tomado de Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento.*

### **a. Reconocimiento y menosprecio desde la esfera del amor**

El amor puede leerse desde la relación primaria (madre-hijo) representando el inicio del reconocimiento recíproco de sentimientos y sensaciones que confirma la naturaleza humana como entes de necesidad, teniendo un efecto de aquiescencia y aliento efectivo, ligada a la existencia corporal del otro concreto. Es por esto por lo que Honneth (1997) concibe como «Un ser-sí-mismo en el otro» (p. 118). El reconocimiento, desde la esfera del amor, es la aceptación de la individualidad del sujeto confirmando la existencia desde la relación emocional que satisface las necesidades de filiación.

A su vez, el menosprecio desde esta esfera según Scherbosky (2013), basado en Honneth, se identifica desde “la humillación física, privación del sujeto de su autonomía física en su relación consigo mismo y destrucción de la autoconfianza básica que permite una relación con el mundo” (p. 106). Esta se manifiesta en los escenarios de violencia y acciones denigratorias hacia el otro en su propósito y humanidad atropellando la autoconfianza y autoestima.

### **b. Reconocimiento y menosprecio desde la esfera del derecho**

El ser humano es poseedor de derechos y deberes, los cuales se le atribuyen por ser miembro de una comunidad social que propende por el respeto recíproco y distinción del otro como un sujeto singular normado, en el cual, la persona no tiene gradaciones. Para Honneth (1997), el reconocimiento desde el derecho “le brinda al individuo la protección social de su dignidad humana, se destaca la igualdad y libertad”. Desde esta consideración derivan los principios fundamentales que lo “lleva[n] a obedecer la ley desde la decisión racional acerca de las normas morales en su autonomía individual” (Honneth, 1997, p. 135).

En la condición social existe una valoración que posibilita identificar las capacidades individuales significativas, que brinda al miembro singular un estatus social” (Honneth, 1997, p. 136). Basándose en este postulado, se puede hablar de unas capacidades sociales que se experimentan como significativas y cobran valor. Razón por la cual, se desarrolla la lucha por el reconocimiento.

Para el reconocimiento desde el derecho, el respeto es parte fundamental y constitutiva de la dimensión social protegiendo la honra de la persona y, su valor radica, en la cualidad particular que lo diferencia del otro. De forma contrapuesta, se pueden identificar acciones que menosprecian los principios fundamentales que confluyen en lo descrito por Scherbosky (2013) como:

“privación de derechos y la exclusión social, ya que dentro de su comunidad no se le concede la imputabilidad moral de una persona jurídica de pleno valor” (p. 107).

### **c. Reconocimiento y menosprecio desde la esfera de la solidaridad**

El reconocimiento desde la solidaridad ocurre por las “particulares cualidades por las que los hombres se caracterizan en sus diferencias personales: mientras que el derecho moderno presenta un medio de reconocimiento que expresa la propiedad general de los sujetos en forma diferenciada” (Honneth, 1997, p. 149). Para fines de esta investigación, se entenderá esta esfera como la valoración social que se configura en el grado de aporte a la realización de los objetivos sociales, cuyos miembros conforman una comunidad que se orienta a un mismo propósito generando consideración y prestigio al individuo. Así mismo, se genera una escala de valores

intersubjetivamente compartidos que posibilita distinguir las habilidades particulares de cada sujeto estimando aquellos comportamientos vistos como valiosos en la simetría de las relaciones otorgando un “estatus”.

El menosprecio desde esta esfera según Scherbosky (2013), basado en Honneth, se identifica como “la degradación del valor social de formas de autorrealización. Se da cuando los sujetos no obtienen la apreciación social de aquellas capacidades que adquirieron a lo largo de su vida” (p. 107). En tal sentido, se pueden identificar las facultades colectivas, credibilidad capacidades individuales y valoración social, como principios rectores que dan cuenta de la percepción de reconocimiento o menosprecio en contextos de negociación entre actores.

## 6 Metodología

Para cumplir con el propósito de analizar las perspectivas del diálogo social y la relación de este con el reconocimiento en los espacios existentes entre trabajadores directivos sindicalizados y trabajadores directivos de gestión humana, se partió del enfoque de investigación cualitativa abordado por Galeano (2004), posibilitando un prisma de comprensión más amplio entre las dinámicas instrumentales del diálogo social y del reconocimiento en las empresas.

El enfoque metodológico utilizado fue el interaccionismo simbólico, que posibilitó la construcción de significados que modelaron el comportamiento, la interpretación del fenómeno y la relación entre significados, en ese sentido, se buscó la interpretación de los sujetos respecto a las subcategorías del diálogo social y la presencia de las esferas del reconocimiento.

En la estrategia de investigación se utilizó el estudio de caso múltiple basado en los planteamientos de Stake (1998), el cual afirma que: “es un sistema acotado que cumple con una condición de objeto más que de proceso, con límites y partes constituyentes específicas que hacen

15

de este un sistema integrado y particularizado” (p. 16). La técnica de recolección de información fue las entrevistas semiestructuradas (Bonilla-Castro y Rodríguez, 2006). La técnica de registro de información fue la grabación.

En el estudio estuvieron presentes las consideraciones éticas, soportadas en el consentimiento informado de los entrevistados y guardando la debida confidencialidad y anonimato. Para el análisis de la información se utilizó el software Atlas.ti, a través del cual se realizó la revisión bibliográfica y la transcripción de las entrevistas.

Las fases, o las etapas metodológicas de la investigación, se dividen en exploración, focalización y profundización (Coffey y Atkinson, 2003). Los hallazgos se utilizaron como base teórica y el cuidado de los datos permitió el mult ciclo como lo expone Galeano (2004) en su interpretación de la simultaneidad de los procesos investigativos.

La fase exploratoria permitió la identificación del problema y el objeto de investigación, a través de la búsqueda en bases de datos académicas, manuscritos físicos-digitales y páginas web, de las categorías centrales desde las distintas perspectivas y dimensiones. En la fase de focalización, se precisaron las formas del trabajo de campo, en el entendido de la identificación

de los actores que participaron en la investigación. Por esto, el primer criterio de selección tomó empresas donde existen sindicatos en dos sectores económicos determinados (financiero y construcción). El segundo criterio, fue la selección de empresas que implementan procesos de diálogo social. Y el último criterio, corresponde a empresas que no contemplan presuntamente procesos de diálogo social. Finalmente, en la fase de profundización se realizó el análisis de la información recolectada.

Como criterio de inclusión de los participantes se definieron, por un lado, los trabajadores con cargos directivos de las áreas de Recursos Humanos en empresas del sector financiero y de la construcción y, por el otro, los trabajadores directivos de las asociaciones sindicales a nivel nacional y algunas subdirectivas de dichos sectores.

## **7 Resultados**

Dando respuesta a los objetivos de esta investigación, se presentan los resultados del estudio. El primero, busca identificar la experiencia de implementación del diálogo social desde la mirada de los trabajadores sindicalizados y los representantes de gestión humana. El segundo, observa las distintas manifestaciones del reconocimiento y el menosprecio en los parámetros del diálogo social desde los trabajadores y representantes de gestión humana.

### **A. Experiencias de implementación del diálogo social desde la mirada de trabajadores sindicalizados y representantes de gestión humana**

En el diálogo social las formas de intercambio de información, la negociación colectiva y la consulta se desarrollan bajo la premisa de la libertad sindical y la libertad de empresa. Según la conceptualización de Ishikawa (2004), su implementación tiene miradas y perspectivas diferenciadas a las costumbres, generando una suerte de “cultura” de diálogo dentro de las organizaciones. El entrevistado Jorge, narra la manera como define el diálogo social: “es un acto de reconocimiento del otro, diálogo social es un acto de respeto del otro y de respeto a uno mismo, porque cuando yo reconozco al otro también me estoy reconociendo”. (Comunicación personal, junio 2021).

Para Jorge implementar el diálogo social es una cuestión que le genera orgullo e introduce aspectos fundamentales en el relacionamiento con los sindicatos, por ejemplo, valores como el respeto y el reconocimiento. Así mismo, para José, el diálogo social tiene una perspectiva de modelo, integrando elementos al concepto, de la siguiente manera:

El diálogo social es importante entenderlo, que no es un fin, es el medio; es un medio que hemos traducido para lograr y conseguir cosas. Entonces, básicamente, a través del diálogo social lo que hemos logrado no es desconocer que hay conflicto, no es desconocer que hay diferencias, sino atenderlo y trabajarlo. (Comunicación personal, junio 2021).

La conceptualización de José permite la comprensión del diálogo social como un medio, mientras que el reconocimiento posibilita atender “la estimación particular, donde las capacidades de las personas tienen un valor constitutivo para una comunidad concreta” (Honneth, 1998, p.

32), permitiendo la confluencia de esfuerzos humanos que trabajan bajo las similitudes en la solución de diferencias.

Por otro lado, se puede inferir que Raúl se ciñe al concepto preciso y al alcance del diálogo social reconociendo, desde la normatividad, un valor para poder relacionarse con la empresa así:

Tenemos el concepto de la OIT [...] Están los escenarios como la convención colectiva: Negociamos todo el tema convencional, los acuerdos laborales normativos y los puntos económicos, además escenarios que tenemos con ellos directamente, cómo los comités de salud, de vivienda. (Comunicación personal, abril 2021).

Así mismo, Otoniel comprende el diálogo social desde una perspectiva normativa, pero con la diferencia que refleja apatía con la siguiente afirmación:

Lo hacen por un cumplir, porque a veces es el mismo trabajador el que busca esa conciliación, el que busca ese diálogo directo con estos empresarios, que a veces son tan apáticos a dialogar con los trabajadores. (Comunicación personal, marzo 2021).

Nicanor, expresa desde su rol una forma de distinción de las posibilidades que tiene como director de Gestión Humana cuando se refiere al sindicato al manifestar que

El alcance nuestro [...] es un poco más limitado, es un grupo de interés y tiene un poco más de relevancia en las discusiones políticas de la organización. (Comunicación personal, julio 2021).

La problemática que señala Nicanor no solo expresa el carácter político que la organización le da al diálogo social, sino que permite comprender que cada persona tiene una visión diferente. Por un lado, algunos entrevistados tienen una visión normativa y, por el otro, un segundo grupo, un valor ético.



## **B. Experiencias de reconocimiento desde los trabajadores directivos de gestión humana y trabajadores directivos sindicalizados**

En las experiencias de reconocimiento vivenciadas por los trabajadores directivos de gestión humana y sindicalizados, enmarcados en los componentes del diálogo social, se identifica a Julio que, en el contexto del Paro Nacional Colombiano del año 2021, da ejemplo de reconocimiento desde la solidaridad con la siguiente afirmación:

La ley tiene la herramienta para que en situaciones de fuerza mayor no se paguen los salarios (...), hay materia prima (...) que podría ocasionar unos daños en la compañía, (...) y eso genera pérdidas grandes y ahí estamos nosotros como dirigentes sindicales abordando a la compañía, buscando cómo salimos de ese difícil momento que nos está impactando negativamente.” (Comunicación personal, junio 2021).

El individuo, según Honnet (1997), resalta cualidades suyas como valiosas en función del logro colectivo. En este caso, se evidencia un proceso consultivo de acuerdo con los parámetros de Ishikawa (2003) en el que se da una valoración positiva a la actitud de su jefe, que piensa en los activos de la empresa para preservar los empleos de la planta de producción. Este mismo fenómeno se evidencia en la entrevista realizada a José que relató una situación de consulta, como acto de reconocimiento con la organización sindical:

(...) Teníamos ese encuentro un lunes, arrancamos y teníamos una situación: teníamos que hacer un número de despidos en un área por un negocio que no funcionó y no había de otra (...) atenta contra la confianza porque, yo, hacer un despido de 65 personas, ¡eso jamás se había hecho en el banco! (...), pero la decisión está tomada (...). Y recuerdo que los citamos y ellos simplemente nos dijeron: hombre ojalá lo vean de esta forma ojalá no haya atropellos y se les brinde la oportunidad y cuenten con ellos (...) y les dije: tengo que agradecerles. Ahora, eso no significó que no armaran un mitin, que hicieran su protesta y tenía que entender, es absolutamente legítimo que ustedes se pronuncien, no les pretendo desconocer (...) Pero eso son el tipo de cosas que van más allá de lo legal, (...) pero hemos ido construyendo este modelo (diálogo social). (Comunicación personal, junio 2021).

Cuando José hace el relato denota lo que para Honneth (1997) es la intuición recíproca ya que la confianza emerge como un valor que permite que las partes, entendiendo sus orillas, sean capaces de interlocutor, bajo lógicas consultivas, situaciones difíciles en el que se comprende al otro de forma cooperativa. También, se encontró que en uno de los ejercicios de la negociación colectiva en una compañía que adopta el diálogo social, se puede alcanzar reconocimiento desde la solidaridad cuando estos procedimientos se asumen bajo objetivos colectivos, como lo afirma Ignacio:

Respeto, reconocimiento al otro en su diferencia, confianza, credibilidad; de esta forma no todos los pactos que se hagan tienen que estar regidos por la rigurosidad de un documento, sino que la palabra, así como decíamos hace muchos años y todavía en el banco con el vicepresidente de gestión de lo humano, lo conversado es palabra de gallero. (Comunicación personal, abril 2021).

Esos lazos colaborativos que se evidencian cuando Ignacio confía en las capacidades del otro interlocutor para que vele por los intereses de las partes, dan cuenta de la noción solidaria cuando se valora la honorabilidad. De esta manera, se confía en que las acciones que se van a desarrollar tendrán impacto positivo en el colectivo que representan. Igualmente, esta situación compagina con lo que Honneth (1997) llamó reconocimiento de derecho, cuando desde espacios institucionalizados, como la negociación de la convención colectiva de trabajo, se reglamentan las relaciones laborales consiguiendo acuerdos por fuera de la ley. Otra perspectiva de la esfera del derecho, la refleja Julio quien deja claro que el sujeto como subalterno está en la búsqueda de seguridad y certidumbre cuando afirma que:

Lo que más favorece. Es el sostenimiento de los empleos, ahí radica, porque de nada sirve que tengamos una convención robusta, que tengamos una comunicación permanente, pero que haya despidos, no haya buenos salarios, no haya una buena alimentación, un buen transporte, el tema de la educación, la salud y seguridad en el trabajo. Entonces, nosotros consideramos que, en medio de las diferencias, tenemos un diálogo fluido permanente y respetuoso. (Comunicación personal, mayo 2021).

En la anterior afirmación, Julio retrata las aspiraciones y los postulados del Trabajo Decente en los trabajadores sindicalizados partiendo de la premisa denominada por Honneth (1997) como formal, es decir, cuando se condiciona el diálogo desde el reconocimiento por lo establecido en leyes, normas y tratados. Bajo otra óptica, Jorge deja muy claro cómo, desde su punto de vista, se da el reconocimiento de derecho para un trabajador director de gestión humana:

(...) no trabajamos por ser iguales, pero por lo menos que no haya una relación tan distante, esto es una relación contractual, (...) hemos privilegiado una relación de respeto y reconocimiento más que una relación de otro estilo (...). (Comunicación personal, junio 2021).

Para Jorge es claro que existe una relación contractual, reafirmando sus necesidades de resultados, adaptación y obediencia en el trabajo. En tal sentido, el reconocimiento de derecho parte de la comprensión de la posición del trabajador en la empresa junto con el entendimiento de la subordinación. No obstante, lo dicho por este actor, también se puede inferir que el reconocimiento desde el amor no es posible en las relaciones entre trabajadores sindicalizados y trabajadores directivos de gestión humana, en la medida que este existe solo desde una base afectiva, la cual es difícil de gestar en los propósitos de conformación y lucha de ambas orillas. Honneth (1998) clarifica que el reconocimiento desde el amor es “la primera actitud que deja claro que las realizaciones morales del cuidado sólo son exigibles a los sujetos en los casos en que los vínculos mutuos existan sobre una base afectiva”. (p. 33).

En las relaciones de los sindicatos con las empresas, la dimensión del amor no es posible por los intereses que se manejan entre las partes. Es por eso por lo que podemos concluir que el reconocimiento en todas sus dimensiones visto desde las experiencias de diálogo social de ambos actores se resume en lo dicho por Jorge:

Entendimos que conversando se construye, respetándonos y reconociéndonos y uno de los grandes logros o de las grandes aspiraciones que pretendía el sindicato era ser reconocidos, porque normalmente lo que se hace es que decimos que respetamos pero ese respeto es más palabras que hechos y ahí es donde nosotros decimos que el reconocimiento es fundamental porque tu cuando reconoces respetas y reconocerte es tenerte en cuenta (...) y estar volviéndote a ti parte del equipo, y no como si fueras de otro

equipo, y esa ha sido la historia Diálogo social, es un acto de reconocimiento del otro. (Comunicación personal, junio 2021).

### **C. Experiencias de menosprecio desde la mirada de los trabajadores directivos sindicalizados y directivos de gestión humana**

Al caracterizar las experiencias de menosprecio presentes en los ejercicios de diálogo social de las empresas con sus sindicatos, a partir de la mirada de los directivos de ambas partes, de destacan prácticas de menosprecio desde las tres esferas propuestas por Honneth (1997). Aunque en el ámbito de las relaciones laborales es difícil que se configure reconocimiento con dedicación emocional genuina, Jorge muestra una situación vivida en su compañía en años anteriores, así:

“Por los 80’s(...) Muerte de diferentes trabajadores de las organizaciones sindicales y también de empleados administrativos, (...) el director de relaciones laborales por allá en la década de los 80 estando en el restaurante fue asesinado por un trabajador ¡Historias complejas!” (Comunicación personal, junio 2021).

Lo relatado por Jorge es una muestra del escalamiento al que se puede llegar en el ámbito de la administración de los recursos humanos donde es tan evidente el desprecio por el otro, que los daños a la integridad física y la muerte se materializan como acciones fatales en las posiciones de lucha en las organizaciones. Pero el menosprecio también se evidencia en el simple hecho del relacionamiento cotidiano como lo narra Nicanor: “(...) quisiera señalar varios elementos, y es que la masa, digamos crítica, sino más bien, el grupo de trabajadores que están asociados no crecen, se mantiene en 6-7 personas, es un grupo muy minoritario en relación con 750 trabajadores.” (Comunicación personal, julio 2021).

Este caso, de acuerdo con lo expresado por Nicanor, es la evidencia de un despojo cuando se hace referencia a la organización sindical como la masa crítica o, en otros momentos, como *stakeholder*. Dando una desposesión de derechos y exclusión cuando se saca del ámbito organizacional interno al sindicato, omitiendo las dinámicas de grupos o de filiación que se dan en las organizaciones.

Ahora bien, en el caso de Otoniel, se evidencian situaciones de menosprecio desde la esfera del derecho de la siguiente manera:

“(…) entregamos toda nuestra juventud, todas nuestras fuerzas, a una empresa que le dimos ganancias y a pesar de tener unas restricciones médicas (…) ¿Cómo es posible que nos manden para la casa sin una remuneración económica, tirados como perros en la calle sin amo? Y no reconocer todas las ganancias que le generamos a esa empresa.” (Comunicación personal, marzo 2021).

La afirmación “tirados como perros a la calle sin amo”, es la evidencia del menosprecio vivido por este trabajador y representa la lucha por ser reconocido en la empresa a la cual le entregó sus mejores años de vida. En consecuencia, esa falta de certidumbre y bienestar hace que Otoniel también manifieste menosprecio por sus jefes y compañeros de trabajo de la siguiente manera:

“En una empresa hay trabajadores que son arrodillados (...), así el patrón les dé látigo ellos los idolatran y en este momento, nosotros como sindicalizados, nos ven la mayoría de los trabajadores como los culpables de la situación de la empresa, así ellos se estén beneficiando de esos poquitos beneficios (...) gracias al sindicato que es la piedra en el zapato.” (Comunicación personal, marzo 2021).

Para Ignacio el comportamiento de sus compañeros por la forma de relacionamiento con sus jefes y la forma como se expresan sobre el mismo, evidencia menosprecio desde la esfera de la solidaridad con la empresa y sus compañeros de trabajo. Esto, justificado en las situaciones personales vividas, evidenciando un comportamiento hacia la búsqueda de una situación igualitaria con los intereses de la organización sindical, desembocando en marginación grupal en el ámbito organizacional.

Otra de las formas de menosprecio que se evidencian en el ámbito organizacional es el del derecho. Este tipo de menosprecio utiliza los vacíos en la legislación en contra de la organización sindical tal cual lo manifiesta Raúl:

No poder tener un número importante de afiliados, que el banco no cumpla la ley y no contrate a sus trabajadores, por ejemplo, que tengan tanto tiempo un trabajador dándole

vuelvas dos años de temporal, que le han hecho 4 carruseles (contratos) a ese contrato de 6 meses por lo menos, (...) y que se puedan afiliar nos daría mejores argumentos (...) para poder negociar en mejores condiciones. (Comunicación personal, abril 2021).

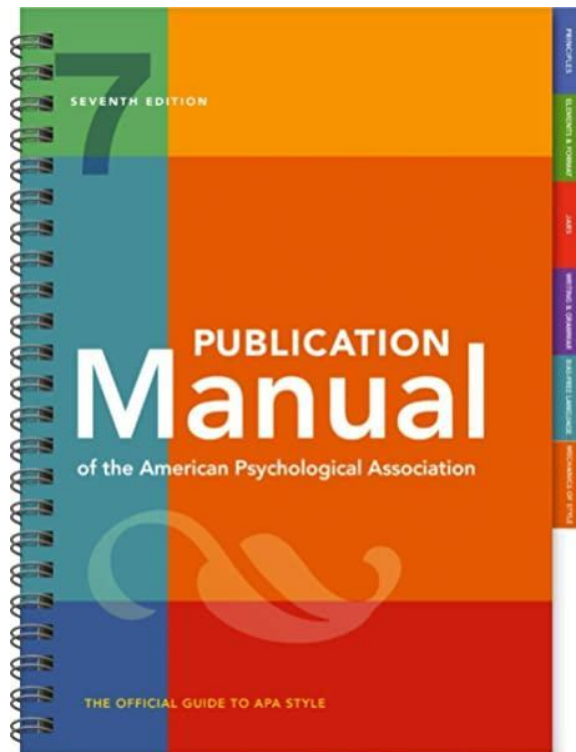
Lo expresado por Raúl manifiesta varias situaciones problemáticas que se dan en el ámbito del relacionamiento laboral entre el sindicato y la empresa. En primer lugar, evidencia el menosprecio desde el derecho como un fenómeno que se da en las organizaciones respecto de las formas de contratación ya que es una limitante para el ingreso al sindicato debido a la inestabilidad laboral que este tipo de contratos representan. En segundo lugar, esta imposibilidad de poder afiliar más trabajadores por parte del sindicato limita ejercer el derecho a la ampliación de la convención colectiva de trabajo, bajo los términos del art 470 del Código Sustantivo de Trabajo<sup>2</sup>. Estos dos fenómenos hacen explícito el menosprecio desde la esfera de derecho donde la empresa, amparada en el límite de la norma, excluye de derechos a los trabajadores y no permite el desarrollo pleno de la organización sindical.

---

<sup>2</sup> Artículo 470 SCT: Las convenciones colectivas entre empleadores y sindicatos cuyo número de afiliados no exceda de la tercera parte del total de los empleados de la empresa, solo son aplicables a los miembros del sindicato que las haya celebrado, y a quienes se adhieran a ellas o ingresen posteriormente al sindicato.

**Figura 1**

*Portada Normas APA séptima edición 2020 en inglés*



*Nota.* Fuente <https://bit.ly/2IyrZao> (American Psychological Association, 2020).

**Figura 2**

*Logo Universidad de Antioquia*



*Nota.* Fuente <http://www.udea.edu.co>

## **8 Conclusiones**

Como se puede identificar en los resultados, las experiencias del diálogo social evidencian diferentes posturas en las organizaciones. La primera, es una postura instrumental que se refleja en el modo que adoptan las partes de la relación laboral. Allí se identifica en los actores un reconocimiento normativo e instrumental del diálogo social en el que son conscientes de los mínimos que permite la ley en materia de negociación colectiva, consulta e intercambio de información garantizando su cumplimiento. La segunda, es una postura de implementación del diálogo social desde el reconocimiento del derecho, en la cual las partes comprenden el respeto del otro como principio esencial para construir relaciones, caminos, rutas y soluciones, desde la comprensión del universo singular y las capacidades morales de los otro, sin importar el rango o rol que desempeñe en la organización. Finalmente, existe una perspectiva de implementación desde un componente ético que se encuentra transversalizado por el reconocimiento desde la esfera de la solidaridad. Esto debido a que existe una postura genuina de trabajar de forma conjunta hacia un propósito común, valorando e integrando las capacidades humanas, donde se entiende al trabajador como actor social, con derechos, capacidades morales, y un fin en sí mismo.

Los trabajadores, representantes empresariales y sindicalizados que fueron entrevistado durante la investigación, dan cuenta de la implementación del diálogo social en una dimensión normativa, cumpliendo con los mínimos requeridos por la legislación colombiana, lo cual refleja legitimidad en la ejecución de este mecanismo. Sin embargo, de forma empírica, se pueden identificar distintas formas de implementación del diálogo social por parte de los actores de acuerdo con los intereses e interpretaciones polisémicas que manifiestan, por un lado, las preocupaciones desde el ámbito de la estrategia organizacional, para unos, y, por otro lado, las preocupaciones por el cumplimiento de lo acordado, para otros.

En lo que respecta a las experiencias de reconocimiento, se logra identificar que este se presenta condicionado por las lógicas administrativas imperantes en las empresas. De manera



que, se evidencia la prevalencia de distintas formas de reconocimiento en cada una de las directrices que son aplicadas en el trabajo organizado, manifestándose a través de prácticas de trato digno, cumplimiento de acuerdos, respeto y cooperación con el otro. Es precisamente el mecanismo del diálogo social un vehículo que permite avanzar en relaciones mucho más solidarias en las organizaciones que la implementan desde una mirada más política, puesto que conjugan los intereses de la estrategia y los objetivos organizacionales con las necesidades de certidumbre e identidad de las formas organizadas de los trabajadores cuando se conforman en los sindicatos.

El menosprecio también se evidencia en estas experiencias y, de forma muy marcada, en las organizaciones donde los sindicatos no son fuertes o representativos ya que las manifestaciones que se encuentran en las relaciones laborales se limitan e impiden el reconocimiento desde el derecho propio. Incluso, con manifestaciones de violencia y eliminación física, se hace evidente el menosprecio al que se puede llegar en una relación mal llevada. Las cargas semánticas que se encuentran en expresiones como: “botados a la calle como perros”, “arrodillados al patrón”, “la masa crítica”, “el grupo de interés” y “a ellos les dan látigo y ellos los idolatran”; representan menosprecio explícito entre ambas partes, configurándose en sin salidas en el desarrollo de sus relaciones y en el que los intereses priman sin importar la otredad.

En el ámbito de la AERH y la administración del trabajo organizado, esta investigación aporta en la ampliación del horizonte de comprensión del subproceso de las relaciones con los trabajadores o relaciones laborales. Lo anterior, en el sentido que aborda la interacción entre los gestores de personal y los trabajadores desde una perspectiva de la recursividad sustancial, permitiendo reconocer las partes, no solo desde lo que rigen las normas, sino desde la existencia de relaciones intersubjetivas distintas que permiten a las partes (organización – trabajadores) generar vínculos de cooperación y solidaridad armónica, desembocando en la consecución de resultados y la materialización de las expectativas y necesidades de los actores.

Sería importante identificar, en próximas investigaciones, si existe una relación directa en el desarrollo del diálogo social con el número de trabajadores afiliados al sindicato en las empresas, que permita contrastar efectos favorables o desfavorables en los macro-procesos de gestión humana. Y, en ese sentido, uno de los grandes retos para las áreas de la administración en

la academia es instaurar dentro de sus postulados filosóficos, políticos y curriculares experiencias como las del diálogo social que sirvan de puente para construir formas de relacionamiento con los trabajadores organizados en un sentido práctico para el buen desenvolvimiento de los futuros profesionales en el mundo del trabajo en el que la empresa es solo un espejo de la sociedad.

### Referencias

- Anabalón, J. A. (2012). Una interpretación del conflicto mapuche y el reconocimiento desde la perspectiva de Axel Honneth: una concepción moral y ética. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 3(1), 131-146.
- Bermúdez, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. *Revista Universidad y Empresa*, 12(18), 174-202.  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1327>
- Bermúdez, H. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 94-104.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a10.pdf>
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez, P. (2000). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Editorial Norma.
- Radici, M. E. (2012). La ética del reconocimiento de Axel Honneth y sus aportes a las democracias en Latinoamérica. Una mirada crítica. *Nuevo Itinerario*, (7), 1-22.
- Ceballos-Herrera, F. A. (2009). El informe de investigación con estudio de casos. Magis. *Revista internacional de investigación en educación*, 1(2), 413-423.
- Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). Encontrar el Sentido a los Datos Cualitativos: Estrategias complementarias de investigación. Universidad de Antioquia. Primera edición, (198), 198 - 201
- Colomer, J. M. (2012). De la ética discursiva a la ética del reconocimiento. Una panorámica general al modelo ético de Honneth a través de la eticidad hegeliana. *Oxímora Revista Internacional de Ética y Política*, (1), 77-95.
- Delfini, M. (2011). Relaciones laborales y “gestión de recursos humanos” en filiales de empresas multinacionales en Argentina. *Sociedad y Economía*, (20), 171-195.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-63572011000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-63572011000100007)
- Ermida Uriarte, O. (2006). Diálogo Social: Teoría y Práctica. *Revista IUSLabor*, (1), 1-19.  
<https://www.upf.edu/documents/3885005/3889500/ErmidaUriarteDialogoSocial.pdf/d3f8a850-892c-4369-b26b-0a98a1842d82>

- Fascioli, A. (2008). *Autonomía y reconocimiento en Axel Honneth: un rescate de El Sistema de la Eticidad de Hegel en la filosofía contemporánea*. *Revista Actio*, 10, 21-26.
- Fernandez, A. (2020). *El rol de la gestión de la comunicación interna en la construcción de diálogo social para las relaciones laborales, caso en Colombia cementos Argos* (tesis de maestría). Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia.
- Fraser, N. (2000). Nuevas reflexiones sobre el reconocimiento. *New Left Review*, (4), 55-68.  
<https://newleftreview.es/issues/4/articles/nancy-fraser-nuevas-reflexiones-sobre-el-reconocimiento.pdf>
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Editorial EAFIT.
- Glatzman, M. (2009). *Formación ética y ciudadana. La mirada ética del reconocimiento*. Escuela de Capacitación Docente – CePA.  
[https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/la\\_mirada\\_etica\\_del\\_reconocimiento.pdf](https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/la_mirada_etica_del_reconocimiento.pdf)
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, (27), 162-200.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., y González Campo, C. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/10380?locale-attribute=en>
- Giuzio, G. (2005). Los sujetos del diálogo social: Los sindicatos, los empleadores y sus organizaciones y el Estado. Experiencias concretas en América Latina y Europa. *Boletín Cinterfor*, (156), 33-50.  
[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/giuzio.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/giuzio.pdf)
- Hegel, G. (1966). *Fenomenología del Espíritu*. (W. Roces y R. Guerra, trad.). Fondo de Cultura Económica (original publicado en 1807), 12, 113 -120.
- Honneth, A. (1997). *La lucha por el reconocimiento*. Editorial Crítica.
- Honneth, A. (1998). Entre Aristóteles y Kant. Esbozo una moral del reconocimiento. *Logos. Anales del seminario de Metafísica*, 32, 17-37.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/ASEM/article/view/ASEM9899110017A/16713>
- Honneth, A. (2006). El reconocimiento como ideología. *Isegoría*, 35, 134.

- Ishikawa J. (2004). *Aspectos clave del diálogo social nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social*. Oficina Internacional del Trabajo. <https://www2.trabajo.gob.pe/cntpe/archivoscntpe/otras/6cntpe.pdf>
- Jaramillo Jassir, I. (2010). Presente y futuro del derecho del trabajo: breve historia jurídica del derecho del trabajo en Colombia. *Opinión Jurídica*, 9(18), 57-74. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/opinion/article/view/74/58>
- Marulanda, J & Martínez, E. (2017). *Diálogo social efectivo como herramienta del trabajo decente: revisión latinoamérica* (tesis especialización). Universidad CES, Antioquia, Colombia.
- Medina, M. (2015). *Sindicatos y concertación social en la España democrática* (tesis maestría). Universidad de La Laguna, Tenerife, España.
- Múnera, P. (2009). *El diálogo social en la construcción de la convención colectiva única en Cementos Argos* (tesis doctoral). Universidad EAFIT, Antioquia, Colombia.
- Navarro, F. H. T. (2011). Las esferas de reconocimiento en la teoría de Axel Honneth. *Revista de sociología*, (26), 45-57.
- Neffa, J. Trotta, N. (2015) Reflexiones sobre Diálogo Social. En J. Freyssinet, *Diálogo Social Tripartito: estructuras, instituciones y prácticas en los países miembros de la Unión Europea*. Editorial Octubre.
- Orrego, M. (2013). *Relaciones laborales y diálogo social en Cementos Argos-Planta Nare* (tesis doctoral). Universidad EAFIT, Antioquia, Colombia.
- Organización Internacional del Trabajo (1919) Tratado de Versalles, Versalles.
- Organización Internacional del Trabajo (2015) La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Negociación colectiva: Guía de Políticas*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_528312.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_528312.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Diálogo social tripartito de ámbito nacional. Una guía de la OIT para una mejor gobernanza*.

- [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_548547.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_548547.pdf)
- Oquendo, S. y Bermúdez, H. (2015). La gestión humana ¿Una contradicción entre lo humano y lo estratégico en la empresa? *Teuken Bidikay. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 6(7), 155-172. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1026/850>
- Ozaki, M. y Rueda, M. (2000). Diálogo social: un panorama internacional. M. S. Velasco. (Ed.), *Sindicatos y diálogo social: situación actual y perspectivas* (pp.1-10) Educación Obrera. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms\\_117509.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_117509.pdf)
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana. La dirección de recursos humanos, clave para la excelencia empresarial*. Gestión 2000.
- Puig, J. (2017). El diálogo social como nuevo sistema de relaciones laborales colectivas. L.C. Osorio. (Ed.), *Tendencias del diálogo social en Colombia: Mucha alharaca, pocas nueces*, (pp.43-75). Escuela Nacional Sindical.
- Radici, M. E. (2012). La ética del reconocimiento de Axel Honneth y sus aportes a las democracias en Latinoamérica. Una mirada crítica. *Nuevo Itinerario, Revista de filosofía* (7), 1-22.
- Ramírez, L. y Arias, A. (2013). Complejidad y el pensamiento administrativo-organizacional: la empresa viviente. *Departamento de Ciencias Sociales*.
- Rodríguez Piñero, M. (1998). La institucionalización de la representación de intereses: los Consejos económicos y sociales. En F. Durán López (coord.), *El Diálogo social y su institucionalización en España e Iberoamérica*, CES.
- Scherbosky, F. (2013). Axel Honneth. Reconocimiento y menosprecio. Sobre la fundamentación normativa de una teoría social. *Estudios de Filosofía Práctica e Historia de las ideas*, 15(1), 105-109.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Morata.
- Sulmont, D. y Carrillo, M. (2004). En Seminario de la Red temática "Diálogo social y relaciones laborales".  
Lima-Barcelona.

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_187272.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_187272.pdf)

Taylor, C. (1996). Identidad y reconocimiento. *Revista Internacional de Filosofía Política*, (7), 10-19.

[http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:filopoli-1996-7-414B70DC-E97A-AF16-847B-FC24A3A32058&dsID=identidad\\_reconocimiento.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:filopoli-1996-7-414B70DC-E97A-AF16-847B-FC24A3A32058&dsID=identidad_reconocimiento.pdf)

*Tratado de Paz de Versalles (1919) en español*. (2010, 6 de junio). Dipublico.org.

<https://www.dipublico.org/1729/tratado-de-paz-de-versalles-1919-en-espanol/>

Viveros, E. (2017, enero – junio). SOBRE LA NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO. *Revista Perseitas*, 5(1).

