

TRABAJO DE GRADO
Modalidad: Investigación
Artículo de reflexión

Título

“Caracterización del Diálogo Social bipartito: herramienta para la construcción y gestión de relaciones laborales colectivas”

Presentado por:

PAULA ANDREA DAZA CABALLERO¹



Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Derecho
Maestría Derecho Laboral y Seguridad Social
Bogotá
2021

¹ De nacionalidad colombiana, Abogado y Politólogo de la Universidad de los Andes. Especialista en Derecho Laboral y de la Seguridad Social de la Pontificia Universidad Javeriana. Consultor en estrategia de relaciones laborales y de recursos humanos, en Talento y Talante. Correo electrónico: paulaandreadazac@hotmail.com. Número ORCID: 0000-0002-0498-5690.

ÍNDICE

- 1. RESUMEN**, página 3.
- 2. PALABRAS CLAVE**, página 3.
- 3. INTRODUCCIÓN**, página 4.
- 4. MARCO TEÓRICO**, página 8.
 - 4.1 CARACTERIZACIÓN DEL DIÁLOGO SOCIAL**, página 9.
 - 4.1.1 A partir de conceptos de la Real Academia Española de la Lengua**, página 10.
 - 4.1.2 Etimología de “Diálogo Social”**, página 13.
 - 2.1.2.1 El camino de la conversación en el Diálogo Social bipartito**, página 14.
 - 4.1.3 Diálogo Social según la Iglesia Católica**, página 15.
 - 4.1.4 El principio orientador del Derecho Laboral**, página 16.
 - 2.1.4.1 La justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores**, página 18.
 - 2.1.4.2 La coordinación económica y el equilibrio social**, página 19.
 - 4.1.5 Definición de la OIT**, página 20.
- 5. EJEMPLIFICACIÓN DE DIÁLOGO SOCIAL BIPARTITO**, página 26.
 - 5.1 EL DIÁLOGO SOCIAL BIPARTITO COMO HERRAMIENTA DE FORMACIÓN**, página 27.
 - 5.2. EL DIÁLOGO SOCIAL BIPARTITO Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS**, página 32.
- 6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**, página 38.
- 7. BIBLIOGRAFÍA**, página 41.

1. RESUMEN

Desde una perspectiva reflexiva, descriptiva y analítica, el Diálogo Social bipartito es presentado como una institución e instrumento de materialización real de la participación democrática de los trabajadores en las empresas colombianas. Enmarcado a su vez, en un entorno de Estado Social de Derecho que promueve el principio de la legislación laboral, en referencia a la coordinación económica y equilibrio social que debe propender en las relaciones laborales.

El presente texto planea contribuir al significado que ostenta el Diálogo Social, aplicado en las relaciones bipartitas que se evidencian en el contexto organizacional, y que permita consolidarse como instrumento práctico y humano, al servicio de la dinámica social de los trabajadores y la democracia en Colombia. Al consolidarse como herramienta de las transformaciones organizacionales, para la solución de conflictos, se convierte en una motivación que mira de forma constructiva a las relaciones laborales colectivas, principalmente, dejando a un lado la idea confrontacional.

Finalmente, la construcción del Diálogo Social Bipartito, amerita un esfuerzo en el rol y responsabilidad de los actores inmersos en la conversación, con el fin de promover consensos que permitan una mejor gobernanza y paz laboral.

ABSTRACT

From a reflexive, descriptive and analytical perspective, the Bipartite Social Dialogue is presented as an institution and instrument of real materialization of the democratic participation of workers in Colombian companies. Framed in turn, in an environment of the Social State of Law that promotes the principle of labor legislation, in reference to the economic coordination and social balance that must tend in labor relations.

This document plans to contribute to the meaning of Social Dialogue, applied in bipartite relations, established in an organizational context, and that allows consolidating itself as a practical and humane instrument at the service of the social dynamics of workers and democracy in Colombia. By consolidating itself as a tool for organizational transformation and for conflict resolution, it becomes a motivation to look constructively at collective labor relations, mainly, leaving aside the confrontational idea.

Finally, the construction of the Bipartite Social Dialogue deserves an effort in the role and responsibility of the actors immersed in the conversation, in order to promote consensus that allows better governance and labor peace.

2. PALABRAS CLAVE

Diálogo Social bipartito, relaciones laborales colectivas, coordinación económica, equilibrio social, cooperación, justicia social, democracia, transformación organizacional, negociación colectiva de trabajo, formación de líderes, sindicatos, confianza, cohesión social, empresas, trabajo decente, gestión de conflictos.

KEY WORDS

Bipartite Social Dialogue, labor relations, economic coordination, social balance, cooperation, social justice, democracy, organizational transformation, collective bargaining, leadership training, trade or labor unions, confidence, social cohesion, business, decent work, conflict management.

3. INTRODUCCIÓN

La globalización dinamiza las relaciones sociales a partir de la evolución del pensamiento cultural. Eso trae consigo, un proceso de cambio que obliga a la adaptación de nuevas tecnologías y saberes, logrando avanzar hacia un nuevo entorno político y económico, con dinámicas de mercado que inducen a reflexionar sobre nuestra legislación y sobretodo sobre nuestras relaciones sociales y laborales.

Las relaciones laborales en su naturaleza humana, son en sí mismo relaciones sociales que se gestionan según sus necesidades. El trabajo es una de ellas, además de ser el medio por el cual el hombre se realiza y se dignifica, como lo afirmó Karl Marx. En efecto, el hombre a lo largo de su vida se anima a crecer personal y profesionalmente, con el fin de lograr utilidad en la sociedad; en el trabajo demuestra su talento. De tal forma, reúne sus esfuerzos en contribución a actividades que permitan producir, satisfacer propósitos y cumplir deseos naturales.

Entretanto, la raza humana es un agente constante de evolución, que no debe perder la esencia de sus principios, que a su vez son la base intrínseca, pero muy vigente, del relacionamiento social, a pesar de los cambios generacionales, económicos, políticos y sociales. El presente documento considera que, las relaciones laborales son relaciones sociales entre dos, empleador y trabajador, en busca de satisfacción personal, retribución económica, y la utilidad del ser en su hacer, combatiendo la volatilidad de los mercados y de los avances tecnológicos. Relación que se materializa en el trabajo, que es, de acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua, *“el resultado retribuido y esfuerzo de la actividad humana”*.²

² Es importante anotar que a lo largo del texto, con frecuencia se evidenciará el uso de la Real Academia Española de la Lengua como fuente importante hacia la definición de conceptos para precisar ideas. Este mecanismo surge a partir de la argumentación semántica que las altas Cortes colombianas emplean, al recurrir a diccionarios y enciclopedias tanto de la lengua como jurídicos, para establecer el significado común, técnico o jurídico de algún término. Por ejemplo: En la Sentencia T-317 de 1994 el Magistrado Ponente Vladimiro Naranjo Mesa acude a la RAE para definir la palabra “armonía”; En la Sentencia C-666 de 1996 el Magistrado Ponente José Gregorio Hernández acude a la RAE para definir la palabra “inhibir”. En la Sentencia C-121 de 2006 el Magistrado Ponente Marco Gerardo Monroy utiliza a la RAE para definir la palabra “actividad”; En la Sentencia de la Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral del 26 de febrero de 2003 el Magistrado Ponente Germán Valdés acude a la RAE para definir la palabra “viudo”; En la Sentencia de la Corte Suprema de Justicia, Sala Casación Penal del 21 de marzo de 2007 el Magistrado Ponente Sigifredo Espinoza acude a la RAE para definir la palabra “portar”. Entre otras.

Este texto suscribe las palabras del Papa Francisco³ que describen en su totalidad la definición exacta del término:

“El trabajo es lo verdaderamente popular, porque promueve el bien del pueblo. Es asegurar la posibilidad de hacer brotar las semillas que Dios ha puesto en cada uno, sus capacidades, su iniciativa, sus fuerzas. Esa es la mejor ayuda, el mejor camino hacia una existencia digna. Por más que cambien los mecanismos de producción, la política no puede renunciar al objetivo de lograr que la organización de una sociedad asegure a cada persona alguna manera de aportar sus capacidades y su esfuerzo. En una sociedad realmente desarrollada el trabajo es una dimensión irrenunciable de la vida social, ya que no sólo es un modo de ganarse el pan, sino también un cauce para el crecimiento personal, para establecer relaciones sanas, para expresarse a sí mismo, para compartir dones, para sentirse corresponsable en el perfeccionamiento del mundo, y en definitiva para vivir como pueblo.”

Con ello es posible visualizar que el debate sobre el futuro de la legislación laboral será un reflejo de como se desarrolle el trabajo, al ser esencia en la sociedad. Es el trabajo un objetivo irrenunciable de los Estados para disminuir la brecha social, garantizando vida digna. El trabajo entonces, es una herramienta para lograr un fin social.

La motivación del presente documento, se fundamenta en los principios de la legislación del trabajo, que inspiran la gestión de las relaciones laborales en un ambiente y espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Desde esa aspiración principal, y no necesariamente jurídica, se debe idealmente buscar la forma de dirimir las diferencias en una relación laboral, como motivación a crear puentes de confianza que aminoren los conflictos y construyan hacia una relación colaborativa (diferencias que refieren, en principio, a los conflictos colectivos sobre aspectos económicos y legales que rigen el desarrollo de la relación laboral). Ahora bien, es claro que las relaciones laborales demandan compromisos y motivaciones de ambas partes, que quizás son contrarias entre ellas, lo que provoca conflictos. Por eso, el texto considera que se deben gestionar las diferencias sin desconocer que son situaciones naturales y propias de la relación laboral, buscando ser orientadas por la médula espinal del derecho, que son sus principios.⁴

Cabe resaltar que los conflictos en el ámbito de los derechos, se refieren al ejercicio de un derecho existente o a su interpretación, se encuentre éste incorporado en una ley, un convenio colectivo o en un contrato individual. O también, en conflictos de intereses que derivan en negociaciones enfocadas hacia el logro de los acuerdos colectivos de trabajo que consagra la ley. Si bien, un conflicto puede comprometer a un trabajador individual o a un grupo de trabajadores (conflictos colectivos), para los efectos del texto, se hace referencia al conflicto colectivo, y que puede ser resuelto de forma bipartita a través de una negociación colectiva de trabajo, que es en si mismo un espacio de Diálogo Social, o en otro espacio que ostente el nombre “Diálogo Social” sin perjudicar el uso de las figuras ya establecidas por la ley.

³ Franciscus. *Carta Encíclica Fratelli Tutti*. Librería Editrice Vaticana, 2020. ISBN 978-958-729-3.

⁴ Guerrero Figueroa, G. “*Manual de Derecho del Trabajo: Partes general, individual y colectivo*”. Editorial Leyer, Octava Edición. ISBN 978-958-769-290-7

En virtud de lo anterior, el presente artículo de reflexión⁵ busca reconocer y sostener como tesis que, el Diálogo Social bipartito puede ser una herramienta al servicio de la solución de conflictos laborales en las empresas colombianas, pues nace del principio de coordinación económica y equilibrio social que consagra el Código Laboral, y que orienta a la cooperación. El Diálogo Social bipartito, a juicio de la autora, es una herramienta de conversación que conjuga la aplicación de este principio general del derecho, contribuyendo al reconocimiento de las partes en la relación de trabajo. En virtud de lo anterior, se pretende realizar una labor de caracterización del Diálogo Social bipartito, como un concepto vigente e intrínseco en la legislación laboral colectiva colombiana, para así buscar fortalecer su papel en el ámbito organizacional, mas allá de ser un estilo gerencial de resolución de conflictos o un término etéreo utilizado comúnmente para acercar a dos partes que discrepan.

El principio general de la referencia se consagra en el artículo 1 del Código Sustantivo del Trabajo (C.S.T) que llama a la justicia en la relación empleador-trabajador, desde la cooperación y el equilibrio, mas no desde la confrontación. A juicio del texto, el ser humano logra coordinación con lo que le rodea, cuando se ordena a sí mismo en total libertad, practicando el diálogo interpersonal. Por tal razón, es evidente que la legislación laboral invita a la conversación, como sucede por ejemplo en el artículo 2º del Convenio número 87 de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T) sobre libertad sindical y de igual manera en el artículo 353 del C.S.T sobre el derecho libre de asociación en defensa de intereses de las partes que se reúnan. Incluso el mismo artículo 373 del C.S.T le otorga a los sindicatos la función de *“propulsar el acercamiento de patronos y trabajadores sobre bases de justicia, de mutuo respeto, de subordinación a la ley, colaborar en el perfeccionamiento de los métodos de la respectiva actividad y en el incremento de la economía en general”*, acercamiento que es posible lograr al interactuar respetuosamente. Aún mas evidente, el artículo 433 del C.S.T titulado “iniciación de conversaciones”, que se configura al recibir por parte del empleador el pliego de peticiones, abre el camino hacia la solución del conflicto colectivo por medio de un acuerdo como el del artículo 435 del mismo Código. O también los tribunales de arbitramento, que en virtud del artículo 456 del C.S.T determina que su deliberación no se realizará sin la asistencia plena de sus miembros, es decir, la conversación se desarrolla con la inclusión de todos los puntos de vista convocados, para producir un laudo arbitral que finalice un conflicto.

Se reconoce también que el término “Diálogo Social” no es reciente, de hecho a finales de los años noventa para la O.I.T se catalogó como un componente central de su propio funcionamiento, pues facilita acuerdos entre los grandes actores del mundo del trabajo:

⁵ El artículo de reflexión se entiende como un tipo de texto que “presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.” Con esto se entiende que el artículo de reflexión es de carácter subjetivo en tanto permite el planteamiento de reflexiones, puntos de vista y valoraciones del investigador-autor, pero derivadas o sustentadas a partir de hallazgos de investigación. Revisado en: Colciencias (2010). Servicio Permanente de Indexación de Revistas de Ciencia, Tecnología e Innovación Colombianas. Colombia: Recuperado de: http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/M304PR02G01_guiaserviciopermanente-indexacion.pdf Tomado de: Centro de Escritura Javeriano.

empleadores, trabajadores y gobierno.⁶ Entre los actores en mención, pueden desarrollarse todo tipo de negociaciones, consultas e intercambio de información sobre temas relevantes para las políticas económicas y sociales. Por consiguiente, el Diálogo Social puede darse de manera informal o a través de una institución jurídica, pero siempre preservando su objetivo final de consenso y democracia, que permita estabilidad social, laboral e impulse el progreso económico.

El presente documento hará énfasis en la relación bipartita (empresa-trabajador), mas no en la intervención que le podría corresponder al Estado como partícipe activo al propiciar las condiciones regulatorias para el desarrollo eficaz del Diálogo Social. Aunando lo anterior, es claro que el Diálogo Social bipartito no es un asunto estrictamente de legislación, sino un instrumento social al servicio de lograr equilibrio, coordinación, justicia y sana convivencia organizacional⁷. Son los actores en cuestión, quienes en su apertura hacia la creación de propósitos comunes, están llamados a conversar respetuosamente desde la racionalidad de sus intereses, sirviéndose de las normas, mas no limitándose por ellas. Es decir, las normas funcionan como guía para la solución de conflictos, sin embargo, es posible en Colombia hacer uso del Diálogo Social bipartito como herramienta para dirimir diferencias entre las partes de una relación laboral, aun sin ser un mecanismo consagrado textualmente en la legislación.

A lo largo del escrito, se evidenciará la consideración del Diálogo Social como una sombrilla conceptual que reúne numerosas expresiones concretas y establecidas en la legislación, como lo es la negociación colectiva de trabajo⁸, cuyo común denominador es la cooperación y no la confrontación. Y, si bien es cierto que el Diálogo Social bipartito no excluye la aplicación de otros derechos como la huelga o las acciones judiciales, sí implica una preferencia por alcanzar acuerdos a través de concesiones bilaterales fundadas en el intercambio racional de argumentos.⁹ Con lo anterior, se refiere a una conversación que genere debates con apertura, empatía y respeto, aún si discrepan, para reconocer el contexto, los intereses y opciones que se manifiestan en ideas argumentadas,¹⁰ y no simplemente la exposición de intereses individuales y posiciones inamovibles de la relación laboral.

A partir de la reflexión descrita, el texto se pregunta ¿Cómo se proyecta el principio jurídico de coordinación económica y justicia social consagrado en el artículo 1 del C.S.T en la herramienta de Diálogo Social bipartito para la gestión de las relaciones laborales colectivas

⁶ ANDI. *Manual sobre relaciones laborales colectivas: Diálogo Social y negociación convencional*. Editores Publicidad. 2019. Medellín, Colombia. ISBN 978-958-56311-3-7.

⁷ Desde el Preámbulo de la Constitución Política de Colombia se consagran los principios definitorios de las relaciones laborales fundadas en la concertación. Allí se consignan la convivencia, el trabajo, la justicia y la igualdad, como valores fundamentales de la organización social del país. Estos mismos principios aparecen en el artículo 1 de la misma bajo el postulado de que Colombia será una república democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto a la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran, prevaleciendo el interés general.

⁸ Ermida, Ó. *Diálogo social: teoría y práctica*. 2000. Educación Obrera, 57-65. <http://relabor.fder.edu.uy/>

⁹ Morgado, E. *(América: el diálogo social y los actuales procesos de cambios económicos y tecnológicos)*. 2002. Obtenido de Oficina Regional para América Latina y el Caribe. OIT: http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/102B09_451_span.pdf

¹⁰ Presidencia de la República de Colombia, “*Guía para facilitar procesos de Diálogo Social*”. Revisado en: <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/Dialogos-constructivos-3.pdf>

en Colombia? Su respuesta pretende aportar a la reflexión que acarrea la utilidad del Diálogo Social bipartito como herramienta para la gestión de los conflictos colectivos de trabajo, tal como lo ha reconocido la OIT.

El texto se ha construido conforme a la revisión bibliográfica¹¹ relacionada al Diálogo Social, y a su práctica desde el principio de coordinación económica y justicia social. Para la creación de un documento coherente, se abordará así: en primer lugar, se iniciará con la exposición del marco teórico; en segundo lugar, el texto se aventura a caracterizar el Diálogo Social bipartito enfocado en Colombia; en tercer lugar, la ejemplificación del Diálogo Social bipartito en Colombia, y en cuarto lugar, algunas ideas como conclusiones y recomendaciones. Cabe anotar que, la revisión de fuentes se efectúa a través de conceptos que permiten abordar la pregunta de investigación, y cuyo fin es aportar nuevas perspectivas al debate.

4. MARCO TEÓRICO

La conversación sobre la conceptualización del Diálogo Social y su aplicabilidad, ha sido previamente tratado por distintos autores. Afirmó Ermida¹² que, la noción de Diálogo Social es utilizada en el lenguaje común, en el político y en diversos documentos internacionales suponiéndose su contenido. Sin embargo, el común ha sido llevar al Diálogo Social como una práctica gerencial, frecuentemente mencionada en mesas de negociación. Si bien es cierto que la legislación laboral brinda bases, guías y herramientas para la resolución de conflictos, también es cierto que la aplicación de sus principios permiten innovar en opciones, no descritas textualmente, pero que su interpretación coopera al servicio de las diferencias y del humanismo.

El presente documento considera que el Diálogo Social es un mecanismo intrínseco de la coordinación económica y del equilibrio social consagrado por el C.S.T, al ser parte de la cultura de relacionamiento laboral. Si bien el presente escrito busca dentro de sus objetivos caracterizar el Diálogo Social bipartito, también es cierto que, la definición de Pruitt y Thomas (especialistas en Diálogo y transformación de conflictos)¹³ elabora la idea general de Diálogo Social y cobra pertinencia mencionarla. A su juicio, es la herramienta por excelencia para abordar y, en lo posible, resolver las diferencias -objetivas o subjetivas- que generan un conflicto. Incluso, para los autores, el Diálogo Social es un mecanismo que

¹¹“ La revisión bibliográfica o estado del arte corresponde a la descripción detallada de cierto tema o tecnología, pero no incluye la identificación de tendencias que puedan plantear diferentes escenarios sobre el desarrollo de la tecnología en cuestión y que permitan tomar decisiones estratégicas.” Revisado en: Gómez-Luna, E.; Fernando-Navas, D.; Aponte-Mayor, G.; Betancourt-Buitrago, L. *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*. 2014. Universidad Nacional de Colombia. Medellín. Dyna, vol. 81, núm. 184.

¹² Ermida, Ó. *Diálogo social: teoría y práctica*. 2000. Educación Obrera, p.1 <http://relabor.fder.edu.uy/>

¹³ Pruitt, B; Thomas, P. *Diálogo democrático: Un manual para practicantes*. 2008. Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Revisado en: https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/DIALOGO_DEMOCRATICO%20Un%20manual%20para%20practicantes.pdf

empodera a las personas y promueve la adquisición de habilidades para gestionar pacíficamente sus diferencias e intereses.

A continuación, una caracterización del Diálogo Social bipartito, enfocado a las relaciones laborales colectivas en Colombia, a partir de algunas conceptos del término.

4.1 CARACTERIZACIÓN DEL DIÁLOGO SOCIAL

Reconociendo el trabajo como un derecho y la facultad que tiene toda persona para emplear su talento y talante en una ocupación lícita de la cual pueda adquirir los medios necesarios para vivir con su familia de forma digna, e interpretando al trabajo como deber ético, y principio lógico de derecho,¹⁴ se convierte entonces, a juicio del presente, en una necesidad el hacer fructífero y satisfactorio el tiempo que se dedique al trabajo.

Por consiguiente, el texto propone caracterizar¹⁵ el Diálogo Social bipartito a efectos de reconocer su aplicabilidad en las empresas colombianas. Se entiende la caracterización, como método de investigación cualitativa, es una descripción u ordenamiento conceptual que se hace desde la perspectiva de la persona que la realiza, partiendo de la indagación documental y cuyo fin es la profundización del conocimiento.¹⁶

En la actualidad, seguir imprimiéndole a las relaciones laborales la lógica confrontacional, resulta altamente nocivo para la sociedad.¹⁷El presente escrito considera que las condiciones de trabajo, su impacto social y económico en las relaciones laborales, son un factor que propende por la consolidación de relaciones colaborativas, otorgándole todo el sentido al objeto de la legislación laboral de lograr relaciones justas. El artículo 1 del C.S.T, principalmente, invita a trabajar desde el equilibrio y la coordinación, es decir, a actuar de forma conjunta, y ello precisamente puede lograrse a través del ejercicio de la conversación. Esta es una idea que, lejos de ser metafórica, está en el corazón de las normas laborales.

Lo que se buscará lograr a continuación a partir de caracterizar el Diálogo Social bipartito, es un aporte al desarrollo teórico de la herramienta en Colombia, intrínsecamente consagrado en las páginas del Código Laboral. Sobre todo que a juicio de esta reflexión, es un mecanismo fundamentado en la idea de equidad y la justicia social a través de la aplicación del trabajo decente, y de tomar decisiones de forma participativa y democrática.

¹⁴ Guerrero Figueroa, G. “*Manual de Derecho del Trabajo: Partes general, individual y colectivo*”. Editorial Leyer, Octava Edición. ISBN 978-958-769-290-7

¹⁵ La Real Academia Española de la Lengua define el término “caracterizar” como “Determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás.”

¹⁶ Sánchez Upegui, A. (2011) “*Manual de redacción académica e investigativa: cómo escribir, evaluar y publicar artículos*”. Medellín, Católica del Norte Fundación Universitaria. ISBN: 978-958-99059-1-3. Y Strauss A.; Corbin J. (2002). “*Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*.” Medellín: Universidad de Antioquia. ISBN: 958-655-623-9. Y Bonilla Castro, E., Hurtado Prieto, J. & Jaramillo Herrera, C. (2009). “*La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*.” Colombia: Alfaomega.

¹⁷ ANDI. *Manual sobre relaciones laborales colectivas: Diálogo Social y negociación convencional*. Editores Publicidad. 2019. Medellín, Colombia. ISBN 978-958-56311-3-7. ISBN 978-92-2-331286-2

4.1.1 A partir de conceptos de la Real Academia Española de la Lengua

La definición que ofrece esta institución, para el concepto “Diálogo Social”, y que cobra relevancia para la presente reflexión, es “*el diálogo que mantienen las representaciones empresariales y de trabajadores con vistas a una actuación concertada en la regulación de las relaciones laborales.*”¹⁸ De allí nace la primera característica del presente ejercicio, que refiere a una relación laboral, es decir, dos partes. Por lo tanto, el Diálogo Social es bipartito, porque convoca a empleador y trabajador¹⁹. (La subraya es propia). Relación que nace formalmente del artículo 22 del C.S.T, sobre el contrato individual de trabajo, “*por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.*”

Sin embargo, en términos de actores, el Diálogo Social en esencia es un proceso en el que participan representantes de los trabajadores, los empleadores y los gobiernos. De allí la concepción tripartita, que implica la participación del Estado y, por lo general, tiene como objetivo lograr consenso, garantizando la coherencia de las políticas sobre cuestiones sociales y económicas que repercuten en el empleo y el mercado laboral. Utilizado a menudo para negociar "pactos sociales" o "acuerdos generales" formales, que cubren múltiples temas permitiendo intercambios entre los diferentes intereses de los participantes.²⁰ En los últimos años, incluso, han surgido formas híbridas, como el 'tripartito plus', que incluye organizaciones de la sociedad civil.

Ahora bien, en cuanto al Diálogo Social bipartito, que le compete a la presente reflexión, es decir, entre las partes de un contrato de trabajo: trabajadores y empleadores y/o sus representantes,²¹ tiene lugar cuando intercambian información, hacen consultas entre sí o negocian juntos sin la intervención del gobierno. Entendiendo la relación de trabajo como la conexión indispensable entre quien presta el servicio y quien lo recibe al producirse su ejecución,²² se desprende que una colectividad de trabajadores, representado por uno o varios sindicatos²³ puede iniciar un conflicto colectivo a partir de la presentación del pliego de

¹⁸ Revisado en la página web de la Real Academia Española de la Lengua. <https://dle.rae.es/diálogo#FM0neW8>

¹⁹ Organización Internacional del Trabajo. *Diálogo Social y tripartismo*. 2018. Informe VI. Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_624017.pdf

²⁰ Avdagic, S. Rhodes, M. Visser, J. “*The Emergence and Evolution of Social Pacts: A Provisional Framework for Comparative Analysis*”, Working Paper N-05-01 (EUROGOV). 2005. Available at: <http://www.connex-network.org/eurogov/pdf/egp-newgov-N-05-01.pdf>

²¹ Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business*” - A review, Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK, 2017. ISSN:2226-8944 ; 2226-8952

²² López Fajardo, A. *Elementos de Derecho del Trabajo*. Librería Ediciones del Profesional Ltda. 2014. Quinta Edición. ISBN 978-958-707-250-1

²³ El presente documento reconoce que en la legislación laboral colombiana puede existir un conflicto colectivo entre un empleador y un grupo de trabajadores no sindicalizados. Actualmente es posible que una colectividad de trabajadores no sindicalizados presente un pliego de peticiones ante su empleador, con el fin de discutir sus condiciones de trabajo y eventualmente lograr mejores o nuevos beneficios. De esta relación, se deriva el Pacto Colectivo de Trabajo. Sin embargo, a juicio del presente texto, no se tratará este tipo de agrupación ni su incidencia en el Diálogo Social bipartito pues asiente la recomendación de la OCDE, de eliminar la institución del Pacto Colectivo por llegar a constituir mecanismos de violación al derecho de asociación sindical.

peticiones²⁴. Ello conlleva a la apertura de un conflicto económico que discute condiciones laborales, producto precisamente de la relación de trabajo. Allí el Diálogo Social bipartito a través de una negociación colectiva de trabajo, podría tratar en su temática, asuntos como los salarios, las condiciones de trabajo o la salud y seguridad en el trabajo, formación esencial para el adecuado manejo de la relación laboral, entre otras.²⁵ En palabras de la OIT, *“la negociación colectiva es un mecanismo fundamental del Diálogo Social, a través del cual los empleadores y sindicatos pueden convenir salarios justos y condiciones de trabajo adecuadas, estableciendo un convenio colectivo para regular las condiciones de empleo, responsabilidades y derechos de las partes.”*²⁶

Aunque el gobierno no es un actor principal en el Diálogo Social bipartito que deriva de un contrato de trabajo, puede llegar a proporcionar asistencia a los interlocutores sociales en sus negociaciones, incluso proporcionar servicios de conciliación; El tipo y el grado de participación del gobierno en el proceso bipartito está determinado por la vinculación que le otorguen las partes en conflicto. Cabe anotar que, los límites entre el Diálogo Social tripartito y bipartito a veces puede dificultar la definición con precisión, pues el gobierno sin ser una parte activa de la relación laboral, puede influir en ella a causa de la legislación, por ejemplo.²⁷

Siguiendo con la reflexión, la segunda característica a la que se refiere al mencionar la actuación concertada que desarrolla el Diálogo Social bipartito, es que, a juicio del texto, promueve la confianza y la cooperación pues actúa en beneficio de las relaciones laborales de forma concertada. El Diálogo Social es un espacio de escucha, de aprendizaje, de compartir conocimiento, es generoso y abierto, para interactuar en beneficio de la prosperidad de la relación laboral, partiendo de la premisa de que la confianza es el sustento de toda relación social, pues viene de fe, y ello implica creer en el otro, abriendo camino a construir una relación respetuosa; y como bien lo manifestó Theilard de Chardin *“No hay fuerza en el universo que sea capaz de resistir la acción coherente y coordinada de un grupo de personas cuyas mentes funcionan convergentemente hacia un objetivo determinado”*.

Para su ejecución, el Diálogo Social bipartito se complementa en información previa y consultas eficaces de ambas partes, como apertura hacia la conversación dentro de la organización. También de estructuras necesarias para desarrollar negociaciones con respeto y cumplimiento de derechos básicos de los trabajadores y del empleador, así como también formar a las partes en competencias y habilidades esenciales para el desarrollo adecuado del equipo.²⁸ A partir de lo anterior, los actores empiezan a gozar de legitimidad social suficiente

²⁴ En virtud del Decreto 089 de 2014, se entiende que cuando en una misma empresa existan varios sindicatos, estos, en ejercicio del principio de la autonomía sindical, podrán decidir, comparecer a la negociación colectiva con un solo pliego de peticiones, e integrar conjuntamente la comisión negociadora sindical.

²⁵ OIT. *“Diálogo Social tripartito de ámbito nacional: una guía de la OIT para una mejor gobernanza”*. 2017. Oficina Internacional del Trabajo, Unidad de Diálogo Social y Tripartismo, Departamento de Gobernanza y Tripartismo. – Ginebra. Primera Edición. ISBN: 978-92-2-327997-4 (web pdf)

²⁶ OIT. “Negociación Colectiva y Relaciones Laborales”. Revisado en: <https://www.ilo.org/global/topics/collective-bargaining-labour-relations/lang-es/index.htm>

²⁷ Ibidem.

²⁸ Hermans, M.; Huyse, H.; Ongevalle, J.V. *“El diálogo social como motor e instrumento de gobernanza del desarrollo sostenible. Documento temático de la OIT y CSI”*. 2017. HIVA Research Institute for Work and Society. Revisado en: www.ituc-csi.org/documento-tematico-dialogo-social-desarrollo

para abordar el Diálogo Social bipartito. No se trata de una consideración formal o técnica, sin embargo, se sugiere a las partes, disponer de las competencias y los conocimientos especializados necesarios para poder participar activamente en las conversaciones. Las partes del conflicto necesitan ser representativas y reflejar los intereses de sus miembros, para lograr que la herramienta sea del todo eficaz, es decir, que tenga la capacidad de lograr el resultado que se espera.²⁹

El logro o propósito del Dialogo Social bipartito, a juicio del presente texto, debe ser definido por las partes, pero además ambos deben sentir que “ganaron” a partir del uso de la herramienta, que afianzaron su relación a raíz del pensamiento colectivo y constructivo, que lograron resolver diferencias, y/o que llegaron a un acuerdo sostenible. Para el presente documento, cobra relevancia el acuerdo mediante una Convención Colectiva de Trabajo expreso en el artículo 467 del C.S.T, pues es un compromiso que depende de la voluntad, cuyo titular son las partes en conflicto y se construye de mutuo acuerdo producto de una negociación, es decir, a través de un claro ejercicio de Diálogo Social bipartito.

No en vano, y como ejemplo se tiene el mencionado artículo 373 del C.S.T, que obliga a las organizaciones sindicales a que en ejercicio de su derecho de asociación, permitan y promuevan la educación técnica y general de sus miembros. Entendiendo a los sindicatos como parte valiosa de la relación laboral³⁰, pues tienden en su obligación, a representar las voces de un conglomerado de trabajadores, y se les atribuye la función de desarrollar habilidades y competencias en sus afiliados -expresión que puede desarrollarse a través de un Diálogo Social del tipo de intercambio de información-. E hilado con el propósito de esta característica, se convierte en una contribución al desarrollo de conversaciones con propósito que pueden evidenciarse en la etapa de arreglo directo en una negociación colectiva de trabajo, por ejemplo. Bien se refirió el abogado Jairo Villegas Arbeláez, a la necesidad de que los sindicatos se renueven en actitud creativa, iniciativa, ideas y objetivos, con el fin de lograr debates con fortaleza argumental y deliberar en un proceso participativo y pedagógico de construcción colectiva. Por consiguiente, promover la educación de la organización sindical, permitirá incentivar la investigación, la capacitación y la reflexión sobre el panorama nacional y global vigente por ejemplo, al momento de redactar un pliego de peticiones, precisando así una proyección y perspectiva sindical sostenible, evitando actitudes de improvisación, o de inmediateismo, o actitudes reactivas y defensivas en medio del diálogo.³¹

Es por lo anterior que cobra relevancia en un Diálogo Social bipartito constructivo, la capacidad técnica y el conocimiento de la realidad nacional en los interlocutores para conversar, y en dado caso negociar en igualdad de condiciones cumpliendo cabalmente los

²⁹ OIT. “*Diálogo Social tripartito de ámbito nacional: una guía de la OIT para una mejor gobernanza*”. 2017. Oficina Internacional del Trabajo, Unidad de Diálogo Social y Tripartismo, Departamento de Gobernanza y Tripartismo. – Ginebra. Primera Edición. ISBN: 978-92-2-327997-4 (web pdf)

³⁰ “El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua trae la siguiente definición a la palabra sindicato: Asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros”. En Cerón Coral, J. y Camacho Ramírez, A. *Derecho Colectivo del Trabajo*. 2015. Grupo Editorial Ibáñez. ISBN 978-958-749-514-0

³¹ Villegas Arbeláez, J. *¿Qué sucede en los sindicatos?* 2016. Grupo Editorial Ibáñez. Bogotá D.C ISBN 978-958-749-693-2

acuerdos que celebren. De hecho, a juicio del presente, es perjudicial a la cooperación efectiva, la participación de actores que no estén adecuadamente preparados o que carecen de legitimidad para discutir los asuntos de la agenda que se establezca. Por lo tanto, la formación es una necesidad y se debe prestar atención a los recursos técnicos de las partes, especialmente la disponibilidad de expertos en gestión, economistas, estadistas y/o abogados, y a las cualidades personales.³²

4.1.2 Etimología de “Diálogo Social”

La etimología es la historia de las palabras, y, como las palabras representan cosas, entonces es la historia de las cosas y por tanto, de la civilización.³³ Las palabras nacen con un significado que probablemente se desconoce, cobrando relevancia la etimología, pues permite saber cuál fue, cómo está compuesto el término y cómo, a partir de ahí, se transforman según los avances históricos y culturales.³⁴ Ha dicho incluso la Corte Constitucional que, el significado de una palabra es su uso en el lenguaje, por lo tanto, si la realidad humana es una realidad construida socialmente, en ese proceso el lenguaje cumple un papel estelar en la configuración de la relación.³⁵

En virtud de lo anterior, la palabra “diálogo” proviene del griego *diálogos* y del latín *dialogus*, que refiere a una conversación entre dos o mas personas. Por una parte, la partícula “*diá*”, que da un sentido de atravesar, caminar. Y por otra, “*lego*”, que quiere decir juntar, de donde provienen muchas palabras, como leer, lógica, y todo lo que termina en -logia y -legio.³⁶ Por su parte, la palabra “social”, relativo a una sociedad o grupo organizado, del latín *socialis* que refiere a compañerismo.³⁷

Así, de la unión de estas dos palabras, se infiere la tercera característica del Diálogo Social bipartito, que refiere a un camino de conversación lógica que pertenece a la sociedad. Esta característica determina que el Diálogo Social bipartito implica un instrumento ordenado que involucra a varios, es decir, no es una conversación cualquiera; es posible determinar que el Diálogo Social bipartito merece una conversación organizada, inclusiva, que comparta un mismo espacio, y busque el consenso de visiones distintas. Por lo tanto, es necesario hacer uso de capacidades comunicacionales para lograr una disciplina en su ejercicio. De la misma manera, es importante traer a la explicación que el Diálogo Social bipartito pertenece a la persona, pues como seres humanos, se busca mantener comunicación con otros, lo que implica un acto de reconocimiento y de escucha activa. A juicio de la presente reflexión, y a partir de su etimología, el Diálogo Social bipartito es una demostración y exaltación de la

³² Ibidem

³³ Gómez de Silva, G. *Breve diccionario etimológico de la lengua española*. 1998. El Colegio de México, Fondo de Cultura Económica. ISBN 968-16-5543-5.

³⁴ Revista Semana. *La esencia de las palabras*. Revisado en: <https://www.semana.com/educacion/articulo/etimologia-de-las-palabras/502411/>

³⁵ Lledó, E. *Lenguaje e historia*. 1996. Madrid. Santillana S.A. En Corte Constitucional, Sentencia C-1088 de 2004, Magistrado Ponente: Jaime Córdoba Triviño.

³⁶ Quiñones, M. “*Las nuevas dimensiones del Diálogo Social*”. 2005. Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, ISSN 0254-2439.

³⁷ Gómez de Silva, G. *Breve diccionario etimológico de la lengua española*. 1998. El Colegio de México, Fondo de Cultura Económica. ISBN 968-16-5543-5.

racionalidad del ser humano, pues permite construir relaciones sociales y por ende, mejores organizaciones, logrando en últimas una mejor sociedad.

4.1.2.1 El camino de la conversación en el Diálogo Social bipartito

Incluso, la característica expuesta permite mencionar a las tres³⁸ distintas formas de desarrollar el Diálogo Social, para lograr una conversación organizada y con propósito, a juicio de la OIT. A continuación, se mencionan así:

*“1) El intercambio de información, proceso más básico de Diálogo Social, no implica una discusión o acción real sobre los temas en cuestión, pero es un punto de partida esencial hacia un Diálogo Social sustantivo. 2) La consulta, medio por el cual los interlocutores sociales no solo comparten información sino que también participan de un diálogo profundo sobre lo planteado. Si bien la consulta en sí no conlleva el poder de tomar decisiones, puede tener lugar como parte del proceso. 3) La negociación colectiva de trabajo.”*³⁹

En primer lugar, el Diálogo Social bipartito puede ser un foro de intercambio de información, que sería su expresión mas simple pues sólo implica tener confianza entre las partes. Es el proceso más básico de diálogo, operando como un punto de partida esencial para debates más sustanciales. Es la apertura al conocimiento y a la divulgación de ideas necesarias para contribuir a una sana relación laboral colectiva.

El intercambio de información puede ser provechoso en un ambiente de cooperación porque ayuda a las partes a comprender mejor las decisiones distintas, dando lugar a consultas informales, sin producir una negociación como tal. Además, un Diálogo Social bipartito netamente de intercambio de información permite ablandar el camino hacia la negociación colectiva de trabajo, pues las partes conocen y reconocen lo relevante para su abordaje.

En segundo lugar, el Diálogo Social bipartito puede ser un foro de consulta, que implica el intercambio de puntos de vista sobre una opción o proposición, que puede dar lugar a reconsideración de posiciones y prevalencia de intereses y necesidades generales, por encima de los personales. Consultar es pedir a los demás su opinión, ofreciéndoles la oportunidad de ser escuchados e involucrados; pero también implica dar cuidadosa consideración a las opiniones expresadas, construyendo el puente hacia una relación transparente.

La consulta es la práctica más común de Diálogo Social bipartito, siendo el medio por el cual las partes no sólo comparten información sino que participan en una conversación más profunda. Aunque la consulta misma no conlleva poder decisorio, puede tener lugar como parte del proceso. Las consultas proporcionan información sobre las posibles reacciones sociales, sobre las intenciones e intereses de las partes, y a su vez otorga la oportunidad de expresar ideas, sin que sea necesario compartir responsabilidades. No necesariamente dan

³⁸ OIT. “Social dialogue in the public service in selected countries of the European Union”. 2018. International Labour Office, Sectoral Policies Department. Working Paper No. 318. Geneva. ISBN: 978-92-2-030825-7

³⁹ ANDI. *Manual sobre relaciones laborales colectivas: Diálogo Social y negociación convencional*. Editores Publicidad. 2019. Medellín, Colombia. ISBN 978-958-56311-3-7.

lugar a acuerdos, aunque podrían conducir a entendimientos o declaraciones comunes, reforzando el sentir compartido de las partes, lo que ayuda a mejorar el interés y la motivación de éstos en la participación democrática.

Y en tercer lugar, puede ser una negociación colectiva de trabajo, que implica conversaciones entre empleador y sindicato, con intereses en conflicto, buscando un acuerdo colectivo. La negociación es la manera más formal y vinculante de Diálogo Social bipartito y, en Colombia se encuentra consagrada en el artículo 55 de la Constitución Política de Colombia y en el C.S.T (mas adelante se abordará).

4.1.3 Diálogo Social según la Iglesia Católica

En concordancia con el jurista Alberto López Fajardo, la Iglesia Católica ha ejercido influencia en el pensamiento de Occidente, asumiendo una posición crítica pero propositiva ante los problemas históricos de orden social. Al seguir las enseñanzas de Jesús, el cristianismo significa una doctrina universal de calidad y de justicia que establece la fraternidad humana como un deber, con fundamentos morales y éticos, basados en la solidaridad, construcción y defensa de la fe cristiana dentro de la sociedad. Por ser la moral, pilar fundamental de los principios del cristianismo, hace sentir su influencia en los aspectos organizacionales de la sociedad y es por eso que llega la Iglesia en auxilio de los conflictos laborales a través de cartas y encíclicas papales.⁴⁰

De acuerdo con lo anterior, es relevante para la reflexión traer a colación el mas reciente pronunciamiento del máximo Pontífice de la Iglesia Católica. Frente al Diálogo Social, la Encíclica escrita por el Papa Francisco, “Fratelli Tutti”, lo define como:

*“La capacidad de respetar el punto de vista del otro aceptando la posibilidad de que encierre algunas convicciones o intereses legítimos. Desde su identidad, el otro tiene algo para aportar, y es deseable que profundice y exponga su propia posición para que el debate público sea más completo todavía. Es cierto que cuando una persona o un grupo es coherente con lo que piensa, adhiere firmemente a valores y convicciones, y desarrolla un pensamiento, eso de un modo o de otro beneficiará a la sociedad. Pero esto sólo ocurre realmente en la medida en que dicho desarrollo se realice en diálogo y apertura a los otros.(..) En una sociedad pluralista, el diálogo es el camino más adecuado para llegar a reconocer aquello que debe ser afirmado y respetado, y que está más allá del consenso circunstancial. Hablamos de un diálogo que necesita ser enriquecido e iluminado por razones, por argumentos racionales, por variedad de perspectivas, por aportes de diversos saberes y puntos de vista, y que no excluye la convicción de que es posible llegar a algunas verdades elementales que deberán ser siempre sostenidas”.*⁴¹

⁴⁰ López Fajardo, A. *Elementos de Derecho del Trabajo*. Librería Ediciones del Profesional Ltda. 2014. Quinta Edición. ISBN 978-958-707-250-1

⁴¹ Franciscus. *Carta Encíclica Fratelli Tutti*. Librería Editrice Vaticana. Editorial ABC. 2020. ISBN 978-958-729-3

Ante esta definición, se resalta la importancia de construir un “común”. Asentando que un verdadero espíritu de diálogo debe alimentarse de la capacidad de comprender el sentido de lo que el otro dice y hace, aunque no se pueda asumir como una convicción propia. Por lo tanto, conversar permite también, ser inclusivos, buscar acuerdo en los puntos que divergen, y trabajar en un mismo sentido. Debe ser también un espacio para compartir información, como estímulo para alcanzar la verdad. Para el Papa Francisco, *“las diferencias son creativas, crean tensión y en la resolución de una tensión está el progreso de la humanidad”*.⁴²

A partir de lo expuesto, se logra la cuarta característica: el Diálogo Social es un espacio de reconocimiento y apertura del otro, que llama al consenso, es una expresión democrática iluminada por argumentos racionales. A través de esta característica, cambiar circuitos mentales y buscar no depender de tener la razón, si no de conseguir una solución conjunta, a problemas conjuntos, es parte del desarrollo de esta herramienta. Es un espacio empático para compartir conocimiento. Es democrático porque cumple con reconocer y respetar valores esenciales como la libertad y la igualdad de todos los colaboradores, pues invita a participar en una conversación con propósito o toma de decisión.⁴³

En materia de prevención de conflictos laborales y en lo que respecta al proceso de su resolución, la OIT apoya a las partes que intervienen en una relación de trabajo para que diriman sus diferencias o posiciones contrapuestas de manera pacífica y ordenada, con mecanismos como el Diálogo Social bipartito, disminuyendo al mínimo la interrupción del trabajo. En cierto sentido se puede decir que se trata de disposiciones relativas al establecimiento de la paz social, pues se parte de la base de que surgirán desacuerdos donde las percepciones de lo que es justo o equitativo no son las mismas. De hecho, la gestión efectiva de los conflictos laborales sigue constituyendo el núcleo de relaciones de trabajo equilibradas y susceptibles de crear un entorno laboral que impulse el crecimiento económico y el desarrollo.⁴⁴

4.1.4 El principio orientador del Derecho Laboral

El derecho al trabajo cada día adquiere un sentido mas universal porque su razón de ser es la persona dentro de su trabajo, y porque su fin último es la justicia en sociedad. Verbigracia, los Convenios y las Recomendaciones de la OIT señalan principios y métodos de gran utilidad para alcanzar buenas relaciones entre empleadores y colaboradores, contribuyendo a la gestión de conflictos, como lo señala el preámbulo de su Constitución.⁴⁵

Se considera que los principios fundamentales del Derecho del Trabajo tienen carácter universal, ya que orientan, inspiran y aparecen como expresión de directriz en la transformación de las relaciones laborales.⁴⁶ De hecho, los principios del derecho, en general, cobran servicio al momento de esclarecer una diferencia, pues impide que las normas sean tomadas a la interpretación de mayor conveniencia o de la circunstancia. Inclusive, el Papa

⁴² Ibidem.

⁴³ Real Academia de la Lengua Española.

⁴⁴ OIT. “*Prevención y resolución de conflictos*”. Revisado en: <https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/ds.htm>

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ Ibidem.

Francisco haciendo alusión a los proyectos sociales del mundo y su justicia, establece que “[...] *Cuando es la cultura la que se corrompe y ya no se reconoce alguna verdad objetiva o unos principios universalmente válidos, las leyes sólo se entenderán como imposiciones arbitrarias y como obstáculos a evitar*”.⁴⁷ Lo anterior permite inferir que los principios generales, por su arraigo cultural, motivan a la eliminación de ambigüedades al interpretar normas, por la circunstancia en que se efectúe, y que el cumplimiento de las mismas es una honra a la justicia.

La Constitución Política de Colombia, principal fuente del derecho, formula en su artículo 230 que “*Los jueces, en sus providencias, sólo están sometidos al imperio de la ley. La equidad, la jurisprudencia, los principios generales del derecho y la doctrina son criterios auxiliares de la actividad judicial.*” En aplicación de lo anterior, la Corte Constitucional, afirma que a los principios generales del derecho en algunos casos se les atribuye una función crítica de los ordenamientos jurídicos, actuando como imagen de un derecho ideal. En otros casos, a juicio de la Corte, funcionan como verdaderas normas jurídicas con aspecto integrador. Y finalmente, para la Corte Constitucional, existen casos donde “*la tarea de los principios consiste en precisar el alcance de las fuentes del derecho, cumpliendo entonces una función interpretativa.*”⁴⁸ En adición a lo anterior, los principios generales comprueban su existencia en la materialización de la actividad, por consiguiente, los principios de justicia en las relaciones, coordinación económica y equilibrio social se encargan de orientar la aplicación del Diálogo Social bipartito en Colombia.⁴⁹

En consonancia con lo anterior, el derecho ha de operar como un conjunto de garantías eficaces de los derechos humanos, y los principios, el ancla en medio de la transformación. Aún a pesar de los cambios, se debe trabajar en la búsqueda de dignificación integral del ser humano dentro de un ambiente social y justo, cobrando relevancia el Diálogo Social bipartito, pues los cambios sociales no deberían atentar lo esencial.⁵⁰ Esta premisa la consagra el artículo 1 del C.S.T, en el título “Principios Generales”, haciendo alusión al objeto que tiene dicha normatividad: “*La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.*” A partir de la transcripción, se desprenden dos conceptos necesarios de abordar, a la luz del objeto del presente documento. Ellos son: 1) la justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores, 2) la coordinación económica y el equilibrio social.

Por medio de ello, se obtiene la quinta característica a partir de la definición: el Diálogo Social bipartito es un acto de justicia en las relaciones laborales, que busca conseguir la coordinación económica y el equilibrio social entre las partes.

⁴⁷ Franciscus. *Carta Encíclica Fratelli Tutti*. Librería Editrice Vaticana, 2020. ISBN 978-958-729-3

⁴⁸ Corte Constitucional, Sentencia C-284 de 2015. Magistrado Ponente: Mauricio González Cuervo. Revisado en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2015/C-284-15.htm>

⁴⁹ Guerrero Figueroa, G. “*Manual de Derecho del Trabajo: Partes general, individual y colectivo*”. Editorial Leyer, Octava Edición. ISBN 978-958-769-290-7

⁵⁰ Guerrero Figueroa, G. “*Manual de Derecho del Trabajo: Partes general, individual y colectivo*”. Editorial Leyer, Octava Edición. ISBN 978-958-769-290-7

4.1.4.1 La justicia en las relaciones entre empleadores y trabajadores

Para iniciar, la palabra “justicia”, de acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua, refiere al *“principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece”*. Para el caso de una relación humana fundamentada por el trabajo, se convierte en un vínculo social, es decir, que a todos los individuos les corresponde un porcentaje digno atribuible a sus méritos.

Acudiendo a la doctrina, en el libro “Teoría de la Justicia” del filósofo Jhon Rawls⁵¹, se destacan los principios de la justicia, a decir dos: 1) El principio de igual libertad, donde cada persona tiene igual derecho al más amplio esquema de libertades fundamentales y 2) El principio de diferencia, donde las desigualdades económicas y sociales han de satisfacer dos condiciones, la primera es que sea para el mayor beneficio de los miembros menos favorecidos de la sociedad y la segunda, estar asociadas a cargos y posiciones accesibles a todos en igualdad de oportunidades.

De acuerdo con el segundo principio mencionado, el concepto de justicia se torna mas social. La Corte Constitucional, en su función de garante del Estado Social de Derecho, entiende el concepto “social” como aquella acción que debe dirigirse a garantizar los derechos en condiciones de vida dignas.⁵² Por consiguiente para la “justicia en las relaciones” se parte de la premisa social de equidad económica y procura del mejoramiento de nivel de vida de los trabajadores, otorgándoles los medios eficaces para alcanzarla. De hecho, para Néstor de Buen Lozano⁵³, la justicia social impone deberes a los particulares frente a otros, solo por su pertenencia a la sociedad, llevando al Estado a asumir responsabilidades.⁵⁴

En Colombia, la justicia de las relaciones se encuentra intrínseca en el Estado Social de Derecho, en la dignidad humana y en la igualdad de oportunidades, incluso la Corte Constitucional la ha desarrollado así en la mayoría de su jurisprudencia.⁵⁵ Ahora bien, sobre este punto, lo que se quiere establecer es que la “justicia” en una relación laboral se enfoca hacia lo social y humano de la misma, acarreando derechos como la libertad, igualdad y equidad, que desprenden a su vez la asunción de responsabilidades y deberes que respeten la dignidad del ser.⁵⁶

⁵¹ Rawls, J. “Teoría de la justicia”. Fondo de cultura económica. 2012. México. ISBN 978-607-16-09-03-08

⁵² Corte Constitucional, Sentencia SU-747 de 1998. M.P Eduardo Cifuentes Muñoz. Revisado en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/SU747-98.htm>

⁵³ Buen Lozano, Néstor. “Razón de Estado y justicia social”. México, Porrúa, 1991. En Guerrero Figueroa, G. “Manual de Derecho del Trabajo: Partes general, individual y colectivo”. Editorial Leyer, Octava Edición. ISBN 978-958-769-290-7

⁵⁴ Guerrero Figueroa, G. “Manual de Derecho del Trabajo: Partes general, individual y colectivo”. Editorial Leyer, Octava Edición. ISBN 978-958-769-290-7

⁵⁵ Pérez Garzón, C. “¿Qué es justicia social? una nueva historia de su significado en el discurso jurídico transnacional.”. En Revista Derecho del Estado, Universidad Externado de Colombia. N.º 43, mayo-agosto de 2019. Revisado en: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derest/article/view/5907/7607>

⁵⁶ La Corte Constitucional ha desarrollado en su jurisprudencia el concepto de justicia en la relación laboral. Particularmente, la Sentencia C-1110 de 2001 con Magistrada Ponente Clara Inés Vargas Hernández, recopila dicha concepción y refiere a que *“la realidad del contrato de trabajo es la superación de la desigualdad socio-económica de sus partes mediante una disciplina contractual previamente fijada en sus condiciones mínimas por el legislador, las cuales fueron plasmadas por el constituyente en el artículo 53 de la Carta Política, y las contenidas en los convenios de la OIT y los tratados de derechos humanos, a fin de garantizar a favor de los*

El Diálogo Social bipartito es, por excelencia, la herramienta que expresa la justicia en las relaciones laborales pues permite la democracia, la apertura a la conversación, la equidad en los acuerdos que se logren, el reconocimiento del otro, el compromiso por la cooperación, la motivación a adquirir habilidades que permitan el desarrollo de las partes en beneficio de un debate sensato; en conclusión, promueve el trabajo decente.

4.1.4.2 La coordinación económica y el equilibrio social

El postulado de coordinación económica y equilibrio social busca la equidad entre empleadores y trabajadores, reconociendo la existencia de partes: por un lado, la identificada como aquella que posee los medios de producción (capital); y por el otro, quienes proveen a cambio de una retribución económica, sus capacidades, conocimientos y aptitudes físicas e intelectuales para mantener y hacer más productivos los medios con los que cuenta el empleador (trabajo).⁵⁷

En el entendido de que los factores de producción “capital” y “trabajo”, aplicados a la naturaleza constituyen la base del progreso económico, siempre y cuando dichos factores actúen armónicamente en su función social. La empresa, entendida como la comunidad laboral donde el elemento humano forma su base primordial para que el derecho del trabajo pueda cumplir su fin social.⁵⁸

La coordinación, implica conjuntamente considerar los intereses legítimos de ambas partes para regular las condiciones por medio de las cuales se desarrollará el trabajo, lo cual supone que dentro del espíritu tutelar del derecho deben considerarse las particularidades para que subsista y sea sostenible la fuente de empleo, pues si se mira desde lo humano, el principal interés del trabajador es que su trabajo perdure y conserve su fuente de ingreso.⁵⁹ La coordinación económica, entonces, está relacionada con la prestación del servicio en términos de eficiencia y equidad, donde cada parte de acuerdo a su posición en la relación bipartita obtiene el beneficio deseado.

Por otra parte, mientras la coordinación económica se relaciona con la negociación de costos asociados al trabajo, el equilibrio social va más allá, al analizar el impacto de las relaciones de confianza, reciprocidad, solidaridad y cooperación. El derecho del trabajo desea entre sus

trabajadores en la aplicación y finalización de la relación laboral, lo cual resulta acorde con las condiciones dignas y justas en las que el trabajo se debe desarrollar y la especial protección de que el mismo debe ser objeto”. De igual manera, esta honorable Corporación en Sentencia C-107 de 2002, con la misma magistrada ponente, determina que el derecho al trabajo debe desarrollarse en condiciones dignas y justas, es decir, que su realización se de en un entorno sin características humillantes o degradantes o que desconozca los principios mínimos fundamentales establecidos por la Constitución, y además que permita su desarrollo en condiciones equitativas para el trabajador” permite el logro de la justicia en la relación laboral.

⁵⁷ Díazgranados, L. “*Aplicabilidad de los principios en el nuevo Derecho Laboral*”. 2018. Colección JUS Laboral 8. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. ISBN 978-958-5456-31-0 Revisado en: https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23053/1/derecho-laboral-en-colombia_Cap01.pdf

⁵⁸ Guerrero Figueroa, G. “*Manual de Derecho del Trabajo: Partes general, individual y colectivo*”. Editorial Leyer, Octava Edición. ISBN 978-958-769-290-7

⁵⁹ Valdés Sánchez, G. “*Reflexiones sobre el derecho laboral en el Siglo XXI.*” 2009. Colección textos de jurisprudencia. Primera Edición. Editorial Universidad del Rosario. ISBN 978-958-738-009-5

propósitos evitar los abusos que una parte pueda ejecutar contra la otra económicamente débil, y se propone establecer el equilibrio para el normal funcionamiento. Con este objeto, que reconoce el carácter tuitivo del derecho laboral, se protege a los trabajadores como estamento débil en la relación.⁶⁰ En línea con lo anterior, en lo referente al equilibrio económico y social, comprende la necesidad de proteger al trabajador y de garantizar a sí mismo la protección de sus funciones y de su retribución, de acuerdo a los criterios pactados, logrando la sostenibilidad del negocio. Además, el equilibrio social en el trabajo, determina el bien común nacional, “*porque se puede afirmar que el trabajo produce la riqueza de los Estados.*”⁶¹

Entretanto, la premisa de que “*el trabajo es un derecho y una obligación social*” conduce al derecho de los hombres de establecer condiciones económicas que garanticen la posibilidad de cumplir con efectuar un trabajo útil para bien propio y de su familia. Además constituye el anuncio de que en cumplimiento del deber de trabajar, los Estados tendrán que desarrollar su legislación social a fin de asegurar un nivel digno de vida en el presente y en el futuro. La concepción moderna de la sociedad le impone deberes y le concede derechos al hombre, derivados unos y otros de su naturaleza social: la sociedad tiene el derecho de exigir de sus miembros el ejercicio de una actividad útil y honesta, y el hombre, a su vez, tiene el derecho a reclamar la seguridad de una existencia compatible con su dignidad.⁶²

El Diálogo Social bipartito, interviene para tratar de conseguir la colaboración entre las partes, coordinando su acción económica. El principio de coordinación económica y de equilibrio social, aunque esencial para el desarrollo de sanas relaciones laborales, es uno de los que más se ha visto condicionado por las dinámicas de la ley de la oferta y la demanda, especialmente por la proliferación de perfiles similares para las mismas áreas de conocimiento, lo cual impide que el factor económico deje de ser un elemento que condicione el desarrollo del trabajo.⁶³ Es allí, donde el Diálogo Social bipartito cobra relevancia como constructor de sociedad al permitir el desarrollo de conversaciones en beneficio de la justicia en la relación laboral.

4.1.5 Definición de la OIT

La OIT desde su Constitución, invita al verdadero reconocimiento de la justicia social para el logro de la paz, a la comprensión cada vez mayor de la interdependencia económica del mundo y de la necesidad de cooperación para obtener igualdad en las condiciones de trabajo. En la composición tripartita de la OIT, cada Estado miembro tiene representantes del gobierno, de los empleados y de los empleadores, consolidando la perspectiva de todos los

⁶⁰ Guerrero Figueroa, G. “*Manual de Derecho del Trabajo: Partes general, individual y colectivo*”. Editorial Leyer, Octava Edición. ISBN 978-958-769-290-7

⁶¹ Ibidem.

⁶² Ibidem.

⁶³ Diazgranados, L. “*Aplicabilidad de los principios en el nuevo Derecho Laboral*”. 2018. Colección JUS Laboral 8. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. ISBN 978-958-5456-31-0 Revisado en: https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23053/1/derecho-laboral-en-colombia_Cap01.pdf

ángulos en la relación laboral para la formulación y aplicación de las normas internacionales del trabajo.⁶⁴

Colombia, particularmente, es miembro de la OIT desde el año 1919, ratificando 61 convenios (49 actualmente en vigor) entre los cuales se encuentran los 8 convenios fundamentales de la OIT⁶⁵. Entre ellos se destacan el Convenio 87 de 1948 sobre libertad sindical y el Convenio 98 de 1949 sobre sindicalización y negociación colectiva, que generan obligaciones para enfrentar situaciones en materia de derechos colectivos, dentro del ordenamiento nacional.

Es entonces la OIT un organismo de suma relevancia para Colombia, pues mas allá de pertenecer al mismo y ratificar algunos de sus Convenios, es una organización que emite recomendaciones para resolver conflictos de trabajo. De hecho, una de sus estrategias para la promoción de los derechos colectivos implica el fomento de un comportamiento mas abierto y constructivo en las relaciones, con métodos complementarias de cooperación sobre las condiciones de trabajo.⁶⁶

De acuerdo con lo anterior, es relevante para la presente reflexión, traer a colación la definición que otorga la OIT para el Diálogo Social, además de ser la mas comúnmente usada.

“El diálogo social comprende todo tipo de negociaciones y consultas —e incluso el mero intercambio de información— entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales. Puede tratarse de un proceso tripartito, en el que el gobierno interviene como parte oficial en el dialogo, o bien consistir en relaciones bipartitas establecidas exclusivamente entre los trabajadores y las empresas (los sindicatos y las organizaciones de empleadores), con o sin la participación indirecta del gobierno. El proceso de diálogo social puede ser informal o institucionalizado, y como ocurre a menudo, es una combinación de ambas categorías. Por otra parte, puede ser interprofesional, sectorial, o combinar ambas características.”

La finalidad del Diálogo Social, a la luz de esta definición, es promover consensos a través de formas democráticas que involucren a los principales actores de las relaciones laborales, sea de forma bipartita o tripartita. Estos acuerdos, al ser exitosos, fomentan la buena gobernanza, la paz, la armonía entre las partes, el trabajo decente, la sostenibilidad empresarial y el progreso económico.⁶⁷ A partir de ello, es posible identificar, también, diferentes escalas de intensidad presentes en el Diálogo Social, que van desde el simple

⁶⁴ Cerón Coral, J. y Camacho Ramírez, A. *Derecho Colectivo del Trabajo*. 2015. Grupo Editorial Ibáñez. ISBN 978-958-749-514-0

⁶⁵ Organización Internacional del Trabajo, (2021) Revisado en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102595

⁶⁶ Ibidem.

⁶⁷ Hermans, M.; Huyse, H.; Ongevalle, J.V. *“El diálogo social como motor e instrumento de gobernanza del desarrollo sostenible. Documento temático de la OIT y CSI”*. 2017. HIVA Research Institute for Work and Society. Revisado en: www.ituc-csi.org/documento-tematico-dialogo-social-desarrollo.

intercambio de información, pasando por las consultas, hasta llegar a la negociación colectiva de trabajo, (tema tratado en líneas arriba).⁶⁸

Si bien, la OIT hace mención al Diálogo Social tripartito, el presente documento sigue con la caracterización del Diálogo Social bipartito, y con esta definición se obtiene la sexta característica del ejercicio. Y es que, por “relaciones bipartitas”, se hace referencia exclusivamente a la relación entre los trabajadores y las empresas (puede ser sindicatos-empleador), por lo tanto, la negociación colectiva de trabajo es una expresión de Diálogo Social bipartito en Colombia.

En virtud de lo anterior, y como se ha mencionado a lo largo del texto, una forma legal de Diálogo Social bipartito es la negociación colectiva. El Convenio número 154 de 1981 de la OIT, sobre la negociación colectiva, la define como:

“Todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de: (a) fijar las condiciones de trabajo y de empleo, (b) regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, (c) regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores.”

El Diálogo Social bipartito puede ayudar a instaurar una cultura organizacional de diálogo entre sindicato y empleador, sobre los términos y condiciones de las relaciones laborales sentando base para la efectividad de una negociación colectiva de trabajo.⁶⁹ Cabe reconocer que cada vez es posible apreciar con mayor nitidez los desafíos a los que se enfrentan, tanto empleadores como trabajadores, abriendo posibilidades de reflexión para ambos. Los sindicatos han comenzado a repensar su función de modo que se inician en la búsqueda de nuevas formas de legitimarse ante los trabajadores y también ante la empresa. En este sentido es que empiezan a considerar mucho más de cerca los cambios en el campo productivo y esto los ha llevado a reconocer el papel estratégico que en la gestión del trabajo cumple la gestión del conocimiento. Se está reconociendo también que la gestión del conocimiento es un problema individual pero también colectivo, desde el momento en que se perciben sus efectos en las relaciones entre los trabajadores y en el propio funcionamiento del trabajo.⁷⁰

Aunando lo anterior, el Diálogo Social bipartito en la relación laboral colectiva es una invitación social a coordinar fuerzas y cooperar hacia la solución de una diferencia. Es un mecanismo tácito y común de pedagogía, expuesto por ejemplo en el C.S.T en su artículo 433, que invita a iniciar una conversación que permita resolver el pliego de peticiones debidamente racionalizado y presentado por el sindicato. Es el Diálogo Social bipartito entonces, parte intrínseca de la legislación y de la construcción de relación laboral.

⁶⁸ ANDI. *Manual sobre relaciones laborales colectivas: Diálogo Social y negociación convencional*. Editores Publicidad. 2019. Medellín, Colombia. ISBN 978-958-56311-3-7.

⁶⁹ Ibidem.

⁷⁰ Quiñones, M. “*Las nuevas dimensiones del Diálogo Social*”. 2005. Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, ISSN 0254-2439.

Considerando la negociación colectiva de trabajo en si misma como una expresión del Diálogo Social bipartito, puntualmente allí las autoridades cumplen mas bien un papel accesorio. En estos casos, las partes auto componen sus asuntos, y los sistemas auto compositivos se caracterizan porque, a través del consenso se resuelve el mismo, cumpliendo una función cívica y democrática. La negociación colectiva, como una expresión de Diálogo Social bipartito y por ende del método de autocomposición, gestiona mejor los intereses de las partes en conflicto, al ser ellas mismas las que resuelven su litigio a través del diálogo.⁷¹ La anterior reflexión otorga la séptima característica y es que, el Diálogo Social bipartito es una expresión del principio de autocomposición de las partes.

“En la autocomposición, las partes pueden abordar la solución del conflicto, ya sea comunicándose e intercambiando propuestas directamente -y en este caso estamos ante una negociación-, o bien con la intervención de un tercero neutral e imparcial que facilita y promueve el diálogo y la negociación entre ellas -y en ese evento nos encontramos ante la mediación.”⁷²

La negociación colectiva de trabajo como herramienta legal de resolución de conflictos pone a conversar a dos partes con intereses contrapuestos generando opciones y alternativas para que ambos logren un acuerdo ganador.⁷³ Ello es en la práctica, el mecanismo de solución directa y legal de los conflictos laborales colectivos. Es un claro mecanismo de Diálogo Social bipartito, pues implica, inicialmente, convocar a otros. Lo social invita y promueve la inclusión, pues permite la interacción entre seres humanos a partir de una relación laboral colectiva. El Diálogo Social bipartito invita al consenso auto compositivo de visiones a partir de la unión de capacidades de ambas partes.

También es importante resaltar que los empleadores tienen una función crucial en el Diálogo Social bipartito, pues participan de forma directa a través de su responsabilidad en la empresa ya que con sus decisiones producen cambios significativos en el relacionamiento laboral, y en su sostenibilidad. Lo anterior, de cara hacia el propósito de liderar en aspectos competitivos y productivos para el negocio. Propenden por la implementación de Convenciones Colectivas de Trabajo, que impactan de forma directa al trabajador beneficiado y a sus familias;⁷⁴ es ir mas allá de generar utilidades. Debe ser un factor de crecimiento y progreso social, capaz de ofrecer trabajo con dignidad y respeto sin discriminaciones. Es un actor fundamental en la formación de su capital humano y por ende en la construcción de país, además de que desarrollan empatía para entender, aceptar y respetar el rol de los sindicatos que como instituciones, contribuyen al equilibrio de poder en una democracia.⁷⁵

⁷¹ San Cristóbal Reales, S. “Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil”. 2017. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XLVI. ISSN: 1133-3677.

⁷² Corte Constitucional, Sentencia C-598 de 2011. M.P Jorge Ignacio Pretelt Chaljub.

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review, Work and Equalities Institute”, 2017. University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.

⁷⁵ Burgos de la Espriella, J. “Panel: ¿Qué necesita Colombia en materia colectiva?”. Colegio de Abogados del Trabajo de Colombia. 2020.

En lugar de creer que las organizaciones sindicales no deben existir, las empresas deben procurar que funcionen como debe ser, conforme a los deberes que les otorga el mismo C.S.T, fomentando principalmente la capacitación de sus miembros. Ello llevará a la consecución de sindicatos profesionales, encargados de formar líderes sindicales nuevos y ejemplares, que prefieran la cooperación por encima de la confrontación, y que trabajen mancomunadamente con la empresa, en un sano ambiente de equilibrio. Con una formación por parte de la empresa hacia sus organizaciones sindicales, se buscará lograr la legitimidad y representatividad de los mismos, ante una mesa de negociación colectiva de trabajo⁷⁶, se generará un clima de confianza que producirá sostenibilidad y competitividad hacia el mercado. Los líderes, bien sea sindicalizados o no, son los guardianes de la justicia y la equidad en las empresas. Por lo tanto, formar y desarrollar líderes justos y conscientes de que el beneficio y la relación tiene que ser creciente para todos, construirá relaciones autónomas y benéficas para el país. De hecho, los líderes efectivos delimitan objetivos y fomentan una cultura de desarrollo y crecimiento personal, lo cual permite trabajar en un ambiente laboral de confianza y credibilidad.

Ahora bien, siguiendo con el ejercicio de caracterización, se extrae la frase “*el proceso de Diálogo Social puede ser informal o institucionalizado.*” El extracto de este concepto permite inmiscuir en la octava característica y es que, el Diálogo Social bipartito, como proceso, no tiene requisitos taxativos para que se pueda desarrollar, salvo la voluntad de las partes para sentarse a conversar.

En primer lugar, el Diálogo Social bipartito tiene un ámbito funcional que responde de forma eficiente a las necesidades de trabajadores y empleadores. Ello quiere decir, que busca resolver las temáticas particulares que aborden las partes en la conversación, sin que sea necesario un protocolo para que se desarrolle. Cabe aclarar que, si bien la negociación colectiva es una expresión del Diálogo Social bipartito a juicio del presente texto, ella sí conlleva unos requisitos para desarrollarse, y se encuentran consignados en el Título II del Capítulo XI del C.S.T.⁷⁷

Siguiendo con el extracto de la definición, el Diálogo Social bipartito enfocado hacia el intercambio de información o la consulta no acarrea un procedimiento formal para conversar, ni una temática exclusiva para abordar. Es un mecanismo que busca responder de forma eficiente a los cambios del entorno y mercado laboral, uniendo a los actores en el compromiso y en la asignación de responsabilidades respecto a los hechos imprevisibles en la relación laboral.⁷⁸

La OIT ante este tema, únicamente ha identificado algunas condiciones previas para un Diálogo Social tripartito fructífero, en consonancia con las normas internacionales del trabajo pertinentes. Se traen a la reflexión pues este texto considera que también son aplicables en

⁷⁶ Ibidem.

⁷⁷ Quiñones, M. “*Las nuevas dimensiones del Diálogo Social*”. 2005. Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, ISSN 0254-2439.

⁷⁸ Ibidem.

un Diálogo Social bipartito. Algunas de las condiciones a las que refiere son⁷⁹: 1) la existencia del espacio democrático necesario, el respeto por la libertad sindical y de negociación colectiva para que los interlocutores sociales puedan organizarse y expresarse libremente; 2) la representatividad de los actores, con las competencias apropiadas y la capacidad de cumplir los compromisos contraídos; 3) la existencia de voluntad y compromiso suficiente y un sentido de responsabilidad entre todas las partes para entablar el Diálogo Social; 4) el nivel adecuado de institucionalización, con financiación y mandatos jurídicos bien definidos, que garantice la continuidad de los acuerdos logrados; 5) generar confianza, que permita un ambiente de cooperación; y 6) intercambio de información precisa y correcta.

Junto a estos aspectos que configuran la propia dinámica del Diálogo Social bipartito, toda construcción que los tome en cuenta, inmediatamente permitirá que los distintos actores hagan frente y estén preparados a los nuevos escenarios internacionales y nacionales, que impacten la relación laboral.⁸⁰ En consonancia con lo anterior, el Diálogo Social bipartito está particularmente adaptado para abordar los problemas de la relación colectiva, que van mas allá de la aplicación de la legislación laboral, que permiten construir una relación de largo plazo, con soluciones que van mas allá de la lógica pura del mercado o de la ley, logrando consolidar un ambiente laboral tranquilo para el desarrollo del trabajo.⁸¹

El Diálogo Social bipartito, en cualquiera de las tres modalidades que enuncia la OIT, (intercambio de información, consulta, negociación colectiva) y garantizando las características previas para su desarrollo, permite a los actores inmersos compartir sus puntos de vista sobre las políticas y medidas que los afectan e influir en las mismas, siendo una herramienta democrática que nace de la generación de confianza. Es claro que el Diálogo Social bipartito ofrece una serie de oportunidades que refuerzan la transparencia y la retroalimentación entre los diferentes actores participantes, como virtudes de un liderazgo efectivo. Estas tres modalidades demuestran ser mecanismos participativos, ingredientes importantes para la estabilidad y cohesión social posibilitando la prosperidad económica de la empresa.⁸²

En conclusión, a través del ejercicio de caracterización del Diálogo Social bipartito, a continuación se recopilan las ocho características enunciadas.

1. El Diálogo Social es bipartito, porque convoca a empleador y trabajador 2. Promueve la confianza y la cooperación pues actúa en beneficio de las relaciones laborales de forma concertada. 3. Es un espacio de reconocimiento y apertura del otro, que llama al consenso, es una expresión democrática iluminada por argumentos racionales. 4. Refiere a un camino de conversación lógica que pertenece a la sociedad. 5. Es un acto de justicia en las relaciones laborales, que busca conseguir la coordinación económica y el equilibrio social entre las partes. 6. Por “relaciones bipartitas”, se hace referencia exclusivamente a la relación entre

⁷⁹ OIT. Revisado en: <https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang-es/index.htm>

⁸⁰ Hermans, M.; Huyse, H.; Ongevalle, J.V. “*El diálogo social como motor e instrumento de gobernanza del desarrollo sostenible. Documento temático de la OIT y CSI*”. 2017. HIVA Research Institute for Work and Society. Revisado en: www.ituc-csi.org/documento-tematico-dialogo-social-desarrollo

⁸¹ OIT. “*Social dialogue in the public service in selected countries of the European Union*”. 2018. International Labour Office, Sectoral Policies Department. Working Paper No. 318. Geneva. ISBN: 978-92-2-030825-7

⁸² Ibidem.

los trabajadores y las empresas (puede ser sindicatos-empleador). La Negociación Colectiva de Trabajo es una expresión de Diálogo Social bipartito. 7. Es una expresión del principio de autocomposición de las partes. 8. Como proceso, no tiene requisitos taxativos para que se pueda desarrollar, salvo la voluntad de las partes para sentarse a conversar.

5. EJEMPLIFICACIÓN DE DIÁLOGO SOCIAL BIPARTITO

El diálogo, como práctica reconocida internacionalmente en las relaciones laborales, aplica como imperativo moral y condición necesaria para la cohesión social, el desarrollo de la equidad, la justicia, y como herramienta de adaptación al entorno. Por lo tanto, este escrito considera al Diálogo Social bipartito como un método que reafirma la autonomía del ser humano en beneficio del trabajo y de las relaciones colectivas, permitiéndole sostener equilibrio en la relación. Así mismo, el Diálogo Social bipartito es finalmente un aporte en la construcción de la democracia de nuestro país, entendido en el contexto empresarial, como la participación de los colaboradores en las decisiones que les afectan.

Particularmente, las Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reconocen que el Diálogo Social es un pilar de la conducta empresarial responsable y que los principios de libertad sindical y negociación colectiva son el núcleo del Capítulo V de las Directrices sobre empleo y relaciones laborales. Ello reconoce que, el Diálogo Social puede generar beneficios en el corto plazo, que impactan directamente en los negocios de las empresas, permitiendo el equilibrio económico deseado y la empleabilidad del capital humano. Colombia, al ser miembro de la OCDE se beneficia del intercambio de buenas prácticas, por consiguiente, sus parámetros y delimitaciones sociales son fuente de estudio, impulso y motivación para el desarrollo de nuestro país. Su importancia radica en ser una organización enfocada al apoyo internacional para establecer políticas públicas que promuevan el desarrollo económico, el bienestar de los mercados laborales, el impulso de la inversión y el comercio, el incremento del nivel de vida, etc.⁸³

Un Diálogo Social bipartito eficaz, para el crecimiento de las empresas y por ende de la sociedad, es un potencial servidor de las relaciones, del crecimiento organizacional y de la participación democrática de la sociedad. En Colombia, la herramienta desempeña un papel clave en la transición hacia empresas mas democráticas, equitativas y sostenibles; que promueven el compromiso por el respeto de la libertad sindical y negociación colectiva.⁸⁴

A continuación, se acude a la hermenéutica⁸⁵ para reflexionar sobre la dinámica que a juicio del documento, desarrolla el Diálogo Social bipartito como elemento inherente de la relación

⁸³ Corte Constitucional, Sentencia C-098 de 2020. M.P Gloria Stella Ortiz Delgado.

⁸⁴ Ibidem.

⁸⁵ Estableció la Corte Suprema de Justicia que, la hermenéutica jurídica sirve “*para entender la ley no basta repasar el tenor literal. Han de conocerse también la realidad social concreta donde impere y la idiosincrasia y condiciones de los seres humanos cuya conducta rige. La ley no es un acopio de textos rígidos, fríos e inciertos que aplica un juez hierático sumido en la abstracción. Es al contrario, una fuente dinámica, siempre antigua y siempre nueva, de progreso social y de cultura, de equidad y armonía que, a través de su recto y equilibrado entendimiento, promueve la solidaridad entre los hombres, mediante el recíproco respeto de su dignidad y de*

laboral y consignado en el principio general del artículo 1 del C.S.T. Por lo tanto, se pretende ejemplificar la caracterización teórica realizada sobre el Diálogo Social bipartito a través del uso de la herramienta para formar líderes, y de su relación con la gestión de las diferencias en las relaciones colectivas.

5.1 EL DIÁLOGO SOCIAL BIPARTITO COMO HERRAMIENTA DE FORMACIÓN

El Diálogo Social bipartito es un promotor del aprendizaje colectivo gracias al intercambio de información, al ser un espacio relacional (por la natural conversación), experimental (por la transmisión de conocimiento en su aplicación) y pragmático (por la comunicación a través de pedagogía). Estas conversaciones logran la difusión de técnicas y buenas prácticas en temas y retos propios de las relaciones laborales, el entendimiento del presente de la empresa frente al panorama nacional y global, la visión compartida de la relación, el desarrollo de habilidades, el crecimiento personal del talento, elevación del grado de madurez⁸⁶ en la relación bipartita, el fortalecimiento de la confianza, el trabajo en equipo, e incide determinantemente en la cultura organizacional y en el clima laboral.⁸⁷

En términos generales, las investigaciones de la OIT demuestran que el Diálogo Social bipartito ha promovido el crecimiento empresarial pues respeta las libertades básicas del trabajo (contribuyendo al desarrollo humano) y los derechos laborales fomentando la igualdad económica y la cohesión social.⁸⁸ Cuando a través del Diálogo Social bipartito se fortalece la empleabilidad y la igualdad, se cumple con el trabajo decente contribuyendo a la integración social, a la realización personal y a la reducción de la pobreza. Promover empresas sostenibles también consiste en garantizar que los recursos humanos, financieros y tecnológicos se combinen de manera equitativa para lograr innovación, flexibilidad, productividad y competitividad de la empresa.⁸⁹

La inversión en talento humano es un factor esencial para aumentar la productividad y competitividad. Hoy en día los procesos organizacionales no solo requieren de tecnología de punta compatible con la mano de obra, sino también estrategias de gestión y capacitación para los colaboradores, pues estimula la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual. La transformación organizacional implica que los colaboradores

sus derechos.”. (Corte Suprema de Justicia, Casación Laboral, Sentencia Agosto 05 de 1980. Código Laboral comentado, página 25, principios generales).

⁸⁶ “*El diálogo social es un indicador del nivel de desarrollo democrático de una sociedad, de su madurez para tramitar los conflictos y dar respuesta a la diversidad de intereses dentro de una organización social.*” En Escuela Nacional Sindical, (2020). “Experiencias de Diálogo Social en Colombia: Bancolombia, Sector Público, Sintrametro y Untraemis”. Medellín, Colombia. ISSN: 1794-9270

⁸⁷ Deakin, S. and Koukiadaki, A. “*Reflexive Approaches to Corporate Governance: The Case of Heathrow Terminal 5*”, 2010. En Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ OIT. “*Conclusiones sobre la promoción de empresas sostenibles*”. 2007. Conferencia Internacional del Trabajo. Citado en: Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.

adquieran y actualicen permanentemente conocimientos, habilidades y destrezas tanto para la actividad empresarial como para el crecimiento personal. Por ende, la educación, además de ser fuente fundamental de eficiencia en las empresas, de mejores condiciones de trabajo y remuneración, inculca valores y acciones como la responsabilidad, solidaridad, resiliencia, escucha activa, empatía, adaptación al cambio, comunicación, pensamiento estratégico, toma de decisiones, gestión de relaciones laborales, gestión de conflictos y trabajo en equipo.⁹⁰ Logrando facilitar y sensibilizar futuros espacios de conversación, crecimiento y aprendizaje organizacional, que permitirán elevar diálogos sensatos de cara, por ejemplo, a la creación y consolidación del futuro deseado en materia de relaciones laborales.

El Diálogo Social bipartito opera también en beneficio de la responsabilidad empresarial, al promover el desarrollo de competencias necesarias en el talento corporativo, logrando reducir la desigualdad y contribuyendo a la estabilidad económica y social, permitiendo un crecimiento inminente en la organización.⁹¹ Además eleva el nivel de liderazgo en la sociedad, pues se potencializan líderes representantes del empleador con sentido de pertenencia y ciudadanos aptos para un entorno global retador,⁹² permitiendo reciprocidad en la relación.⁹³

En adición a lo anterior, el Diálogo Social bipartito, como parte de una estrategia lógica de gestión y relacionamiento laboral puede proporcionar una estructura institucional que equilibre la inversión en habilidades requeridas por la empresa para su funcionamiento logrando la innovación en el desarrollo de procesos y productos. Ante lo anterior, se hace pertinente resaltar que en un mercado laboral competitivo, suele suceder que se desaliente la inversión, por parte de las empresas, en competencias para sus trabajadores, por miedo a la rotación de personal como resultado del desarrollo de habilidades distintas a sus funciones. Pero, estudios de la OIT han demostrado que es posible subsanar el temor a través de un Diálogo Social bipartito, que incite a la conversación directa elevando el compromiso del colaborador con sus ideales organizacionales, promoviendo relaciones armoniosas y logrando bienestar común.⁹⁴

Es importante acompañar la herramienta con el fomento de confianza y cooperación. Ello puede lograrse con mejoras en la oportunidad y transparencia de la comunicación, en el

⁹⁰ Ministerio del Trabajo, República de Colombia. *Nueva Cultura de las Relaciones Laborales: Utopía y Desafíos*. Diálogo y Concertación Social. Capítulo: Capacitación para el Diálogo Social, escrito por Alessandro Patrone del Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín. Bogotá D.C. 1996.

⁹¹ Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.

⁹² Hermans, M.; Huyse, H.; Ongevalle, J.V. “*El diálogo social como motor e instrumento de gobernanza del desarrollo sostenible. Documento temático de la OIT y CSI*”. 2017. HIVA Research Institute for Work and Society. Revisado en: www.ituc-csi.org/documento-tematico-dialogo-social-desarrollo.

⁹³ “Todas las relaciones sociales y, desde luego, las relaciones laborales no son la excepción, están fundadas en un mínimo de recíproca bilateralidad. El fundamento de esta reciprocidad puede obedecer a distintos factores, pero, en líneas generales, podría decirse que esta reciprocidad se construye, por excelencia, en el diálogo.” Max Weber, 1964.

⁹⁴ Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.

intercambio preciso y efectivo de información, con el cumplimiento total de los acuerdos; con el compromiso de todos los niveles de la empresa a conversar sobre avances, acciones y nuevas ideas, crear garantías claras de ejecución, obtener los servicios de una persona independiente respetada por las partes para presidir las discusiones de manera neutral y equitativa, capacitar a los interlocutores que se sientan a dialogar y fomentar el intercambio de buenas prácticas.⁹⁵ Porque cuando invertimos en conversaciones constructivas, recibimos un dividendo de conocimiento sobre nosotros mismos y de experiencia de vida en sociedad.⁹⁶

El Diálogo Social bipartito en una relación laboral puede ser una herramienta útil en las empresas colombianas, para lograr espacios que permitan gestionar las diferencias habituales producto de la interacción. En Alquería, empresa colombiana de Lácteos y Alimentos fundada en 1959, ampliamente conocida por sus productos y actualmente por la gestión de sus relaciones laborales, es un ejemplo de Diálogo Social bipartito, que implica para ellos, una reunión abierta con la dirección de la Compañía, donde se conversa de manera transparente acerca del comportamiento del negocio, principalmente.

En Alquería, las partes inmersas en el Diálogo Social bipartito trazan propósitos y objetivos comunes, logrando un ambiente de confianza y credibilidad. Son los directivos quienes usualmente convocan, por lo tanto para los colaboradores (sindicalizados y no sindicalizados) se convierte en un espacio natural del negocio y que al final, permite también una negociación colectiva de trabajo mas dinámica y fluida cuando acontece. Para esta empresa, la cohesión y compromiso en los acuerdos fundamentales facilita un entendimiento positivo de los resultados deseados por todos, construyendo conjuntamente la prosperidad.

Alquería, en 2019 contaba con el servicio de 3.341 colaboradores, y una tasa de sindicalización del 2.5%, logrando desarrollar experiencias de aprendizaje que impulsaron el reposicionamiento de la marca, es decir desarrollaron experiencias de Diálogo Social bipartito a partir del intercambio de ideas. Ello implicó acciones tales como la construcción de un indicador de equidad laboral para diseñar y ejecutar estrategias de mejora, adaptación de la estructura organizacional en función de la realidad económica del negocio; desarrollo del “Proyecto Colibrí de Relaciones Laborales” que consolidó relaciones de trabajo bajo parámetros de productividad, promoción de trabajo digno, reducción de desigualdades logrando una mejora en el bienestar y calidad de vida de sus trabajadores. Siguiendo los principios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la propuesta de valor llamada “El Arte de Vivir”, se eliminaron seis pactos colectivos y se sustituyó por un modelo de beneficios que fue aceptado por el 100% de los colaboradores mejorando los niveles de motivación, compromiso, productividad, competitividad, crecimiento, rentabilidad y reputación. Así mismo, en 2019 desarrollaron el “Proyecto Movilizador de Cultura de Mejora Continua”, con el fin de promover liderazgo, logrando capacitar a 150 líderes de todas las operaciones a

⁹⁵ OIT. “*Diálogo Social tripartito de ámbito nacional: una guía de la OIT para una mejor gobernanza*”. 2017. Oficina Internacional del Trabajo, Unidad de Diálogo Social y Tripartismo, Departamento de Gobernanza y Tripartismo. – Ginebra. Primera Edición. ISBN: 978-92-2-327997-4 (web pdf)

⁹⁶ Turkle, Sherry. “*En defensa de la conversación*”. 2017. Editorial Ático de los Libros.

nivel nacional. Y en el “Modelo de Integridad y Transparencia” lograron la sensibilización y formación de más de 1.700 colaboradores.⁹⁷

Dichas conductas los hicieron merecedores del “Premio Colombiano de Sostenibilidad a las Buenas Prácticas Laborales” en la categoría de Grandes Empresas, en octubre de 2019, reconocimiento otorgado anualmente a las organizaciones del país que contemplen en sus objetivos estratégicos el desarrollo sostenible desde el talento humano.⁹⁸

De acuerdo con Alquería, el desarrollo de habilidades en los líderes constituyó una piedra angular del buen desarrollo de Diálogo Social bipartito, pues motivó a los colaboradores voluntariamente a la innovación en su trabajo y por ende, a cuidar el buen ambiente laboral. Denota equilibrio social, pues fomenta el desarrollo personal y profesional del ser humano, que a su vez, aporta a la coordinación económica dentro de la empresa.

Entre tanto, los líderes formados en habilidades específicas, pueden en principio, aportar ideas e iniciativas a través del Diálogo Social bipartito para aumentar la productividad, identificando áreas de capacidad infrautilizada en la empresa y estableciendo relaciones de confianza con la alta dirección. El Diálogo Social bipartito, también establece una plataforma más estable para las decisiones comerciales estratégicas en mercados competitivos por precios, reduciendo los costos al mejorar los flujos de información, acortando tiempos de aprobación de ideas e incidiendo positivamente en la credibilidad de decisiones. Es una herramienta inclusiva que incorpora todos los intereses, incluso reflejando los de las comunidades locales, evidenciando la aplicabilidad del equilibrio social desde la empresa hacia el personal que interviene en el desarrollo del negocio.⁹⁹

Ahondando en el ejemplo, en 2019 se creó en la empresa el Comité Estratégico de Sostenibilidad, con el fin de sincronizar como equipo y de forma conversada, el propósito y las metas de mediano y largo plazo en torno a la sostenibilidad, en cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. A estos espacios de Diálogo Social bipartito se les atribuye el logro de ser la primera empresa del sector lácteo en firmar el acuerdo de Cero Deforestación y Transformación de Páramos, lograr tener bolsas de leche que tengan hasta un 18% menos plástico, y presentar los primeros tres productos Carbono Neutro de la industria láctea en Colombia.¹⁰⁰ Este Diálogo Social bipartito lo conforma un equipo interdisciplinario, encargado de hacer seguimiento al cumplimiento de los requisitos legales en aspectos ambientales, sociales y económicos, con lo cual han logrado cero casos asociados

⁹⁷ Informe de Sostenibilidad 2019. Alquería. Revisado en: <https://www.alqueria.com.co/sites/default/files/2020-11/informe-final-de-sostenibilidad-2019.pdf>

⁹⁸ Informe de Sostenibilidad 2019. Alquería. Revisado en: <https://www.alqueria.com.co/sites/default/files/2020-11/informe-final-de-sostenibilidad-2019.pdf>

⁹⁹ Ibidem.

¹⁰⁰ Informe de Sostenibilidad 2019. Alquería. Revisado en: https://www.alqueria.com.co/wp-content/uploads/2020/05/ALQUERIA_INFORME_FINAL_DIGITAL_compressed_compressed-1-2.pdf

a estas problemáticas, pues se enfocan en entender al consumidor, de la mano de un crecimiento en sus ventas y en sus utilidades.¹⁰¹

En el año 2020, se alcanzó una media de 51,4 horas de formación al año por colaborador promoviendo su desempeño, y se continuó con la iniciativa mensual o bimensual de “Espacios Abiertos” donde a través del Diálogo Social bipartito se comparte información sobre la Compañía, se sostienen conversaciones constructivas de expresión de necesidades y sentimientos. Así mismo, se fomentó “Equipos Primarios”, que son espacios mensuales orientados a la alineación de equipos de trabajo, que permite la gestión de indicadores, generando confianza a través de la accesibilidad y oportunidad de la información para llegar a acuerdos que promueven el logro de objetivos organizacionales.¹⁰²

En Alquería, el Diálogo Social bipartito involucra a distintos actores debidamente capacitados de la organización, tanto personal del Equipo Directivo, como líderes de la Gerencia Media, colaboradores de las plantas de trabajo, personal sindicalizado, entre otros. Allí, bajo la guía de un consultor externo, y con el propósito de abordar temas de interés común, los líderes de Alquería escuchan activamente las conversaciones y propuestas que surjan, para luego proponer entre todos, los mecanismos y herramientas que permitan el crecimiento organizacional.

Para Alquería, el Diálogo Social bipartito se evidencia desde la investigación, el desarrollo y la innovación hacia el crecimiento sostenible de la empresa, liderando estratégicamente la generación de oportunidades de negocio, y el desarrollo ágil de productos diferenciadores en el mercado. Lo anterior, ha hecho que Alquería sea merecedor de reconocimiento social, como el otorgado por la ANDI, titulado “Sello Empresa Incluyente”, con el Programa FOCA, creado en 2016, que tiene el propósito de promover la competitividad a través de la educación y la transferencia tecnológica, aumentando en los campesinos de la cadena de valor, las habilidades de análisis, planificación y toma de decisiones.¹⁰³

En consonancia con el caso positivo expuesto, el Diálogo Social bipartito tiene entonces el potencial de apoyar el crecimiento de la productividad, combinado con la contribución tanto a la preservación del conocimiento en la empresa como al capital organizacional, logrando una coordinación económica en beneficio de todos. Ello a su vez asegura la estabilidad económica, dado que puede llegar a reducir el riesgo de disputas en las relaciones laborales y por ende, mejora la reputación de la marca empresarial, al ser una herramienta de gestión de las diferencias y gestión de relaciones laborales colectivas.¹⁰⁴ Notablemente, Alquería

¹⁰¹ Por ello, han impactado a mas de 160.000 clientes, logrando para el año 2019 unas ventas netas por \$946.000 millones de pesos y el EBITDA de PNS DE COLOMBIA consolidado fue de \$100.337millones, lo que representa un crecimiento del 2% en ventas respecto a los resultados de 2018.

¹⁰² Informe de Sostenibilidad 2020. Alquería. Revisado en: <https://www.alqueria.com.co/sites/default/files/2021-07/informe-sostenibilidad-2020.pdf>

¹⁰³ Ibidem.

¹⁰⁴ Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.

logró ampliar el nivel de aceptación y satisfacción de los clientes y de sus colaboradores hacia la marca comercial.

5.2 EL DIÁLOGO SOCIAL BIPARTITO Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

En adición a lo anterior, el Diálogo Social bipartito permite un acercamiento cooperado entre empleador y trabajador al definir prioridades y objetivos orientados a la formación. Un equipo de líderes capacitado puede ablandar las tensiones en una negociación colectiva de trabajo, al concertar previamente los intereses de las partes.¹⁰⁵

El derecho laboral colectivo se encarga de regular las condiciones protectoras del trabajo a través de la reglamentación de la interacción entre empresa y sindicato. Es un derecho que lucha por la obtención de paz laboral, otorgando reglas de solución a los conflictos colectivos. Comprenden el derecho de asociación sindical, consagrado en el artículo 39 de la Constitución Política y el artículo 353 del C.S.T, y el derecho a la negociación colectiva consagrado en el artículo 55 de la Constitución Política.¹⁰⁶

En esa misma línea, la Corte Constitucional indicó que:

*“El derecho colectivo del trabajo constituye un instrumento valioso y apropiado para hacer realidad la justicia social en las relaciones entre patronos y trabajadores, la vigencia de un orden justo, la convivencia tranquila mediante la solución pacífica de los conflictos colectivos de trabajo, y el reconocimiento a la dignidad humana en la persona del trabajador, a través de la regulación de las condiciones de trabajo, que asegure a las personas el derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.”*¹⁰⁷

A partir de ello, un mejor desempeño organizacional es derivado de buenas relaciones entre colaboradores y administración mas allá de si existe presencia sindical o no. Sin embargo, través del ejercicio del derecho colectivo y del respeto por la negociación colectiva y el derecho de asociación, también es posible lograr justicia en la relación. La dignidad humana se respeta al reconocer las diferencias, al desarrollar habilidades en las personas para su progreso, con oportunidades de participación, inclusión y cooperación, desencadenando en un acto de justicia social.

El Diálogo Social bipartito para el ejercicio de la libertad de asociación y del derecho a la negociación colectiva, se considera esencial en el logro de resultados efectivos, equitativos y mutuamente beneficiosos. Se ha establecido que, el Diálogo Social constructivo entre sindicato y empresa puede mejorar la productividad e impactar en el ámbito socioeconómico. En Francia y el Reino Unido, de acuerdo con estudios de la OIT, los lugares de trabajo con

¹⁰⁵ Ministerio del Trabajo, República de Colombia. *Nueva Cultura de las Relaciones Laborales: Utopía y Desafíos*. Diálogo y Concertación Social. Capítulo: Capacitación para el Diálogo Social, escrito por Alessandro Patrone del Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín. Bogotá D.C. 1996.

¹⁰⁶ López Cárdenas, J. A. *Derecho Laboral Colectivo*. 2015. Grupo Editorial Ibáñez. Bogotá. ISBN 978-958-749-518-8.

¹⁰⁷ Corte Constitucional, Sentencia C-009 de 1994. M.P Antonio Barrera Carbonell.

población sindicalizada, que experimentan cambios organizacionales y los involucran en la gestión del cambio, logran niveles de productividad más altos que los lugares de trabajo no sindicalizados o los lugares de trabajo sindicalizados que no permiten su participación en el desarrollo del mismo.¹⁰⁸

De hecho, la OIT expone el caso de Diálogo Social bipartito a través de negociación en la empresa de confitería colombiana “Colombina” que le dio importancia a tener relaciones laborales basadas en la búsqueda de soluciones, a partir del buen manejo de los derechos laborales colectivos. Entre las partes, y mas allá de la relación, los vincula el cumplimiento de una Convención Colectiva de Trabajo, que *“es resultado directo de un proceso de negociación colectiva entre representantes de la empresa y de los trabajadores sindicalizados que se repite cada tres años, y que a su vez se nutre de una tradición de Diálogo Social.”*¹⁰⁹

Para esta empresa, la formación y asesoramiento a líderes sindicales y líderes de Colombina, permitió la construcción de un propósito común de paz laboral a través del Diálogo Social bipartito. Estas sesiones de formación, evidenciaron el beneficio de la herramienta en sus relaciones laborales al promover confianza y cooperación, y donde la voluntad de ambas partes permitió el consenso. Así mismo, y en virtud del principio de autocomposición, lograron el compromiso de todos para avanzar en una comunicación franca, abierta y empática.

La OIT resalta que entre Colombina y Sintracolombina, se ejerce el derecho a la negociación colectiva a partir de la presentación legal del pliego de peticiones. Bajo esta premisa, reconoce la OIT que la empresa ha logrado negociar durante 14 años, en un espacio armónico.¹¹⁰ Incluso, para el presidente del Sindicato, las diferencias entre las partes son bien tratadas con franca comunicación, y aún con plantas de trabajo 100% sindicalizadas, logran el cumplimiento de sus indicadores de productividad y a su vez, un acercamiento a los planteamientos de trabajo decente. Quizás como era de esperarse, el Diálogo Social bipartito basado en relaciones de alta confianza tiende a asociarse con un mejor desempeño de las diferencias naturales de la relación laboral, pues los colaboradores desarrollan altos niveles de compromiso mejorando además, las relaciones comerciales.¹¹¹

Intrínsecamente, la negociación colectiva promueve el respeto del derecho de asociación, reconocido por la comunidad internacional a través del Convenio sobre el Derecho de Asociación y de Negociación Colectiva, 1949 (núm. 98) de la OIT. Por tal razón, los

¹⁰⁸ Lee, C. and Liu, M. “*Collective bargaining in transition. Measuring the effects of collective voice in China*”. In Hayter, S. (ed.) (2011) *The Role of Collective Bargaining in the Global Economy*, Cheltenham: Edward Elgar and Geneva: ILO.

¹⁰⁹ OIT. *Colombia: Cuando la negociación colectiva es ingrediente clave de la productividad*. Revisado en: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/features/colombia/collective-bargaining/lang-es/index.htm>

¹¹⁰ Ibidem.

¹¹¹ Marchington M. and Wilkinson A. “*Human Resource Management at Work*.” London: CIPD. 2012. Citado en: Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.

sindicatos tienen la tarea, a juicio del presente documento, de practicar el Diálogo Social bipartito en sus equipos incluso, con el fin de crear aportes innovadores en sus empresas, y que se conviertan en instituciones oportunas al progreso y sostenibilidad organizacional. En la práctica, la libertad sindical exige un clima de respeto por la ley, en el que los derechos humanos se cumplan libre de presiones por cualquiera de las partes. Ha dicho incluso la OIT que, si los colaboradores y los empleadores no pueden organizarse libremente, entonces no pueden hablar libremente.¹¹²

Es pertinente resaltar que los objetivos que deben perseguir las organizaciones sindicales según la OIT, no son solo encaminados hacia la reivindicación económica y al mejoramiento profesional de sus afiliados. Ello también invita a ejercer la función democrática, de conversar y no imponer, de contribuir de forma armoniosa a la competitividad y sostenibilidad del negocio, ser equitativos e inclusivos con las peticiones económicas, y también la función social de impedir las tensiones y disturbios sociales. En virtud de lo anterior, el sindicato debe ser un actor constructivo, guardián de la economía equilibrada, responsable del desarrollo sostenible y sobretodo, agente de contribución a la educación de sus propios líderes.¹¹³

Si bien muchos líderes prefieren la participación informal de los empleados, esta forma se aleja del propósito de relaciones laborales positivas a largo plazo, pues a través de un Diálogo Social bipartito se generan mejores resultados, que un enfoque de gestión estrictamente unilateral.¹¹⁴ Esta visión también sustenta que la clave para garantizar una negociación colectiva eficaz en las empresas reside en mejorar la coordinación entre los actores; en términos económicos, la negociación colectiva ofrece oportunidades para una fijación salarial responsable, por ejemplo, que ayude a reducir la incertidumbre sobre los costos futuros, percibiendo el logro de una de las características del Diálogo Social bipartito, que es la estabilidad económica.¹¹⁵

El Diálogo Social bipartito por medio de la negociación colectiva de trabajo cumple cinco grandes cometidos cuando se desarrolla de forma coordinada: permite que los actores afloren las divergencias en toda su magnitud, ayuda a las partes a comprender el problema, proporciona elementos conjuntos para solucionarlo, tiende a la solución pacífica de los conflictos y convierte a las partes en protagonistas y gestores de una causa común que es el arreglo directo, por medio de una Convención Colectiva de Trabajo. Por tanto, el Diálogo Social bipartito, es una forma de hacer cumplir las estipulaciones de la Ley, siendo a su vez una expresión de justicia en una relación donde posiblemente puede haber desequilibrio. El

¹¹² OIT. “*Diálogo Social tripartito de ámbito nacional: una guía de la OIT para una mejor gobernanza*”. 2017. Oficina Internacional del Trabajo, Unidad de Diálogo Social y Tripartismo, Departamento de Gobernanza y Tripartismo. – Ginebra. Primera Edición. ISBN: 978-92-2-327997-4 (web pdf)

¹¹³ OIT. *El trabajo en el mundo*. Informe 1997-1998. Ginebra. En López Fajardo, A. Elementos de Derecho del Trabajo. Librería Ediciones del Profesional Ltda. 2014. Quinta Edición. ISBN 978-958-707-250-1

¹¹⁴ Marchington, M. and Dundon, T. “*The challenges for fair voice in liberal market economies*.” 2017. In Grimshaw, D. Fagan, F. Hebson, G. and Tavora, I. (eds.) Making work more equal: A new labour market segmentation approach. Manchester: Manchester University Press.

¹¹⁵ Visser, J. “What happened to collective bargaining during the great recession?” IZA Journal of Labor Policy, 2016. En Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.

reto de una negociación colectiva de trabajo consiste en saber llegar al otro, así que, la confiabilidad de los negociadores es cualidad fundamental que se logra con transparencia para buscar consensos, comprensión de los intereses en conflicto, cooperación, construcción y cumplimiento de acuerdos garantizando credibilidad.¹¹⁶

El Diálogo Social bipartito se encuentra al servicio de la sostenibilidad empresarial, a través de Convenciones Colectivas de Trabajo particularmente, derivadas de la autocomposición voluntaria entre las partes, aunado en un esfuerzo por mejorar las condiciones laborales y económicas de los trabajadores, y preservando el cumplimiento del artículo 1 del C.S.T.¹¹⁷ E incluso, a través de Laudos Arbitrales, si se llegare hasta esa instancia, los tres árbitros que conforman un tribunal deben tomar una decisión conversada y evaluada a partir de la equidad, que a su vez sea razonable y proporcional al conflicto colectivo, y que busque conseguir justicia en las relaciones laborales dentro de la coordinación económica y equilibrio social. Ahora bien, el diálogo en los tribunales de arbitramento no es el tema del texto pues la solución del conflicto se da por un Diálogo Social tripartito, pero se hace mención a ello pues el Laudo Arbitral es la solución alterna a la Convención.

Finalmente, el Diálogo Social bipartito opera como gestor de conflictos, mas allá de su aplicabilidad en una negociación colectiva de trabajo, es pues, el mecanismo que permite reconocer los intereses contrapuestos en una relación laboral.¹¹⁸ Los procesos exitosos de Diálogo Social bipartito tienen el potencial de resolver importantes situaciones económicas que afianzan la estabilidad laboral, haciendo más fácil el manejo de tensiones entre los equipos, desempeñando un papel central en la búsqueda de compromisos.

El Grupo Bancolombia, entidad financiera colombiana fundada en 1875¹¹⁹, ha desarrollado un modelo de relaciones laborales centrado en la comunicación transparente de información, la confianza, la capacitación, el trabajo en equipo, la confidencialidad y prudencia, que ha facilitado el logro de los propósitos corporativos en un sano ambiente laboral, a pesar de las

¹¹⁶ Ministerio del Trabajo, República de Colombia. *Nueva Cultura de las Relaciones Laborales: Utopía y Desafíos*. Diálogo y Concertación Social. Capítulo: Aportes para una metodología de Diálogo Social, Como negociar a partir de la importancia del otro. Escrito por José Noé Ríos Muñoz. Bogotá D.C. 1996.

¹¹⁷ López Fajardo, A. *Elementos de Derecho del Trabajo*. Librería Ediciones del Profesional Ltda. 2014. Quinta Edición. ISBN 978-958-707-250-1

¹¹⁸ Wilton, N. “*An Introduction to Human Resource Management*.” London: Sage. 2013. En Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.

¹¹⁹ El 29 de enero de 1875, en Medellín, fue la fecha del nacimiento del Banco de Colombia. Así comenzó la historia de la entidad bancaria más grande del país, que hoy se denomina grupo financiero. El Grupo Bancolombia a 2018 contaba con más de 14 millones de clientes y consolidó más de 11 millones en Colombia, que representan el 20 % del mercado bancario colombiano, siendo así el banco más grande de Colombia por cantidad de clientes. Su centro de operaciones se encuentra en la ciudad de Medellín, sin embargo tiene presencia en el 98 % municipios del país a través de más de 11 000 corresponsales bancarios. En 2018 cerró el año alcanzando un patrimonio histórico de 24 billones de pesos. Tomado de: Escuela Nacional Sindical, (2020). “Experiencias de Diálogo Social en Colombia: Bancolombia, Sector Público, Sintrametro y Untraemis”. Medellín, Colombia. ISSN: 1794-9270.

diferencias y conflictos. Dicho modelo goza de reconocimiento en el mercado, y al ser un caso colombiano, se hace pertinente abordarlo, pues evidentemente es un paso de la confrontación a la cooperación.¹²⁰

El Diálogo Social bipartito para el Grupo Bancolombia, se desarrolla actualmente desde dos dimensiones de conversación, fundamentadas en el respeto por las diferencias y en el respeto por la palabra: una de ellas se configura en un espacio anual, donde representantes de la empresa y de los sindicatos UNEB y Sintrabancol se reúnen un día completo para intercambiar ideas sobre la definición e implicación del Diálogo Social como herramienta de trabajo, sobre proyectos relevantes en el Grupo, sobre innovación y/o tendencias en el mundo del trabajo. Y una segunda dimensión, que comprende la aplicación del término en la práctica.

Frente a esta segunda dimensión, el Grupo reconoce en primer lugar, que las relaciones laborales sanas se caracterizan por comprender espacios de conversación respetuosa, que demuestren la voluntad de concretar el bienestar entre los colaboradores y la sostenibilidad de la organización. Por tal razón, el Diálogo Social bipartito es una prioridad en su enfoque humano de relacionamiento, porque mas allá de las negociaciones colectivas de trabajo, las partes buscan una construcción social permanente, que reconoce las diferencias y los conflictos como una forma de cooperación y de confianza. Para el Grupo, a través del Diálogo Social bipartito se fortalecen las relaciones de trabajo, promoviendo armonía laboral y alto desempeño del talento en el largo plazo, cumpliendo a su vez los acuerdos y adaptándolos según la evolución de la organización.

A juicio del Grupo Bancolombia, el proceso ha sido largo, dado el reto importante de lograr diálogo y concertación en las diferencias que generan conflictos. Estos espacios mensuales de Diálogo Social bipartito con Sintrabancol y UNEB, no fueron pactados convencionalmente, sino de forma voluntaria. Si bien, en principio se comportó como un comité de reclamos, este evolucionó y se convirtió en una conversación estratégica, de evaluación de retos, y en lugar secundario, de reclamos. Así, ambas partes conocen sus necesidades y dificultades, y como trabajarlas. De hecho, a pesar de que en su propósito prima el acuerdo consensuado, tienen situaciones donde finalmente no logran un acuerdo, y delegan concertadamente la solución del mismo a un juez o autoridad del trabajo.¹²¹

En el año 2020, bajo el liderazgo del equipo de Gestión Humana, el Grupo Bancolombia desarrolló 173 espacios de Diálogo Social con una duración promedio de 1.6 horas por sesión, con la participación de representantes de la empresa y de los sindicatos mencionados,

¹²⁰ “El diálogo social es un mecanismo vital en el sistema democrático, y debería ser fundamental en las relaciones obrero-patronales. Pero es una «flor» rara en Colombia, país donde el diálogo social en las empresas es dificultoso y marginal, y la mayoría de las veces termina mal. Es en ese contexto en el que Bancolombia se muestra como un referente para otras empresas —no solo del sector bancario— que quieran replicar su modelo de diálogo, que ha dado buenos resultados para ambas partes”. En Escuela Nacional Sindical, (2020). “Experiencias de Diálogo Social en Colombia: Bancolombia, Sector Público, Sintrametro y Untraemis”. Medellín, Colombia. ISSN: 1794-9270

¹²¹ Escuela Nacional Sindical, (2020). “Experiencias de Diálogo Social en Colombia: Bancolombia, Sector Público, Sintrametro y Untraemis”. Medellín, Colombia. ISSN: 1794-9270

que a su vez, son los suscriptores de la Convención Colectiva de Trabajo vigente¹²². También se desarrollaron 14 espacios de conversación con jefes de todas las regiones del país, para conversar sobre los intereses en la negociación colectiva de trabajo, que finalmente logró un acuerdo a través de la firma de la Convención el pasado 22 de octubre de 2020.¹²³ De esta manera, cuando los equipos llegan al momento de negociar, las mínimas diferencias están ya declaradas, conversadas y evaluadas, logrando enfocar la negociación colectiva en los aspectos esenciales del conflicto colectivo, y no en aspectos personales o particulares de la relación. Para el Grupo, la capacidad de construir relaciones armoniosas, se da por encima de la capacidad jurídica con que cuentan ambas partes para dirimir conflictos, pues ello promueve el desarrollo económico sostenible y el bienestar de todos.

El caso en mención, permite comprender la relación laboral más allá de sus formas puramente económicas y contractuales. Si bien el equilibrio de poder favorece formalmente al empleador en su capacidad de dirigir y establecer los parámetros que rigen la relación con el trabajador que los acepta, y los contratos de trabajo especifican los salarios y las tareas, así como las obligaciones de las partes, también es cierto que el grado de cooperación y el nivel de esfuerzo de los trabajadores no se especifican contractualmente. Esto tiene consecuencias tanto para la gestión de los conflictos en el lugar de trabajo como para los dilemas que enfrentan los líderes al considerar la colaboración activa de los trabajadores en la ejecución de los objetivos de la organización. Por tanto, el Diálogo Social bipartito actúa como mecanismo que dirime el conflicto en este tipo de naturalidades.¹²⁴ Lo racional es superar conflictos, comprender que el Diálogo Social bipartito es un instrumento propio de culturas que propician el entendimiento como base para encontrar alternativas que permitan superar las diferencias.

Al establecer un espacio para la búsqueda del consenso, el Diálogo Social bipartito puede mitigar riesgos, fortalecer perspectivas de paz en las relaciones laborales y contribuir a mantener operaciones comerciales estables, siendo benéfico para ambas partes.¹²⁵ Algunos podrían argumentar que el Diálogo Social bipartito a nivel de empresa es costoso y es poco probable que garantice los beneficios de la paz en las relaciones laborales, pero también sería una tarea efectiva evaluar el costo de no gestionar el conflicto debidamente, de construir a partir de la confrontación, incluso de llegar a una huelga o un paro de actividades a partir de las diferencias que no fueron gestionadas. El riesgo es que privar a los trabajadores de su voz colectiva no solo es injusto, sino que también puede provocar otras formas de conflicto,

¹²² En 1997, con la fusión de Bancolombia y el BIC, fue un reto para el Diálogo Social bipartito, la integración de dos Convenciones Colectivas de Trabajo. Con un espacio de confianza, y muestras de cooperación a través de la divulgación de la información, se inició en 1999 el reto que llevó a la consolidación de una misma Convención Colectiva de Trabajo, para los dos sindicatos, como muestra de desarrollo en las relaciones laborales, de creatividad, innovación, y apertura de las partes para lograr un acuerdo favorable para todos.

¹²³ Conversación con Equipo de Gestión Humana y Relaciones Laborales del Grupo Bancolombia, julio de 2021.

¹²⁴ Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. *“Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review”*. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.

¹²⁵ Ibidem.

quizás más difíciles de manejar, como el absentismo, o la ineficiencia o las renunciaciones, dando como resultado un ambiente de trabajo excesivamente estresante.¹²⁶

6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

La reflexión permite inferir que el Diálogo Social bipartito es una clara contribución a la dinámica social, que permite la construcción de democracia y la preservación de una economía coordinada. Es una herramienta que permite a los colaboradores ser protagonistas y copartícipes de acciones transformadoras en las empresas, favoreciendo su propio crecimiento laboral y social. Este mecanismo de solución de conflictos, quizás esté aún crudo en su aplicación, a causa de escasez de confianza posiblemente o de falta de comprensión. Es un reto motivante, el de encontrar consensos para lograr una sana administración de las relaciones laborales, y que de la misma manera genere sostenibilidad económica. La transformación de las relaciones laborales no es solo un objetivo estratégico, es un imperativo para resolver dificultades producto de los cambios económicos.

Colombia particularmente está llamada a girar su mirada a una nueva cultura de las relaciones laborales colectivas, que otorguen la oportunidad de construir puentes de cooperación y no de confrontación. Que permitan el respeto de los derechos de empleadores y colaboradores, y a su vez, articulen sus deberes y derechos a la consolidación de una justicia social y equidad en las relaciones laborales. Hasta el momento, la interacción de las relaciones laborales se ha tornado meramente normativa en su mayoría, por lo que, al fracturarse la legislación, se rompe inmediatamente la relación.¹²⁷

El Diálogo Social bipartito, es un instrumento y un camino al servicio de los intereses primarios de ambas partes y de la sociedad. Requiere de empresas capacitadas, de buen desempeño, sostenibles, y por ende organizaciones sindicales mas profesionales y sólidas. Porque la cohesión en acuerdos fundamentales, facilita un entendimiento del manejo de la relación laboral, logrado desde la construcción y no desde la destrucción, y que su fin principal sea siempre el artículo 1 del C.S.T.

Al promover consensos a través de formas democráticas que involucren a los principales actores de las relaciones laborales, estos acuerdos fomentan la buena gobernanza, la paz, la armonía entre colaboradores y empleadores, el trabajo decente, la sostenibilidad empresarial y el progreso económico.¹²⁸ A través de ello, se logra la educación de las partes en beneficio de la necesaria construcción social, pues identifica conocimientos, actitudes y competencias que son efectivamente funcionales para el desarrollo de la función laboral.

¹²⁶ Williams, S. and Adam-Smith, D. “Contemporary employment relations.” Oxford: Oxford University Press. 2006.

¹²⁷ Burgos de la Espriella, J. “Panel: ¿Qué necesita Colombia en materia colectiva?”. Colegio de Abogados del Trabajo de Colombia. 2020.

¹²⁸ ANDI. *Manual sobre relaciones laborales colectivas: Diálogo Social y negociación convencional*. Editores Publicidad. 2019. Medellín, Colombia. ISBN 978-958-56311-3-7.

A partir de este artículo de reflexión, se concluye y recomienda a las empresas entender el cambio que ha tenido su rol en la sociedad moderna, pues ya no son simplemente un factor generador de empleo y de utilidades, si no de crecimiento y prosperidad para el talento humano. Es el lugar para manifestar un trato con dignidad y respeto sin discriminaciones, y ello implica invertir con generosidad en la formación de los trabajadores. De hecho, la función social de las empresas implica respetar obligaciones de acuerdo con la Constitución Política en su artículo 333 y convoca a consolidar integridad ética en los contratos de trabajo, respetando la justicia social.

Para ello, la consciencia del Diálogo Social bipartito invita a las empresas a relacionarse con quienes piensen de forma diferente, con empatía para entender, aceptar y respetar el rol de los sindicatos como instituciones contribuyentes al equilibrio económico y social. Es un deber organizacional procurar que los sindicatos funcionen como debe ser, y sean también merecedores de formación en habilidades necesarias para el trabajo y para el desarrollo de diálogos constructivos. Incluso, deben fomentar la autonomía de sus talentos, para darle vía libre a características propias de su forma de ser en torno a servicio al cliente, competitividad y gestión de las relaciones.

De igual forma, las empresas colombianas están llamadas a construir y edificar un liderazgo de ejemplo, con cercanía y sin abuso de los derechos. Con habilidades propias de un buen relacionamiento humano, que generen eco en la sociedad. El Diálogo Social bipartito es inclusive un llamado para que ocurra dentro de las organizaciones sindicales, la reinención de su accionar y puedan ser organismos que contribuyan al sostenimiento de las empresas, con ideas claras. Volverse útiles, y caminar cooperadamente hacia un mismo objetivo: lograr finalmente la justicia en las relaciones laborales.

Este llamado a un nuevo sindicalismo, abierto al Diálogo Social bipartito implica que sean actores conscientes y capaces de entender los cambios en el mundo del trabajo, que los obliga incluso como organización a formarse y capacitarse en mecanismos de empleabilidad para desempeñar adecuadamente su rol. La función sindical, incluso va mas allá de la presentación de pliegos de peticiones o de sentarse en mesas de negociación colectiva, sino de tener una mayor consciencia de empleo digno.

De acogerse el anterior llamado, el contexto de las relaciones laborales puede migrar a un entorno mas colaborativo, que permita la participación natural y libre de los trabajadores. Se concluye que a través del Diálogo Social bipartito las empresas consolidan mayor productividad, mayor confianza y compromiso por parte de los trabajadores, un mayor potencial para tomar decisiones cuando las partes son debidamente capacitadas, y por consiguiente, la construcción de una relación a largo plazo sostenible y enfocada hacia la gestión de conflictos laborales.

Nuestro reto será consolidar culturas organizacionales con propósitos conversacionales y de formación de talento, asegurando su aplicación conforme a la estrategia empresarial, y creando valor para todos los grupos de interés.¹²⁹ El respeto por la palabra nos hace íntegros

¹²⁹ Astudillo, Alfonso. (2021) “¿Cómo ganar en este nuevo contexto?”. Diario La República. <https://www.larepublica.co/analisis/alfonso-astudillo-3145334/como-ganar-en-este-nuevo-contexto-3145333>

y empáticos, y liderar con talante ético nos hace líderes ejemplares, siendo optimistas en la incertidumbre y realistas en las proposiciones. El Dialogo Social bipartito es por ende, la herramienta de construcción colectiva con fundamento en la credibilidad para coordinar económicamente una relación laboral y para lograr justicia en la sociedad.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ANDI. *Manual sobre relaciones laborales colectivas: Diálogo Social y negociación convencional*. Editores Publicidad. 2019. Medellín, Colombia. ISBN 978-958-56311-3-7.
- Astudillo, Alfonso. (2021) “¿Cómo ganar en este nuevo contexto?”. Diario La República. <https://www.larepublica.co/analisis/alfonso-astudillo-3145334/como-ganar-en-este-nuevo-contexto-3145333>
- Avdagic, S. Rhodes, M. Visser, J. “*The Emergence and Evolution of Social Pacts: A Provisional Framework for Comparative Analysis*”, Working Paper N-05-01 (EUROGOV). 2005. Available at: <http://www.connex-network.org/eurogov/pdf/egp-newgov-N-05-01.pdf>
- Burgos de la Espriella, J. “*Panel: ¿Qué necesita Colombia en materia colectiva?*”. Colegio de Abogados del Trabajo de Colombia. 2020.
- Buen Lozano, Néstor. “Razón de Estado y justicia social”. México, Porrúa, 1991. En Guerrero Figueroa, G. “*Manual de Derecho del Trabajo: Partes general, individual y colectivo*”. Editorial Leyer, Octava Edición. ISBN 978-958-769-290-7
- Cerón Coral, J. y Camacho Ramírez, A. *Derecho Colectivo del Trabajo*. 2015. Grupo Editorial Ibáñez. ISBN 978-958-749-514-0
- Corte Suprema de Justicia, Casación Laboral, Sentencia Agosto 05 de 1980. Código Laboral comentado, página 25, principios generales.
- Corte Constitucional, Sentencia T-457 de 1992. M.P. Ciro Angarita Barón. Revisado en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1992/T-457-92.htm>
- Corte Constitucional, Sentencia C-009 de 1994. M.P. Antonio Barrera Carbonell. Revisado en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1994/C-009-94.htm>
- Corte Constitucional, Sentencia SU-747 de 1998. M.P. Eduardo Cifuentes Muñoz. Revisado en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/SU747-98.htm>
- Corte Constitucional, Sentencia C-1110 de 2001. M.P. Clara Inés Vargas Hernández. Revisado en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2001/C-1110-01.htm>
- Corte Constitucional, Sentencia C-107 de 2002. M.P. Clara Inés Vargas Hernández. Revisado en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2002/c-107-02.htm>
- Corte Constitucional, Sentencia C-598 de 2011. M.P. Jorge Ignacio Pretelt Chaljub. Revisado en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2011/C-598-11.htm>

- Corte Constitucional, Sentencia C-284 de 2015. Magistrado Ponente: Mauricio González Cuervo. Revisado en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2015/C-284-15.htm>
- Corte Constitucional, Sentencia C-098 de 2020. M.P Gloria Stella Ortiz Delgado. Revisado en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2020/C-098-20.htm>
- Deakin, S. and Koukiadaki, A. “*Reflexive Approaches to Corporate Governance: The Case of Heathrow Terminal 5*”, 2010. En Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.
- Diazgranados, L. “*Aplicabilidad de los principios en el nuevo Derecho Laboral*”. 2018. Colección JUS Laboral 8. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. ISBN 978-958-5456-31-0 Revisado en: https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23053/1/derecho-laboral-en-colombia_Cap01.pdf
- Escuela Nacional Sindical, (2020). “*Experiencias de Diálogo Social en Colombia: Bancolombia, Sector Público, Sintrametro y Untraemis*”. Medellín, Colombia. ISSN: 1794-9270
- Eurofound. “*Win-win arrangements: Innovative measures through social dialogue at company level.*” 2016. Dublin: Eurofound. ISBN: 978-92-897-1547-8. Revisado en: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1633en_0.pdf
- Ermida, Ó. *Diálogo social: teoría y práctica*. 2000. Educación Obrera, p.1 <http://relabor.fder.edu.uy/>
- Escobar Martínez, L. *El argumento semántico en la jurisprudencia colombiana una manifestación del neoconstitucionalismo y el positivismo*. 2009. Revista de Derecho No. 32. ISSN electrónico: 2145-9355.
- Franciscus. *Carta Encíclica Fratelli Tutti*. Librería Editrice Vaticana, 2020. ISBN 978-958-729-3
- Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.
- Gómez-Luna, E.; Fernando-Navas, D.; Aponte-Mayor, G.; Betancourt-Buitrago, L. *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*. 2014. Universidad Nacional de Colombia. Medellín. Dyna, vol. 81, núm. 184.

- Gómez de Silva, G. *Breve diccionario etimológico de la lengua española*. 1998. El Colegio de México, Fondo de Cultura Económica. ISBN 968-16-5543-5.
- Guerrero Figueroa, G. “*Manual de Derecho del Trabajo: Partes general, individual y colectivo*”. Editorial Leyer, Octava Edición. ISBN 978-958-769-290-7
- Hermans, M.; Huyse, H.; Ongevalle, J.V. “*El diálogo social como motor e instrumento de gobernanza del desarrollo sostenible. Documento temático de la OIT y CSI*”. 2017. HIVA Research Institute for Work and Society. Revisado en: www.ituc-csi.org/documento-tematico-dialogo-social-desarrollo.
- Informe de Sostenibilidad 2019. Alquería. Revisado en: <https://www.alqueria.com.co/sites/default/files/2020-11/informe-final-de-sostenibilidad-2019.pdf>
- Informe de Sostenibilidad 2020. Alquería. Revisado en: <https://www.alqueria.com.co/sites/default/files/2021-07/informe-sostenibilidad-2020.pdf>
- Jaramillo Jassir, I. “*Principios constitucionales y legales del Derecho del Trabajo colombiano*”. Facultad de Jurisprudencia, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010. ISBN: 978-958-738-158-0
- Lee, C. and Liu, M. “*Collective bargaining in transition. Measuring the effects of collective voice in China*”. In Hayter, S. (ed.) (2011) *The Role of Collective Bargaining in the Global Economy*, Cheltenham: Edward Elgar and Geneva: ILO.
- López Fajardo, A. *Elementos de Derecho del Trabajo*. Librería Ediciones del Profesional Ltda. 2014. Quinta Edición. ISBN 978-958-707-250-1
- López Cárdenas, J. A. *Derecho Laboral Colectivo*. 2015. Grupo Editorial Ibáñez. Bogotá. ISBN 978-958-749-518-8.
- Marchington, M. and Dundon, T. “*The challenges for fair voice in liberal market economies*.” 2017. In Grimshaw, D. Fagan, F. Hebson, G. and Tavora, I. (eds.) *Making work more equal: A new labour market segmentation approach*. Manchester: Manchester University Press.
- Marchington M. and Wilkinson A. “*Human Resource Management at Work*.” London: CIPD. 2012. Citado en: Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.

- Ministerio del Trabajo, República de Colombia. *Nueva Cultura de las Relaciones Laborales: Utopía y Desafíos*. Diálogo y Concertación Social. Bogotá D.C. 1996.
- Morgado, E. “*América: el diálogo social y los actuales procesos de cambios económicos y tecnológicos*.” 2002. Obtenido de Oficina Regional para América Latina y el Caribe. OIT: http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/102B09_451_span.pdf
- OIT. “*Diálogo Social tripartito de ámbito nacional: una guía de la OIT para una mejor gobernanza*”. 2017. Oficina Internacional del Trabajo, Unidad de Diálogo Social y Tripartismo, Departamento de Gobernanza y Tripartismo. – Ginebra. Primera Edición. ISBN: 978-92-2-327997-4 (web pdf)
- OIT. “*Conclusiones sobre la promoción de empresas sostenibles*”. 2007. Conferencia Internacional del Trabajo. Citado en: Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.
- OIT. “*Prevención y resolución de conflictos*”. Revisado en: <https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/ds.htm>
- OIT. “*Social dialogue in the public service in selected countries of the European Union*”. 2018. International Labour Office, Sectoral Policies Department. Working Paper No. 318. Geneva. ISBN: 978-92-2-030825-7
- OIT. “*Diálogo Social y tripartismo*.” 2018. Informe VI. Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_624017.pdf
- OIT. “*En la búsqueda del mejoramiento de las relaciones laborales: Colombia*”. 2004. Copiloto Ltda. Bogotá, Colombia.
- Pohler and Andrew Luchak. “*Are unions good or bad for organizations? The moderating role of management response*.” 2015. British Journal of Industrial Relations, 53(3): 423–459
- Pérez Garzón, C. “*¿Qué es justicia social? una nueva historia de su significado en el discurso jurídico transnacional*.”. En Revista Derecho del Estado, Universidad Externado de Colombia. N.º 43, mayo-agosto de 2019. Revisado en: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derest/article/view/5907/7607>
- Pruitt, B; Thomas, P. *Diálogo democrático: Un manual para practicantes*. 2008. Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Revisado en: https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/DIALOGO_DEMOCRATICO%20Un%20manual%20para%20practicantes.pdf

- Quiñones, M. “*Las nuevas dimensiones del Diálogo Social*”. 2005. Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, ISSN 0254-2439.
- Rawls, J. “*Teoría de la justicia*”. Fondo de cultura económica. 2012. México. ISBN 978-607-16-09-03-08
- San Cristóbal Reales, S. “*Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil*”. 2017. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid. Anuario Jurídico y Económico Escorialense, XLVI. ISSN: 1133-3677.
- Sánchez Upegui, A. (2011) “*Manual de redacción académica e investigativa: cómo escribir, evaluar y publicar artículos*”. Medellín, Católica del Norte Fundación Universitaria. ISBN: 978-958-99059-1-3
- Valdés Sánchez, G. “*Reflexiones sobre el derecho laboral en el Siglo XXI.*” 2009. Colección textos de jurisprudencia. Primera Edición. Editorial Universidad del Rosario. ISBN 978-958-738-009-5
- Visser. J. “What happened to collective bargaining during the great recession?” IZA Journal of Labor Policy, 2016. En Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.
- Villegas Arbeláez, J. *¿Qué sucede en los sindicatos?*. 2016. Grupo Editorial Ibáñez. Bogotá D.C ISBN 978-958-749-693-2
- Williams, S. and Adam-Smith, D. “*Contemporary employment relations.*” Oxford: Oxford University Press. 2006.
- Wilton, N. “*An Introduction to Human Resource Management.*” London: Sage. 2013. En Grimshaw, Damian; Koukiadaki, Aristeia; Tavora, Isabel. “*Social Dialogue and Economic Performance: What Matters for Business - A review*”. 2017. Work and Equalities Institute, University of Manchester, UK. ILO Working Papers 994966692002676, International Labour Organization.