

## HACIA UNA SOLIDARIDAD COMO ESTRUCTURA \*

Matthias Vollet\*\*

### I

En la programación de la “Cátedra Europa”, esta conferencia tiene el título “Ética empresarial”. De hecho, voy a hablar en dirección de una ética de economía y ética empresarial, pero antes quiero extenderme, quizás un poco aburridamente, sobre una noción que puede ser clave de una ética tal: la de la solidaridad. Hacia el final de esta charla voy a darles unos ejemplos de actuación solidaria dentro de unas empresas alemanas, y estos ejemplos van a servir para aclarar el alcance, a veces un poco subterráneo, de la solidaridad como base y como reto. Y no quiero empezar esta charla sin mencionar que hace dos años hablé por primera vez en Colombia sobre la solidaridad en el Foro Empresarial de la Universidad del Rosario en Bogotá, un coloquio bajo el título “Los retos de la solidaridad”.

Hablar sobre una noción puede resultar muy aburrido, sobre todo si se habla de su estructura interna, o si se trata de algo como una fenomenología, una descripción suya. Además, como toda noción del ámbito de la praxis, la de la solidaridad también tiene solamente su vida en su realización como acto social, en un cierto modo de convivencia. De esta convivencia depende también el contenido actual de esta noción. Como hablo entonces de algo, es decir, de una

---

\* Conferencia presentada en el Forum Philosophie und Wirtschaft. Philosophisches Seminar Johannes Gutenberg-Universität Mainz y en la Universidad del Norte en el marco de *Cátedra Europa 2003*.

\*\* Universidad de Mainz.

realidad con la que tenemos que ver cotidianamente (espero que sea así), puede parecer un poco paradójico que hable de una manera tan seca sobre una noción basal de un fenómeno social, pero espero que esto ayude a comprender su índole: el alejarse de las implicaciones del mundo actual evita también reacciones instintivas.

Hablar sobre una noción y actos que tienen el mismo nombre, solidaridad, no es algo tan obvio. Sentir, pensar y actuar a menudo no corren en la misma dirección, sobre todo si se trata de algo que tiene anhelo de ser ético o aun moral y que tiene, al mismo tiempo, un impacto social, político y económico. Además, pensar y actuar son cosas muy distintas según la región del mundo donde se efectúan, y nunca puede uno estar seguro de evitar tales preformaciones. Viniendo yo de una parte del mundo cuyos problemas se minimizan proporcionalmente a la distancia que uno tenga de éste, hablar acá en Colombia sobre solidaridad como noción teórica y principio de acciones puede parecer bastante académico, sobre todo ante una audiencia que espera algo más que delirios universitarios.

## II

Al hablar sobre una noción es necesario empezar con unas breves indicaciones sobre su historia: Solidaridad viene de “solidus”, del mundo jurídico romano, lo cual significa la obligación de responsabilidad civil mutua, sea de un grupo hacia sus miembros, sea de los miembros hacia el grupo<sup>1</sup>. Durante el siglo XIX, empezando con la Revolución Francesa de 1789 y definitivamente con la revolución de 1848, esta noción tenía una acepción social y/o política (partiendo de y alejándose de la “fraternidad” de la revolución<sup>2</sup>). Fue utilizada para

---

<sup>1</sup> Kari H. Mete, *Solidarität und Geschichte*, in: *Solidarität. Begriff und Problem*. Hg. v. Kurt Bayertz, Frankfurt/M., Suhrkamp. 1998, 172-194, hier 172. También Andreas Wildt, *Solidarität - Begriffsgeschichte und Definition heute*, in: Bayertz, *Solidarität*. 202-216, por esto 203. También: Kurt Bayertz, *Begriff und Problem der Solidarität*, in: Bayertz, *Solidarität*, 11-53. hier 11. Véase también A. Wildt, *Solidarität*, in: J. Ritter (ed.), *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. t. ??, Col. 1004-1015. por esto 1004s.

<sup>2</sup> Metf, 172ff.

sustituir a la benevolencia / beneficencia y a la caridad. En la segunda mitad del siglo XIX esa noción fue especialmente adoptada por las asociaciones de obreros, al principio en Francia, luego en Alemania y el resto del mundo. Se convirtió entonces en una contraseña central del movimiento sindicalista y socialista internacional. En Alemania, para darles una idea del alcance de los desarrollos históricos, desde los años setenta del siglo XX la solidaridad, como noción clave de una política social, fue adoptada incluso por los partidos políticos conservadores y liberales.

Además, la noción de solidaridad fue importante desde los últimos años del siglo XIX en la doctrina social de la Iglesia católica. En bulas papales como *Sollicitudo rei socialis*, *Quadragesimo anno*, *Laborem exercens*, *Centesimus annus*, la Iglesia católica adoptó su posición ante los problemas sociales del mundo moderno, entre el capitalismo y el socialismo. El sindicato y movimiento *Solidarinosc* (“Solidaridad”) en Polonia fue un buen ejemplo de la combinación de estas dos maneras de pensar y realizar la solidaridad.

En lo que sigue, quiero dejar de lado estas implicaciones históricas; ya el uso casi universal de esta noción como base de una moral (fuera la que fuera) puede mostrarles que vale la pena mirarla un poco más atentamente; en las páginas siguientes trataré la solidaridad como un fenómeno del ámbito de convivencia que tiene rasgos —en mi opinión— muy interesantes, muy aptos para la solución de problemas sociales.

### III

La solidaridad tiene un lado racional y otro emocional, un lado incluyente y otro excluyente, y hablar sobre esta noción, como de una noción de vida práctica, tiene un lado descriptivo (aun científico) y uno prescriptivo, normativo<sup>3</sup>, cuando se habla de la solidaridad ya no como de un hecho, sino como de un instrumento o incluso como de un reto.

---

<sup>3</sup> Wildt, 207.

El fundamento de la solidaridad como fenómeno social parece ser el carácter social y la falta de autarquía individual del ser humano: la falta de autosuficiencia casi condena al hombre a vivir en sociedad; está condenado a ser dependiente de la colaboración de otros. Esta interdependencia tiende a materializarse en sociedades, y la solidaridad como fenómeno puede ser una de las fuerzas cohesivas importantes para cada tipo de sociedad: dentro de un grupo existente o formándose con cierto propósito hay lazos, hay una especie de comunidad que le hace a uno susceptible de ayudar a otro en ciertos momentos. Lo interesante parece ser que uno no ayuda al otro porque le suplica, sino porque hace parte del mismo grupo con igual interés. En unas concepciones, el grupo puede extenderse hasta la humanidad entera<sup>4</sup> (atac; AI; movimientos ecológicos). (Pero si se define el grupo como la humanidad entera, uno se encuentra en una situación en que exceden los problemas de evaluación de rangos, de primordialidad; la noción se vuelve vacía). Sea por sentimiento o conciencia de unión, pertenecer al mismo grupo, diferenciándose de otro, parece fundamental para la solidaridad. El otro fuera del grupo es aquél al que no se ayuda; eso se puede describir como el carácter excluyente, incluso conflictivo, que puede tener la solidaridad: Porque el otro aun puede ser aquél contra quien un grupo es solidario, si se trata de una solidaridad con acciones dirigidas hacia y contra afuera. Otra forma de solidaridad es la que se dirige hacia el grupo —o que se da en un grupo, como en casos de autoayuda o de seguros sociales; pero ésta también puede excluir a otros.

Con esto la solidaridad difiere de la justicia, que es imparcial, abstracta, universal, no personal<sup>5</sup>, y difiere también del amor, que es

---

4 En el caso de Leroux, p.ej.: Wildt, 205. En estos casos, puede verse la humanidad como noción prescriptiva, la humanidad como atacada en su índole como base o aun como término de cada desarrollo ulterior, atacada en su futuro, por algunos contra los que hay que ser solidario: una solidaridad con su propio futuro, pero no individual o social, sino como especie.

5 Markus Daniel Zürcher: *Solidarität, Anerkennung und Gemeinschaft. Zur Phänomenologie, Theorie und Kritik der Solidarität*. Tübingen, Basel: Francke 1998, por esto p. 175.

incondicional y en su forma pura no quiere recompensa, no tiene interés práctico.

La solidaridad difiere entonces de la caridad, principio de acción vertical desde arriba hacia abajo, y del amor al prójimo, principio de acción unilateral. Se trata de una relación simétrica que sustituye relaciones asimétricas. La constatación de hacer parte de algo como una gran familia (impropiamente dicho), de tener los mismos intereses en una cierta perspectiva conduce al deber de ayudarse mutuamente para realizar estos intereses. Eso incluye que la solidaridad también tiene que ver con un derecho (no en el sentido jurídico) que alguien obtiene o recibe por entrar en el grupo respectivo.

#### IV

La solidaridad quizás puede definirse desde su lado emocional como el sentimiento que uno tiene para ayudar a otro. O sea, desde su lado racional, como un deber o un interés propio y racional de ayudar, pero de ayudar no porque es otro, sino porque es del grupo y merece ayuda: es decir que él mismo, aunque queriéndolo, no puede ayudarse a sí mismo, por lo menos no él sólo<sup>6</sup>. Esta ayuda proviene de la convicción de que este otro tiene que conservar cierto nivel, p. ej. de vida, porque la integridad del grupo lo requiere. De esta manera, ayuda al otro como casi-mismo puede ser indirectamente ayuda a sí mismo, o sea, por lo menos un crédito de ayuda por un futuro incierto. Se trata de una situación de interdependencia que en momentos de desequilibrio necesita acciones para el restablecimiento. De esta manera, se llama solidaria una acción horizontal<sup>7</sup> que trata de mantener un mismo nivel para los involucrados, que es base para cada acto de solidaridad futuro. La solidaridad es entonces algo necesariamente recíproco, y puede volverse un cálculo, aun de cierta complejidad. Así, en grupos con más homogeneidad de intereses y necesidades, y también de posibilidades de acción, la solidaridad dentro del grupo es más estable.

---

6 Wildt, 212.

7 Metz, 173.

Hablando de la solidaridad como de una emoción o de un sentimiento generalmente se puede suponer que la intensidad del sentimiento de solidaridad es más fuerte en situaciones más exclusivas, más particulares, más relativas, más individuales (y momentáneas). Se ven las oleadas de limosnas, donativos, que se colectan en los países desarrollados cuando los medios de comunicación informan sobre catástrofes ocurridas en países subdesarrollados. Con ellos casi no se tiene nada en común. Si uno prefiere una postura cínica, podría decir que eso es expresión de mala conciencia o aun expresión y afirmación de sentimiento de superioridad; sin embargo la gente ayuda. Evidentemente es una ayuda paliativa, que no resuelve los problemas mismos. Puede parecer entonces quizás que la intensidad subjetiva de un mal decide sobre el tamaño del grupo al cual uno se siente pertenecer y al que uno se muestra en esta ocasión como solidario.

Dicho sea de paso, como se deduce sin problemas de lo anterior, lo que se entiende normativamente por solidaridad, es decir, lo que se supone y se espera como actos de solidaridad, ya no es lo mismo: dentro de una familia o dentro de un pueblo, actos de solidaridad son diferentes que dentro de una empresa o un estado.

## v

La solidaridad se da con personas; con personas que necesitan ayuda; con personas con las que uno se siente en el mismo nivel, en el mismo margen, en un mismo grupo, con los mismos intereses. Intereses comunes calculables que deben ser defendidos contra peligros comunes (sean personas o evoluciones). Para solidarizar hay también que tener un tal sentimiento de pertenencia, de interdependencia, y también de empatía. Las acciones de solidaridad necesitan esta conciencia, y con ella pueden inducir nuevas acciones y conducir a redes de solidaridad, a estructuras de solidaridad.

Las redes de solidaridad pueden tener finalidades muy diversas o permanentes, los desequilibrios que se presenten pueden ser cortos, de larga duración o permanentes, como en casos de ciertos riesgos como desempleo, enfermedad, muerte; redes ya sea construidas desde abajo,

como las asociaciones de obreros en la Europa del siglo XIX, ya sea desde arriba, como los seguros sociales. La solidaridad puede entonces en la práctica política-social ser algo del Estado, como en Alemania o también en Francia, y ser un sistema de seguros sociales donde todos pagan para minimizar los riesgos de cada uno en situaciones anormales; o algo casi sin el Estado, como en algunos estados anglosajones, o en vez del Estado, cuando éste no funciona, o aun contra el Estado, como en las dictaduras —depende de la situación histórica.

Hay que distinguir entonces entre (1) grupos o, mejor, redes ocasionales de solidaridad, (2) grupos o redes fijos, en los cuales uno se encuentra a largo plazo pero voluntariamente, y (3) aquellos a los cuales uno pertenece sin haberlo elegido, como la familia, el pueblo, la nación. Expresado en círculos concéntricos, los internos no se eligen, los externos se eligen en función del interés emocional o racional actual que uno tiene. Probablemente, en la cotidianidad moral coexisten orientaciones particulares y universales<sup>8</sup> (dicho descriptivamente), que provienen de diversos estratos antropológicos, sociales e históricos. Durkheim<sup>9</sup>, por ejemplo, lo describe como un pasaje de una solidaridad mecánica a una orgánica en estados modernos y economías de mercado.

Si el acento se coloca no en el valor de una solidaridad casi espontánea, sino en una perdurable, el carácter emotivo de la solidaridad se pone en duda, porque las emociones siempre pueden cambiar. Una solución es la del cristianismo, que funda este sentimiento en una fe y sus convicciones derivadas. Después de la toma de conciencia acerca del problema social, la doctrina social de la Iglesia católica consecuentemente incorporó esta noción.

Pero era en el milieu secularizado que se había desarrollado el concepto de una solidaridad (después de la Revolución Francesa), y desde el principio se trataba de construir una solidaridad organizada y racionalizada, institucionalizada, estructural, una norma basada en descripciones casi científicas de solidaridad.

---

<sup>8</sup> Bayertz, in Bayertz, 21.

<sup>9</sup> Según Bayertz en Bayertz 27f.

El hombre es a veces tan sabio que desconfía de sus emociones. Así sistemas no-emocionales quizás son más solidarios en sus efectos que las acciones basadas en mera emoción, provocadas por evocaciones morales a sentimientos “privados”.

La solidaridad asegurada es la que se fija en estructuras. Para asegurarla frente al cambio —de emociones, de condiciones de vida, del mundo— hay que estabilizarla; la perspectiva duradera le da entonces un rasgo utópico, aunque muy seco: un instrumento desemocionalizado de utopía social, un cálculo hacia el futuro.

Permítanme que les hable un poco de mi propio país:

En el caso de Alemania, se habla de la solidaridad como del fundamento de su sistema social, y se habla hasta de la *Solidaritätsgemeinschaft* (comunidad de solidaridad), y en el caso de la pensión, del *Generationenvertrag* (contrato de las generaciones). Con este ejemplo podemos decir que al nivel del estado o de comunidades racionales de forma similar, la solidaridad está siempre institucionalizada para garantizar su estabilidad, para hacer durar algo que normalmente depende de emociones dentro de una familia, por ejemplo.

Pero, en estas diferentes situaciones, también las preguntas que se hacen al hablar sobre la solidaridad son otras: en Alemania se preguntan los sabios si los sistemas de solidaridad, es decir, los seguros sociales, aún están funcionando o no; si los sistemas de solidaridad no provocan su abuso y si el acceso a ayudas debe ser restringido, y si del otro lado los que necesitan solidaridad no la obtienen como debe ser de parte del sistema. Con un sistema tan automatizado como éste, tan burocratizado y materializado, en un ambiente de bienestar relativo, las cuestiones son éstas. Su problema parece ser el éxito que tiene, y la solidaridad anónima se puede convertir en una desolidarización de la sociedad.

En Alemania se habla a menudo de tal desolidarización, por la poca fuerza emocional e integrante del sistema social, que es anónimo, indirecto, funcional. Por esto, no estoy seguro si los sistemas sociales europeos en sentido estricto son o no casos de solidaridad, si se toma la cosa en serio: son universales en sus estados, no son voluntarios, tienen (sobre todo en Alemania) un carácter extremadamente



no-emocional. Son instituciones de ayuda recíproca no momentánea y sin que uno conozca al otro; quizás por eso se les puede llamar redes sociales, porque en una red se pesca todo lo que hay. Parecen también servir de ejemplo para acciones de solidaridad que sobrepasan sus márgenes, pero actúan en su sentido.

Resumiendo esta digresión: la solidaridad en el capitalismo rhenano ha pasado de ser una noción de lucha de clases a una noción de valor en sí. La solidaridad de clase se ha convertido en una solidaridad del conjunto económico, quizás inspirado por la solidaridad del sistema de seguros sociales. Sobre esta solidaridad dentro del conjunto económico les daré más adelante unos ejemplos.

Entonces, de este lado quizás hay que distinguir, diferenciar, entre solidaridad fundada en estructuras y solidaridad expresada en acciones. La primera puede haber tenido como origen un sentimiento de solidaridad, pero ha evolucionado hacia algo que garantiza esta solidaridad aun en momentos en los que no hay nadie que tenga este sentimiento, también por casos en los que de un sentimiento de solidaridad se desarrolla la conciencia de que hay que reparar una injusticia. Esto necesita estructuras para su preservación. A estas estructuras les falta el sentimiento, pero garantizan la ayuda. Por otra parte, tenemos actos únicos de solidaridad, como les mencioné antes; pero éstos a veces usan unas estructuras hechas para esperar tales acciones, como la Cruz Roja o Misereor o Adveniat, que son estructuras, pero también el receptáculo de acciones únicas, como después de terremotos en países lejanos.

## VI

“Solidaridad es una conciencia de crisis”, un saber de crisis<sup>10</sup>. Es un saber, es decir, necesita cierta “ilustración”, una ilustración sobre interdependencias, especialmente en momentos de crisis. Crisis que es grave, de manera que uno acepta desventajas propias. Crisis que es a la vez sentida y sabida. Crisis que necesita una solución de carácter

---

<sup>10</sup> Metz, 179.

innovador y a la vez duradero. Por eso, la solidaridad puede tener junto con su carácter crítico un rasgo utópico<sup>11</sup>, como ya he dicho. De esta manera, la solidaridad se vuelve un instrumento, y además algo que para sobrevivir necesita ser realizado continuamente, y así se vuelve un reto. Realizado a partir de y por los que tienen el problema; que tenían sus estructuras horizontales y que con su funcionamiento pueden desembocar en estructuras que combinan solidaridad horizontal con una nueva solidaridad vertical, y además en ambas direcciones. A partir de un sentimiento de interdependencia se pueden desarrollar también actos de solidaridad –no de condescendencia– verticales desde arriba, por así decirlo.

Para ilustrar estas palabras, y para terminar esta charla, les daré unos ejemplos de actos complejos de solidaridad, casos de solución de crisis y casos de prevención de crisis, basados en sentimientos de solidaridad como en estructuras ya existentes. De hecho, se trata de casos de ética empresarial aplicada. La ética empresarial puede ser leída como un lugar de realización de tales estructuras autónomas de solidaridad, aun en casos en los que no hay sistemas sociales preexistentes que produzcan desde sí mismos solidaridad. Si se entiende una empresa como un conjunto de intereses y no sólo una máquina de hacer dinero, y como un núcleo social y no como un enclave de ley propia, también queda claro que lo que pasa en las empresas es de importancia para la sociedad de la que hacen parte.

Los que siguen son ejemplos de Alemania, porque soy alemán; no quiero decir, de ninguna manera, que estos ejemplos son casos ejemplares (de modo que sean para copiar); son maneras de actuar con sus ventajas y desventajas.

Volkswagen es una sociedad anónima, que cuenta, hay que decirlo, entre sus accionarios al Land de Niedersachsen. Además, debe ceñirse a la legislación alemana concerniente a las sociedades anónimas, lo que da a los sindicatos posibilidades de codirección, por así decirlo. Así, el Consejo de Obreros juega un cierto papel, y hay también representantes de éste en el Consejo de Administración. Junto

---

<sup>11</sup> Ziffcher 10: Solidaridad tiene “utopischen Gehalt und kritisches Potential”.

con la dirección de la empresa, los consejos de obreros fundaron un consejo europeo y aun un consejo mundial para todas las empresas que pertenecen a la multinacional Volkswagen. Por consiguiente, los sindicatos en Alemania tienen una postura pragmática, que respeta el interés de la empresa y tiene en cuenta las consecuencias de su actuar para la economía nacional. Es decir que una estructura horizontal –sindicato– con su comportamiento responsable hace posible la integración de la relación vertical directorio de la empresa-obreros.

Pero vuelvo a un ejemplo concreto: sobre la base de la legislación y del sistema social alemanes y las reglas internas, vw encontró una solución casi revolucionaria para un problema agudo de hace unos 10 años; la solución fue característica de Alemania porque fue discutida por los interactores sociales utilizando estructuras existentes del discurso y vías existentes de solución. Esta solución no consistía en medidas situacionales que respondían a un problema situacional, sino que el problema fue comprendido por ambas partes como estructural y fue solucionado introduciendo medidas estructurales de flexibilidad considerable, aumentada, en desarrollo de esta medida, 3 años más tarde.

En 1993, la industria del automóvil mostraba decrecimiento, de tal manera que de los 100.000 empleados de vw que habían sobrevivido a las oleadas de despedidas anteriores, aún sobran 30.000. Una reducción de costo del personal era inevitable para el futuro de la empresa. Se presentaba el dilema entre el riesgo existencial de la empresa, de una parte, y los posiblemente 30.000 desempleados, de otra parte. En discusiones arduas entre la dirección y los sindicatos se encontró la siguiente solución: el tiempo semanal de trabajo fue reducido a 4 días, es decir, 28,8 horas, y los sindicatos consintieron también una reducción proporcional del salario mensual, que fue compensada parcialmente por una repartición de primas, como la de Navidad, en los doce meses del año. Con esto, la dirección se comprometió a no despedir empleados por razones económicas. Este concepto fue perfeccionado 3 años después, cuando la dirección de vw y los sindicatos llegaron a un acuerdo de poner en marcha un sistema de flexibilización del tiempo de trabajo. Sobre esto sólo se ha dicho

que funciona con descuentos (o sea, cuentas) de tiempo de trabajo, con base en un sueldo no alterable hasta un cierto nivel de trabajo suplementario. El tiempo "ahorrado" puede "realizarse" en tiempo libre que se paga durante un año por este mismo año, sea para una reducción de años de vida de trabajo.

Estos cambios eran posibles sobre el fundamento de la legislación de trabajo de Alemania, por ejemplo, sobre la jubilación prematura. Pero sin querer preservar plazas de trabajo, y así existencias de sus empleados (naturalmente también para preservar el futuro de la empresa, que está pendiente de reclutar empleados bien formados), y si los sindicatos no se hubieran mostrado de acuerdo en preservar el bienestar de la empresa (naturalmente también para el futuro de sus integrantes), eso no hubiera sido posible.

Esta solución aseguró plazas de trabajo, por un lado, y una flexibilidad estratégica, por otra, que permitió, y aún permite, reaccionar a los cambios coyunturales de la industria mundial del automóvil. Lo que nació fue, según expresión de uno de los directores de vw, una empresa respirante. Así, desde una situación de alto riesgo se inventó una nueva estructura para responder a ésta y a los que podían seguir, teniendo en cuenta el bienestar de ambas partes.

Otro ejemplo de solidaridad empresarial institucionalizada, o sea, con estructuras de solidaridad con empleados en Alemania, es Boehringer Ingelheim. Esta es una multinacional farmacéutica que tiene empresas en todas partes del mundo, incluyendo a Colombia.

En la sección alemana de Boehringer Ingelheim, según el reporte personal y social de 1999, los costos personales y sociales por sus 7.000 empleados se elevaban a 812 millones de DM, de los cuales 500 millones eran sueldos, 155 millones costos sociales impuestos por la ley o por los contratos de tarifas y 157 millones costos sociales voluntarios de la empresa. Con estos últimos Boehringer Ingelheim no sólo no se empobreció, sino que sus cifras económicas subieron y están subiendo.

Les doy unos ejemplos acerca de lo que hace Boehringer Ingelheim: desde 1910 cada empleado tiene derecho a vacaciones anuales. Hoy en día, la empresa tiene su propia caja de salud y de pensión suplementaria, paga un suplemento por costos de transporte. Tiene

también un centro de consejería social, y esto resulta interesante para el desarrollo de nuestro tema. Permítanme hablar un poco más sobre esto: la razón por la cual existe esta consejería es que ella puede ayudar a mejorar el clima dentro de la empresa: el bienestar físico y psíquico contribuye a mejorar la motivación, y la alta motivación conduce a mejores beneficios para la empresa. A este respecto, Boehringer Ingelheim deja muy claro que para que los trabajadores tengan alto rendimiento deben tener una alta motivación, pero muestra también un compromiso real que se evidencia en la aplicación de medidas eficaces. Esta consejería ofrece múltiples posibilidades de asistencia, que en 1999 446 de los 7.000 empleados utilizaban en 1.536 charlas. Se ofrecen ayudas prácticas, por ejemplo, para los principiantes o nuevos empleados de la empresa; se ofrecen ayudas psicológicas, a empleados como a directores, que tiene que ver con problemas de dirección de grupos o de personas; ayuda en problemas familiares de salud o de muerte en la familia; ayuda en problemas financieros, psicológicos y económicos, como los concernientes a la jubilación, así como problemas de adicción. Con esta institución Boehringer Ingelheim hace un esfuerzo estructural de integración y, por lo tanto, de solidaridad dentro de la empresa.

Esta medida como otras –menciono sólo posibilidades de educación continua por un convenio con la Universidad de Ciencias Aplicadas de Mainz, integración de los consejos para cuestiones de salud y de seguridad en una mesa redonda anual, un European Forum como consejo anual de directores y de representantes sindicales de los sitios europeos de Boehringer Ingelheim– muestra de qué manera la empresa trata de fomentar un sentimiento de integración y de solidaridad, que contribuye a su mejor desarrollo. Signo de esto es también el así llamado PersNet, sitio en el Intranet de Boehringer Ingelheim con toda la información que puede interesar a sus empleados: algo que hace visible y hace funcionar mejor estas estructuras.

Esta cultura empresarial se muestra también en medidas coyunturales, o situacionales, si me permiten este neologismo. Hace unos años, en las dos sedes de Boehringer Ingelheim en Alemania, en el propio Ingelheim y en Biberach, se efectuó un cambio de campos de

trabajo que afectaba a 200 empleados en las dos filiales. En lugar de despedir a los empleados que ya no eran necesarios y buscar nuevos en los sitios respectivos (a 400 km de distancia), se desarrolló un programa que ayudaba a los que querían cambiar de sitio, pero también a los que querían quedarse para que encontrarán otro trabajo en la misma empresa, a los que quisieran pensionarse prematuramente y a los que ya no querían trabajar para Boehringer Ingelheim (esto con contratos de disolución, o aun ayudando a buscar otro trabajo). Supongo que Boehringer actuó así, de un lado, por un sentimiento de responsabilidad social, del otro lado también por el beneficio de la empresa, que no puede prescindir a la ligera de empleados bien formados.

Estos son ejemplos de solidaridad “vertical” que se basan en redes de solidaridad extremadamente estructuradas; esta cultura de solidaridad, que, a decir verdad, está reduciéndose paso a paso, ha creado una atmósfera que facilita soluciones de crisis que tratan de respetar los intereses de ambas partes para un mayor bienestar común.

No tengo la más mínima idea si parte de lo que acabo de contarles es aplicable en Colombia; por lo menos espero haberles dado un ejemplo de actuaciones posibles en otras partes del mundo.



JUAN CARLOS RIVERO CINTRA  
Serie «Las historias de la historia» (xilografía), 2000.