

## Modelo alternativo para la sostenibilidad empresarial

Alternative model for company self-sufficiency

Modèle alternatif pour la durabilité patronal

**Fausto O. Maussa Pérez**

fmaussa@udem.edu.co  
Calle 34B No.94-21,  
Medellín-Colombia.

Magíster en Administración,  
Universidad de Medellín.  
Administrador de Empresas,  
Universidad de Medellín.  
Docente e investigador tiempo  
completo, Facultad de Ciencias  
Económicas y Administrativas,  
Universidad de Medellín.

**Artículo Tipo 1: de investigación**  
Según Clasificación Colciencias

**Fecha de recepción:**  
julio 1 2010

**Fecha de corrección:**  
octubre 11 2010

**Fecha de aprobación:**  
octubre 18 2010

### Resumen

Cerca de 11.000 empresas se liquidaron en todo el país durante los primeros cuatro años de la década de 1990. En este artículo se busca establecer, mediante un estudio cualitativo que emplea el método de caso, que existen alternativas para las empresas que salen de un proceso de liquidación o reestructuración: ese modelo sería la autogestión. Además, se describe un caso donde se muestran las principales características culturales, administrativas y de gestión que tienen las organizaciones autogestionadas. A partir del diagnóstico de los elementos esenciales de estas empresas, se caracterizaron varios casos de estudio: Cales y Derivados de La Sierra S.A. CALDESA; Laminados y Derivados, Layder (casos se presenta como ejemplo); Minera Las Brisas; Cooperativa Los Guaduales, en Antioquia; Artgrancol y Calzado La Corona, en Bogotá. La constitución de las empresas autogestionadas por los trabajadores representa una oportunidad para la conservación de unidades productivas, las cuales generan empleo y contribuyen a mejorar la calidad de vida de esos trabajadores y la de sus familias.

**Palabras clave:** administración de personal, cultura corporativa, responsabilidad social, desarrollo económico.

### Alternative model for company self-sufficiency

Modelo alternativo para la sostenibilidad empresarial

Modèle alternatif pour la durabilité patronal

### Modèle alternatif pour la durabilité patronal

Modelo alternativo para la sostenibilidad empresarial

Alternative model for company self-sufficiency

#### Abstract

Nearly 11.000 enterprises were eliminated, country-wide in the first four years of the decade of 1990. This article seeks to establish, through a qualitative study that uses method of case that there are alternatives to companies emerging from the liquidation or restructuring process. This would be the self-management model. Also we describe a case showing the main cultural, administrative and management characteristics, which the self-managed organizations have. From this diagnosis of the essential elements of these companies, several cases of study were characterized: Cales y Derivados de La Sierra S.A. CALDESA; Laminados y Derivados, Layder, (whose case is presented in the article); Minera Las Brisas; Cooperativa Los Guaduales, in Antioquia; Artgrancol and Calzado La Corona, in Bogota. The creation of the companies, self-managed by the workers, constitutes an opportunity for the conservation of productive units, which contribute to improve the quality of life of the workers and their families.

**Keywords:** personnel management, corporate culture, social responsibility, economic development.

#### Résumée

Près 11.000 entreprises ils ont été liquidés dans tout le pays pendant les quatre premières années de la décennie de 1990. Dans cet article on cherche d'établir qu'il existe des alternatives pour les entreprises qui sortent d'un processus de liquidation ou de restructuration : ce modèle serait l'autogestion. En outre, un cas est décrit où se montrent les principales caractéristiques culturelles, administratives et de gestion qu'ont les organisations autogérées. À partir du diagnostic des éléments essentiels de ces entreprises, quelques cas d'étude ont été caractérisés : Cales y Derivados de La Sierra S.A. CALDESA ; Laminados y Derivados, Layder (le cas se présente comme exemple) ; Minera Las Brisas ; Coopérative Los Guaduales, en Antioquia ; Artgrancol et Calzado La Corona, à Bogota. La constitution des entreprises autogérées par les travailleurs constitue une opportunité pour la conservation d'unités productives, lesquelles génèrent emploi et contribuent à améliorer la qualité de vie de ces travailleurs et celle de leurs familles.

**Mots clef:** Administration de personnel, culture corporative, responsabilité sociale, développement économique.

## 1. Introducción

**Las** políticas económicas de los gobiernos de Virgilio Barco (1986-1990) y de César Gaviria (1990-1994) marcaron un hito en la estructura económica colombiana de las últimas décadas. Determinaron la entrada de Colombia al mundo global, una entrada tardía con relación a algunos países latinoamericanos. México, Brasil, Argentina y Chile tenían procesos más adelantados en términos de internacionalización.

El proceso de apertura económica, como se conoció posteriormente, se aceleró en el gobierno del Presidente César Gaviria, quien introdujo las reformas institucionales necesarias para permitir a los actores económicos externos ingresar a Colombia. La principal reforma institucional se produjo con la Constitución de 1991. A partir de allí, el aparato productivo nacional entró a competir de manera directa con las empresas e industrias de todo el mundo, sin la protección arancelaria que históricamente permitió el desarrollo industrial del país. Aproximadamente 11.000 empresas se liquidaron en todo el país en los primeros cuatro años de los 90, particularmente aquellas más relacionadas con las actividades económicas menos competitivas de la economía colombiana, especialmente en las industrias que manufacturaban bienes de consumo. Las pequeñas y medianas industrias que no desarrollaban productos más o menos “modernos”, y que tenían procesos tecnológicos atrasados fueron las más golpeadas, con la consiguiente pérdida de empleos en un sector que en el año 1990 generaba una cifra cercana al 65% de los empleos formales en Colombia. Indicadores sociales como el nivel de ingresos de la población más pobre y la calidad de vida, se vieron fuertemente afectados por la mencionada pérdida de empleos en el último decenio del siglo pasado. A la fecha, la capacidad del aparato productivo nacional de crear puestos de trabajo que sean sostenibles y que garanticen rentabilidad empresarial (retorno de la inversión) para las actividades económicas que generan dichos puestos de trabajo, está cada vez más mermada.

Ni las organizaciones que entraron en crisis, ni los empresarios, ni la organización sindical colom-

biana, con honrosas excepciones, proporcionaron soluciones rápidas y concretas para permitir el sostenimiento y rentabilidad de las empresas. De este proceso de pérdida de empleos y desindustrialización, particularmente de los grandes centros económicos nacionales tales como Bogotá, Medellín y Cali, y en la Costa Norte Barranquilla, lo único que queda claro es la gran capacidad que tuvieron los trabajadores de superar las dificultades y de desarrollar a partir de soluciones creativas, las posibilidades de reinstalar los puestos de trabajo; muestra de ello fue la toma de compañías y los procesos de autogestión adelantados por los trabajadores colombianos afectados por las liquidaciones de las empresas durante el decenio de los 90.

Por toda la geografía nacional hay empresas, especialmente Pymes, que han sido tomadas por los trabajadores después de procesos de liquidación, procesos llevados a cabo debido a la corrupción en dichas empresas o a la incapacidad de quienes las manejaban. Los resultados de toma de control empresarial por parte de los trabajadores se conocen en Latinoamérica como *Empresas Autogestionadas*. Estos trabajadores que toman el control de las organizaciones productivas han sido capaces de obtener los recursos necesarios para ponerlas en funcionamiento de nuevo, motivados por la necesidad de garantizar el sustento de sus familias y aportar al desarrollo de la economía del país. Las organizaciones empresariales y entidades de apoyo, como la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas-ACOPI, dieron respuestas muy tímidas a las crisis de sus miembros que tenían poca capacidad de maniobra y poder para presionar acciones más decididas por parte del Estado. Estas organizaciones empresariales privilegiaron de una manera lógica a aquellas empresas más grandes o con mayor potencial competitivo. Las universidades a través de sus escuelas de negocios y programas de administración, se han centrado en las posibilidades de generar competencias para aquellos sectores de la economía más modernos y competitivos, olvidándose de estas empresas de autogestión que generan puestos de trabajo para una gran cantidad de colombianos que han sido excluidos del círculo económico formal.

En el proyecto de investigación desarrollado por el Grupo Cultura e Historia Empresarial del

Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Medellín, se pretendió establecer las principales características culturales, administrativas y de modelos de gestión que compartían las organizaciones autogestionadas por los trabajadores en Colombia. A partir del diagnóstico de los elementos esenciales de estas empresas, se caracterizaron varios casos de estudio en Bogotá y Medellín: CALDESA, Minera Las Brisas, Cooperativa Los Guaduales y Layder, en Antioquia; Artgrancol y Calzado La Corona, en Bogotá.

El proceso relacionado con el método investigativo comprendió varias visitas que se realizaron a las diferentes empresas, en las cuales se procedió a recoger una información inicial mediante un “guión de entrevista” para los actores involucrados. Conviene también aclarar que por tratarse de un estudio cualitativo que emplea el método de caso y que recurre a técnicas etnográficas, la unidad de análisis e interpretación coincide con las unidades productivas mencionadas. No se pretendió hacer generalizaciones a partir de las conclusiones a las que se llegará en el estudio de un caso.

Comoya se mencionó, en Latinoamérica, y desde luego en Colombia, se han presentado dificultades estructurales y coyunturales ante la globalización, lo cual ha derivado en la profundización de los problemas sociales y económicos. Luego, en las conclusiones se anotará cómo la constitución de las empresas autogestionadas por los trabajadores representa una oportunidad para la conservación de unidades productivas, las cuales generan empleo y contribuyen a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias. También es una forma de hacer visibles procesos de recuperación de empresas que han debido acogerse a la Ley 550<sup>1</sup> y que se han visto obligadas a su liquidación.

## 2. Metodología

El enfoque adoptado para el proyecto de investigación es de carácter cualitativo. Para llevarlo a cabo se recurrió al diseño de estudio de caso, donde se emplean técnicas y procedimientos pertinentes a estudios de esta naturaleza: combinación

de técnicas etnográficas con el llamado Método de Investigación Participativa Acelerada-MIPA<sup>2</sup>, los cuales incluyen la observación de situaciones, escenarios e instalaciones, entrevistas en profundidad a personas representativas y líderes, tanto de las empresas como de la Asociación de Abogados Laboristas de la Superintendencia de Sociedades y de Gestar Futuro, gremio en el cual se agrupan las empresas recuperadas por los trabajadores. Además, se examinaron documentos y archivos de las empresas y se realizaron conversaciones con los socios de las unidades productivas y con sus familias. También fueron metodológicamente relevantes las ocasiones en las que se compartió de manera informal con los socios. Se trató de situaciones en las cuales el grupo investigador pudo recabar información valiosa. Se hace la salvedad que estos momentos no fueron planeados, sino que se dieron espontáneamente. De otra parte, son significativas por cuanto dan cuenta de la confianza y empatía que el grupo investigador logró con los socios de la empresa, condiciones importantes en este tipo de investigaciones para alcanzar sus objetivos.

Conviene también aclarar que por tratarse de un estudio cualitativo que emplea el diseño de estudio de caso y que recurre a técnicas etnográficas, la unidad de análisis e interpretación coincide con las unidades productivas mencionadas. No se pretendió entonces hacer generalizaciones a partir de las conclusiones a las que se llegó en el estudio de caso. Tampoco se encontrará en este estudio la definición de población y muestras, en consecuencia tampoco se podrá encontrar “unidad muestral”. No es, en suma, un trabajo cuantitativo con apoyo de técnicas estadísticas. En principio, se trató de un conjunto de tópicos generales acerca de distintos aspectos de la empresa. Posteriormente, a medida que la información se refinaba a través del procedimiento de la triangulación de las percepciones, es decir, sometiéndola repetidamente a consideración de las personas implicadas directas o indirectamente con la unidad productiva, se elaboraron guiones con temas, preguntas y tópicos más estructurados y puntuales. Los datos registrados

1. Mediante esta ley se establecen procedimientos para permitir al deudor superar sus dificultades financieras y reanudar o continuar el funcionamiento de sus operaciones comerciales normales.
2. Constituye un enfoque participativo o un marco metódico para obtener, evaluar y analizar, en un período corto, información relevante sobre la realidad rural. Su propósito es dar prioridad a los problemas esenciales, identificar y planificar posibles acciones concretas y estimular la discusión. Considera el conocimiento de la población local como punto de partida y hace énfasis en el aprendizaje mutuo entre la población; facilita el aprendizaje conjunto y progresivo, promueve y mejora la confianza; muestra a la población pobre que sus opiniones y criterios son considerados e involucra a la población analfabeta en cada caso. Se basa en la triangulación, cruce de fuentes de información y en el “desconocimiento óptimo” (Lefevre, 2000, p. 3-11).

por los investigadores y los auxiliares se organizaban y luego se sometían a un segundo nivel de depuración, adicionalmente se intentaba una lectura o interpretación de dichos datos.

### 3. Resultados y discusión

Frente al modelo tradicional de empresa existen otras alternativas. En el caso de las autogestionadas por los trabajadores, se trata de “descentrar” la empresa en torno al capital y centrarla en la persona. Este sería el diseño de la empresa autogestionada en general, (Bonin y Putterman, 1985) y de la cooperativa de trabajo asociado, en particular, la cual se caracteriza por la acción colectiva en el emprendimiento. La estructura del poder está concentrada en la persona y la distribución de las utilidades se realiza con base en la contribución a la actividad. En estudios realizados de carácter empírico es posible encontrar planteamientos en los que se integran las preocupaciones económicas (sobre la eficiencia en el uso de los recursos) y las sociológicas (sobre el sistema social de las empresas). En este sentido, la experiencia Cooperativa de Mondragón, en España, generalmente considerada como un modelo y una fuente de inspiración por su éxito, se ha convertido en objeto preferente de atención (Thomas y Logan, 1980), (Gutiérrez, 1982), (Bradley y Gelb, 1985) y (Whyte, 1988).

Al considerar la trayectoria exitosa de algunas empresas autogestionadas en Colombia (como las experiencias de Calesa, en Puerto Nare, Antioquia, y Laminados y Derivados LAYDER, en Itagüí), el carácter periférico de estas experiencias en los países de economía de mercado y las empresas “recuperadas” en Argentina, la literatura socioeconómica sobre este tema suele partir de una incógnita básica: si en el mercado, tanto las empresas autogestionadas como las no autogestionadas tienen la misma probabilidad de constituirse, ¿por qué existe un predominio de las segundas sobre las primeras?. A partir de este interrogante se proponen dos tipos de respuestas; por un lado, aquellos argumentos que intentan mostrar explicaciones exógenas al fenómeno: no existe tal igualdad de oportunidades entre las empresas de autogestión y el resto. Por otro lado, justificaciones que se inclinan hacia argumentos endógenos: existen mecanismos internos de ineficiencia en las empresas autogestionadas que conducen a una situación de desequilibrio entre unas y otras. Los que se inclinan por las causas como la ineficiencia, se pronuncian con justificaciones *a priori*, que se

deducen a partir del origen de la empresa autogestionada y establecen, por ejemplo, que la democracia interna sería un factor de eficiencia con respecto a otro tipo de empresas, debido esencialmente a un proceso de enriquecimiento en el diseño de los puestos y en la toma de decisiones. En el otro extremo se encuentran los que se alinean con la afirmación de Webb (1920) “Las empresas asociativas de trabajo tienden a fracasar, ya que no pueden sobrevivir en una economía de mercado libre, si no se transforman en empresas con rasgos capitalistas” (p.97). Se trata de profundizar en las causas exógenas para demostrar su ineficiencia: en este caso la imposibilidad de alcanzar decisiones eficientes mediante la aplicación de la democracia interna. Tal y como plantearon Jensen y Meckling (1979) desde una reflexión sobre las causas endógenas de ineficiencia de las empresas autogestionadas, la condición de propietarios por parte de los trabajadores, implica una importante modificación en la estructura de los derechos de propiedad y en los objetivos de la institución, lo que ocasionaría una serie de problemas potenciales en la asignación eficiente y en el control. Estos problemas se originan por la coincidencia de la figura del propietario y del trabajador en una sola persona (horizontes temporales de inversión y en la demanda de capital), los relacionados con el tamaño (el problema del volumen de empleo), que se suscitan por la participación en el proceso de toma de decisiones (asumir riesgos y garantizar eficiencia directiva) y los problemas de control del rendimiento, entre otros.

Los resultados de este debate no son neutros, pues se cuestiona por ejemplo, el papel del apoyo estatal a este tipo de empresas, considerando entonces las acciones de fomento como de excesivo proteccionismo. No obstante, desde una actitud contraria, puede argumentarse que las empresas de trabajo asociado también pueden ser olvidadas en sus peculiaridades a la hora de diseñar determinadas políticas de apoyo empresarial. Defensores y detractores parten de una concepción del mercado, que selecciona a las mejores unidades productivas o que favorece sólo ciertas situaciones monopolísticas, y la viabilidad de la empresa autogestionada está en su capacidad de subsistir sin ayudas o lograr que no sea discriminada respecto al resto de empresas. Este debate teórico también tiene sus consecuencias en el desarrollo de las empresas autogestionadas, puesto que perciben conjuntamente tanto las necesidades de adaptación a un entorno competitivo, como los costos de

**Cuadro 1. Tensiones entre la empresa tradicional y la autogestionada**

|                           |                                 | <b>Empresa tradicional</b>                   | <b>Empresa alternativa (*)</b>                                              |
|---------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nivel económico</b>    | <b>Coordinación</b>             | Competencia de mercado                       | Planificación democrática                                                   |
|                           | <b>Distribución</b>             | Individual/empresa                           | Colectivo/Comunidad                                                         |
|                           | <b>Propiedad</b>                | Individual                                   | Colectiva/Social                                                            |
| <b>Nivel organizativo</b> | <b>Control</b>                  | Democracia Representativa                    | Democracia Participativa                                                    |
|                           | <b>Tecnología</b>               | Máximo output<br>Costos/Intensiva en capital | Socialmente responsable/<br>Tecnología alternativa/<br>Intensiva en trabajo |
|                           | <b>División del trabajo</b>     | División detallada del<br>trabajo            | Rotación de oficios y tareas                                                |
| <b>Nivel laboral</b>      | <b>Organización del trabajo</b> | Control Burocrático                          | Grupos autónomos                                                            |
|                           | <b>Toma de decisiones</b>       | Élite Profesional                            | Participación colectiva                                                     |
|                           | <b>Sentido del trabajo</b>      | Alienación                                   | Con sentido                                                                 |

(\*) Por empresa alternativa se puede entender empresa autogestionada por los trabajadores.

**Fuente: Morales (1998) a partir de Clarke (1984).**

pérdida de identidad que puede suponer dicha adaptación; además, conlleva cierta renuncia a los ideales de democracia interna y participación en la generación de riqueza. Esta “esquizofrenia”, consecuencia de la propia esencia de la autogestión, origina la búsqueda de una organización de empresa peculiar, que no surge en el modelo tradicional, que compagine y diferencie los niveles sociales y los eminentemente empresariales.

Las iniciativas empresariales autogestionadas no son una realidad homogénea. Sólo si se tienen en cuenta las múltiples posibilidades de relación entre los tres elementos esenciales de la actividad económica -el mercado, el Estado y la empresa- pueden considerarse diferentes tipos de unidades productivas.

La percepción del entorno en este tipo de entidades resulta bastante homogénea y contiene pocas diferencias significativas en función de la actividad y el tamaño. Un perfil genérico de esta percepción podría caracterizarse por lo siguiente: hostil (fuerte competitividad), mayor incertidumbre cuanto mayor es la empresa autogestionada (difícil predicción de comportamiento de los competidores, de las preferencias de los clientes), estable en cuanto a restricciones legales y tecnológicamente cada vez más complejo.

La empresa de participación (capitalista privada no convencional) es una organización en la que lo que le confiere poder de decisión para establecer los objetivos de la empresa -es decir, para tener la condición de socio- es precisamente la participación, como protagonistas, promotores, actores, en el proceso de producción-distribución de bienes y servicios, que permiten pasar de su condición de factores a la de productos, respectivamente, como proveedores de unos y/o como consumidores de los otros. (García, 2002, p.111-112, adaptación de los autores).

Consecuentemente, desde la mirada de este autor:

La diferencia fundamental entre las empresas capitalistas convencionales y las no convencionales o de participación es la justificación de la condición de socio-trabajador. En las primeras los socios justifican su condición con base en su aportación de recursos financieros en el denominado “capital social”. Las empresas de participación no tienen un propietario único. Cada uno de los socios es propietario de su patrimonio, que presta, en todo o en parte, a la empresa en la que participa para cooperar con otros en el pro-

ceso de producción y distribución. (García, 2002, p.111-112, adaptación de los autores).

Entre las formas de participación por el trabajo, existen algunos autores que resaltan aquellas asociadas a los representantes institucionales de los empleados (los sindicatos), mientras que otros prefieren destacar las experiencias donde el grado de compromiso y exigencia es mucho mayor (codecisión o cogestión). En último lugar, se deberían incluir las experiencias de autogestión y cooperativismo donde los trabajadores tienen el control total sobre la organización.

De hecho, una de las razones típicas que históricamente han contribuido a la creación de empresas autogestionadas por sus trabajadores ha sido la decisión de cierre realizada por sus propietarios ante posibles suspensiones de pagos o quiebras, es decir, que han sido puestas en marcha “a la fuerza”. En estas organizaciones, sus nuevos miembros no siempre sienten el protagonismo requerido por los socios de cualquier negocio sino que simplemente perciben que “han mantenido su puesto de trabajo”. Según Ben-Ner (2004):

..la mayor parte de las Cooperativas de Producción se constituyen durante las recesiones económicas. Los trabajadores desempleados y los trabajadores involucrados en huelgas sin éxito y cierres empresariales constituyen nuevas empresas; otros, haciendo frente a la amenaza del despido y al desempleo, compran y operan con las empresas capitalistas en declive en las que están empleados” (p.171).

Pese a las posibles divergencias que se pueden encontrar entre tipo de organización y forma de participación, se ha demostrado que las empresas autogestionadas exitosas serán aquellas que mejor articulan la coherencia entre la ideología de su base social y su eficacia productiva<sup>3</sup> pero no hay que confundir “tener éxito” con “ser líderes del mercado en volumen de ventas” o en “beneficios/tasas de rentabilidad” como a veces parece desprenderse de algunos discursos teóricos. Así pues, cuando un gerente no contribuye a mantener esa coherencia, ya sea apropiándose habitualmente de las decisiones, negando la participación de quienes lo solicitan o “poniendo en boca” de los demás sus propias reflexiones, inicia la demolición de las razones que han sustentado el éxito de la empresa.

3. El profesor Daniel CÔTÉ, de l'École des Hautes Études Commerciales, de Montreal, ha demostrado que las cooperativas más rentables económicamente son aquellas que mejor han integrado los principios cooperativos en sus prácticas de gestión (citado en Allard, 2003).

### 3.1. Marco legal de las empresas autogestionadas en Colombia

El cierre de las empresas se ha convertido en una de las principales amenazas para los derechos fundamentales de los colombianos y en especial, para los laborales. Se trata de una situación que significa la pérdida del derecho fundamental al trabajo de las personas que allí laboraban. Para que la empresa reanude sus actividades o se conforme una nueva unidad productiva, debe llevarse a cabo un proceso legal que contempla la liquidación de la empresa que se acogió a la Ley 550 y no pudo saldar el total de sus acreencias. Este proceso conlleva un trámite jurídico que puede abarcar varios años y sin la seguridad de que al final van a quedar los recursos necesarios para cancelar las acreencias, en especial las laborales.

Mientras tanto los trabajadores quedan, primero, sin empleo, y consecuentemente sin un salario, ni seguridad social, y segundo, con la incertidumbre en la cancelación de sus acreencias laborales que comprenden los salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones. Y finalmente, los pensionados, sin las mesadas y demás derechos.

El procedimiento para la liquidación de estas empresas es poco ágil en algunos casos. El sólo hecho de hacer cumplir el orden de prelación establecido en la ley para la cancelación de los pasivos, implica grandes dificultades cuando se trata de definirlos ante diversos conflictos de intereses. Dentro de las funciones del liquidador, se encuentra la de realizar, es decir, vender estos activos, cuando los hay. En la mayoría de los casos se trata de maquinaria, alguna ya en desuso,

**Cuadro 2: Consecuencias de la empresa al entrar en el proceso de liquidación (Ley 550)**

| Grupo que se afecta | Consecuencia que arroja la Ley 550                                                                                               |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dueños              | Incertidumbre en relación de las deudas, con proveedores, trabajadores e instituciones financieras, penalizaciones, entre otras. |
| Trabajadores        | Sin empleo y consecuentemente sin un salario, ni seguridad social.                                                               |
| Pensionados         | Sin las mesadas y demás derechos.                                                                                                |

Fuente: elaboración propia.

muebles y enseres deteriorados o bienes inmuebles con deudas de tipo fiscal. El recaudo de esa venta es para atender, en primer lugar, los gastos de administración o lo que es lo mismo, los gastos de sostenimiento de la liquidación como tal; en segundo lugar, el pago de las acreencias laborales, las cuales están calificadas y graduadas como créditos preferenciales. Cuando los activos no lleguen a realizarse, ya sea porque no existen posibles compradores o por las deudas tributarias que se deben cancelar, entonces la única alternativa, luego de haber agotado la subasta pública de los activos, es la *entrega en dación en pago* a los acreedores, la cual en la mayoría de los casos no alcanza siquiera para cubrir las acreencias laborales en su totalidad. Ante esta situación, los ex trabajadores y pensionados, en su calidad de acreedores laborales, después de esperar durante un tiempo indeterminado, sin un ingreso fijo para sus hogares y con un considerable número de necesidades, se ven abocados por *fuerza mayor* a asociarse y a recibir en común y proindiviso los bienes muebles e inmuebles, que el liquidador entrega, los cuales continúan generando impuestos con sus respectivas sanciones e intereses, pese a que en ese momento no producen.

Como nuevos propietarios, los trabajadores son llamados a organizarse en asociaciones o en otros casos, a formar empresas autogestionadas por ellos, con el claro propósito de volver a poner a producir la empresa y a generar nuevamente empleo para ellos y para terceros. Pero como en Colombia cualquier constitución de sociedad genera la obligación de pagar impuestos, desde el mismo momento de su constitución (Notaría, Cámara de Comercio, DIAN, etc.), la falta de liquidez de estas empresas autogestionadas, se convierte en una barrera para cumplir con estas obligaciones legales y tributarias, requisito necesario para reiniciar operaciones. Algunas de las empresas autogestionadas por los trabajadores intentan infructuosamente conseguir recursos para capital de trabajo, ya sea a través de la venta de los activos recibidos o mediante la reactivación de los procesos productivos de las empresas liquidadas o para destinarlos al pago de los impuestos adeudados al Estado. Lo anterior, sin contar con fuentes de financiación, debido a que en la mayoría de los casos, las instituciones financieras privadas y estatales, no avalan estos procesos por cuanto las nuevas empresas cargan el lastre de la trayectoria financiera de la entidad liquidada.

Es evidente que en Colombia existe un vacío en materia de legislación de empresas autogestionadas por trabajadores y por eso, en el mes de octubre de 2005, se elaboró un proyecto de ley que buscaba la construcción del conjunto normativo básico para atender esta nueva realidad social y laboral, la cual cuenta ya en el mundo con un amplio proceso histórico recorrido por países latinoamericanos y europeos.

Ese proyecto de ley, el cual fue presentado por el Representante a la Cámara por el Departamento del Valle, Alexander López Maya, no tenía por finalidad exonerar a un grupo de trabajadores de empresas autogestionadas de las obligaciones tributarias que les corresponde, sino la fijación de un trato especial por parte del Estado hasta tanto las empresas en mención reinicien sus actividades. Aunque fue una iniciativa legislativa innovadora, no logró hacer trámite en la Cámara, ni en el Senado, por lo cual el proyecto se encuentra actualmente en espera de volver a ser presentado en el próximo período de sesiones.

### 3.2. Cultura organizacional de las empresas autogestionadas

La cultura es el elemento social y normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias y un lenguaje particular.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- \* Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- \* Facilitar el compromiso con la empresa.
- \* Reforzar la estabilidad del sistema social.
- \* Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, que incluyen el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializan a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. Las empresas toman la cultura organizacional como material

de estudio a partir de los años 70, debido a la complejidad que empieza a tomar el concepto de empresa en aquel tiempo<sup>4</sup>. De esta forma, se empieza a comprender que una empresa no solo es un ente económico, sino también un ente social, y es por eso que cada empresa tiene una historia propia y no existe un patrón para dirigir de la misma forma todas las organizaciones; cada empresa tiene la particularidad de ser única e inimitable. Por lo anterior, la cultura organizacional se ha enfocado como un recurso que le proporciona valor agregado a los productos o servicios de las empresas, de forma que constituye una ventaja competitiva que hace la diferencia de cada organización y permite que sea percibida de manera diferente de sus competidores.

### 3.3. Alternativas de gestión organizacional

Las empresas se encuentran en la incorporación de nuevos conceptos en su gestión: Internet y las nuevas tecnologías, la gestión del talento humano y del conocimiento, la globalización, el enfoque hacia el cliente, el cambio constante, la gestión de la innovación, entre otros.

Estos elementos que se integran en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión para mejorar la competitividad y los niveles de rentabilidad.

Conceptos que más afectan a la gestión empresarial:

\* La tecnología bien gestionada puede y debe ser una ventaja de la empresa sobre sus competidores. Tecnologías emergentes como Internet, los sistemas de información, el comercio electrónico, dispositivos móviles, entre otros, aportan grandes posibilidades para el desarrollo de la empresa, siempre que se tengan en cuenta los recursos y necesidades de cada organización.

\* *El desarrollo del talento humano* debe ser una prioridad en las organizaciones, dado que constituye el mayor activo de las empresas y se ha de gestionar como tal. Por ello, la

dirección de las personas y la capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales son elementos críticos.

\* La globalización es un elemento de creciente importancia debido a que cada vez más, los clientes, los competidores y los proveedores tienen más interacción entre ellos.

\* *El enfoque al cliente y la innovación* son factores indispensables. Estos elementos tienen que ser compartidos por todos los individuos de la organización e introducidos en la cultura empresarial.

Es ahora cuando surge la pregunta ¿está la empresa preparada para incorporarlos a su actual modelo de gestión? La respuesta es que las empresas están ancladas en los modelos tradicionales. Es cierto que éstos funcionan, de hecho las empresas los han utilizado desde hace muchos años y han conseguido resultados positivos.

### 3.4. Experiencias del Instituto Pensar con empresas autogestionadas

En algunas empresas que asesora el Instituto Pensar<sup>5</sup> en varias ciudades colombianas, la gestión de la firma se perfecciona por la calidad de las decisiones de su junta directiva y por el perfil de la gerencia, la cual aprende a integrar, a mirar como un *todo* la organización, es decir, tiene una visión holística de las diferentes áreas funcionales. Un caso que ilustra la anterior afirmación, es Artgrancol, en la Ciudad de Bogotá, donde el gerente no es socio-trabajador sino un facilitador de la gestión administrativa y un conocedor del modelo de autogestión desarrollado por los investigadores del Instituto Pensar.

En cuanto a los modelos contables y financieros, también constituyen un aporte a la gestión organizacional y al desarrollo de las empresas autogestionadas, para lo cual se requiere que la información contable esté disponible en forma oportuna para producir los estados financieros, lo cual garantiza no sólo una imagen ante el sector

4. "Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado". Steckerl, V. (2006). Revista Pensamiento & Gestión. No.20. División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte. Julio. pp. 200-202.

5. Instituto de Estudios Sociales y Culturales PENSAR, creado en 1993 por la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, su propósito es apoyar la realización de proyectos sociales y educativos, con el fin de dar cuenta de dinámicas económicas, políticas, sociales y culturales.

bancario, sino también una política de transparencia y prácticas de buen gobierno. La estructura del Balance General y del Estado de Pérdidas y Ganancias deben ser explicados de una forma clara y sencilla a los trabajadores, lo cual, en ocasiones no es de fácil comprensión para algunos de ellos, debido a su escaso nivel académico.

La formación del talento humano y la comunicación interna son aspectos que influyen en el sentido de pertenencia de los trabajadores y en su “autoestima”, puesto que, no sólo ellos sino también los miembros de su familia, pueden crecer tanto humana como laboralmente. Esto se evidencia en las empresas autogestionadas objeto de estudio y para mencionar una de ellas, se puede apreciar en Minera Las Brisas, donde la capacitación y los demás servicios recreacionales y de salud benefician al personal y a la comunidad en general.

El Instituto Pensar trabaja con empresas donde hay aproximadamente unos 3.000 socios; de ellos, 1.000 son trabajadores. “Lo que nos importa es que toda la gente conozca bien la empresa y pueda apropiarse del proyecto” (Izquierdo, G. 2006. Entrevista. Instituto Pensar). Para lograr este objetivo, el Instituto, con el respaldo de la Pontificia Universidad Javeriana, ha diseñado un plan de formación de los socios, el cual considera tres niveles. Un primer nivel son los talleres con líderes, quienes participan en cursos de educación superior programados por la Javeriana en Bogotá y en Cali, y Eafit en Medellín. El contenido de estos cursos versa sobre los elementos básicos de la administración y gestión de una empresa, son teórico-prácticos. Una segunda línea de formación se refiere más a los aspectos técnicos pertinentes a cada empresa, los cuales son dictados por el Sena. Existen empresas donde los socios-trabajadores necesitan capacitarse en algún tema específico. La duración de los cursos es de aproximadamente 120 horas, lo cual equivale a un diplomado. Un tercer tipo de curso que dictan u orientan asesores especiales, son cursos para explicar aspectos relacionados con la empresa, los cuales tienen una intensidad de 24 horas y los reciben no sólo los socios-trabajadores, sino también sus familias.

“Las empresas autogestionadas son aquellas que son liquidadas y entregadas a los trabajadores en dación en pago. En Colombia existen más de 1.000 de estas empresas con un personal de casi 50.000 personas” (Izquierdo, G. 2006. Entrevista. Instituto Pensar).

De estas 1.000 empresas se han seleccionado seis: Layder, Minera las brisas, CALDESA, Cooperativa los Guaduales, Artgrancol y Calzado la Corona; éstas han sido visitadas y de ellas se conoce todo el proceso desde el momento en que entraron en liquidación hasta el momento que son empresas autogestionadas. Aunque son entes que han sufrido cambios muy similares, pues primero entraron en liquidación acogiéndose a la Ley 550 y luego, con la intermediación de la Superintendencia de Sociedades, sus activos son entregados a los trabajadores en dación en pago.

Los problemas en las empresas autogestionadas se pueden clasificar en tres categorías: una primera su gobernabilidad. En el momento de liquidarse la empresa, hay trabajadores que están de acuerdo y otros no, en constituir una nueva unidad productiva. A veces surgen problemas internos, algunos de ellos se originan en los sindicatos ya existentes, cuyos líderes pueden apoyar o no el proceso de autogestión. Entonces eso perjudica todo el desarrollo de la empresa.

Se produce una segunda problemática y es la asimilación de una mentalidad empresarial por parte de los trabajadores que aceptan continuar la actividad económica que desarrollaban en la organización. Mentalidad empresarial es visión para los negocios, estar enfocado hacia el mercado dentro de un ambiente de transparencia. Esto se logra con base en un proceso formativo no sólo de los directivos de la empresa autogestionada, sino de todos los socios-trabajadores. Es más difícil si una persona tiene una mentalidad sindical, no por un carácter negativo de los sindicatos, sin embargo, carecen del dominio y habilidades necesarias para dirigir empresas. Este aspecto perjudica a las empresas, en cuanto incide también en la gobernabilidad, dado que se dificulta la conformación de las juntas directivas y las decisiones sobre el tipo de empresa que se desea constituir. Una empresa que se asemeja a esta situación es Cales y Derivados de la Sierra S.A. - CALDESA, en la cual ha sido difícil que los trabajadores, y en especial los miembros de su junta directiva, tengan una mentalidad empresarial que les permita adquirir una disciplina y un respeto por las normas.

Es necesario aclarar que no hay un solo tipo de empresa autogestionada. No todas las empresas deben ser cooperativas. La mayoría son sociedades anónimas, que necesitan juntas directivas y perfiles de gerencia. Es un proceso largo en el cual los socios y empleados externos tienen que trabajar para transformar su forma

de pensar y la de sus compañeros. No por el hecho de ser propietario, el socio trabajador puede decidir sobre cambios al interior de la organización. Si no se respeta la jerarquía y se acata el conducto regular, se genera un ambiente anárquico. No siempre todas las decisiones tienen que adoptarse por consenso ni se tienen que consultar ampliamente porque la empresa puede llegar a ser inmanejable.

Una tercera categoría de conflictos que limita la gestión de las empresas es el problema de la falta de recursos de capital de trabajo. Porque cuando inicia operaciones la nueva organización se enfrenta a cargas tributarias que pueden hacer inviable la empresa naciente. A veces no tienen dinero siquiera para vivir ellos mismos y sus familias. Deben ser innovadores para desarrollar estrategias que permitan conseguir capital distinto al proveniente del sector financiero tradicional. En el proceso de autogestión puede haber un acompañamiento de organizaciones no gubernamentales o de asesores externos, pero los primeros que tienen que caer en la cuenta de lo que quieren hacer, son los socios-trabajadores. El objetivo fundamental es lograr que los trabajadores que han adoptado el modelo de autogestión asimilen el proyecto de empresa, aunque llegar a concretarlo puede ser dificultoso, porque la gente está acostumbrada a hacer, pero en muchos casos no tienen una perspectiva de su propio autodesarrollo. Creen que otros son los que deben mandar. Por eso la autogestión es un proceso, que si bien no implica partir de cero, supone que las personas se apropien de él. En síntesis, se trata de humanizar la organización. El principal reto es lograr que la gente sienta la empresa como propia, se empodere de su presente y de su proyecto de vida. A lo anterior se suma el hecho de carecer de sistemas internos y externos de comunicación efectiva. Si bien es cierto que las formas asociativas presentan dificultades, también están llenas de posibilidades.

En cuanto a la estructura organizativa, no se tiene ni la fórmula ni un modelo estandarizado puesto que depende del sector económico, del tamaño de la organización, del marco legal de la empresa, entre otros factores. A su vez, la definición de la estructura está directamente relacionada con la estrategia de desarrollo seleccionada por los socios-trabajadores. En los cargos claves de una empresa autogestionada puede haber personas externas, si se considera conveniente y no hay socios capacitados para asumirlos. Este es el caso de Laminados y Derivados - Layder,

donde el jefe de producción es un tercero, lo cual representa una ventaja por cuanto se trata de una persona con los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo, más puede llegar a generar conflictos, pues de él dependen operarios que a su vez son propietarios de la empresa.

Desde la década pasada, el quehacer del Instituto Pensar se evidencia en la defensa de 3.500 puestos de trabajo y en la subsistencia de empresas que estarían liquidadas, lo cual incide en la calidad de vida de las comunidades donde tienen operaciones. Las acciones que se realizan para defender, junto con los obreros, sus puestos de trabajo, aseguran las pensiones de los trabajadores y su futuro.

### 3.5. Estudio de casos: Cales y Derivados de la Sierra S.A. - CALDESA y Laminados y Derivados S.A. - LAYDER

En Puerto Nare, Corregimiento de La Sierra, opera la Empresa Cales y Derivados de La Sierra S.A., CALDESA, que es propiedad en la gran mayoría de sus acciones, de sus mismos trabajadores, con plena participación de éstos en su junta directiva y en su manejo administrativo, industrial y comercial.

La planta fue establecida el ocho de marzo de 1966 como Carbueros de Colombia S.A., Colcarburo, para fabricar carburo de calcio y cal, aprovechando las canteras de calizas que hay en la región a 40 minutos de la planta. Pero hacia 1992 la demanda de este producto prácticamente desapareció y la producción de carburo se suspendió. Esta empresa también estableció una planta en Cajicá (Cundinamarca). El Grupo Empresarial Antioqueño - GEA, propietario de la empresa, la vendió al Grupo Sanford, específicamente a la Empresa Petroquímica S.A. en 1989 y luego éstos a inversionistas panameños.

El sindicato de la empresa se podía considerar como “fuerte” dado que cada dos años decretaba una huelga y a través de la presión ejercida por los directivos sindicales se lograron conquistas como la seguridad social, tanto en salud como en pensiones, asumidas por la empresa. Esto ocasionó una situación financiera sumamente difícil. Como ha sido frecuente en Colombia, los anteriores administradores no habían creado reservas financieras suficientes para las prestaciones de los trabajadores y, además, la empresa asumía los costos de salud y seguridad social.

Esto llevó a que entrara en liquidación en 1993. En esta situación, un grupo de trabajadores fue al Instituto de Fomento Industrial - IFI a solicitar que asumiera ese colapso financiero.

Pero el presidente del instituto de entonces, el ingeniero Carlos Wolf Isaza, decidió salvar la empresa, aunque les manifestó claramente que esa entidad “no era una casa de beneficencia.” Los obreros estuvieron de acuerdo en convertir sus acreencias laborales en capital social, lo cual representó recibir un aporte del IFI del 20%, equivalente a \$400.000.000 y quedarse como propietarios del establecimiento en asocio con el instituto, utilizando los equipos que años atrás había instalado Colcarbuo y que se conservaban en buenas condiciones, aunque con una tecnología atrasada; 30 trabajadores que aún permanecían en la empresa aceptaron esta propuesta. Se constituyó a CALDESA que recibió los activos de la antigua Colcarbuo e inició operaciones en 1997. El primer gerente fue Rodolfo Cáceres quien se posicionó en agosto de 1997 y se preocupó porque la empresa iniciara operaciones en la producción y venta de cal viva, hidratada, dolomita y agrícola. Además, distribuyó la propiedad de la empresa como sociedad anónima entre 540 accionistas (trabajadores y pensionados). A éste lo sucedió Rodrigo Echeverri, quien se desempeñó como gerente desde el primero de enero de 1999 hasta el 31 de diciembre del 2004. El actual presidente de la junta directiva, Hernando Andrade, sostiene que este gerente “se la jugaba al flujo de caja”, de allí que lo cataloga como un gran vendedor pero como una persona que no consideró los costos reales de producción. A finales de abril del 2006 la empresa reflejaba las faltas en el área contable y financiera en cuanto registraba unas pasivos, en su mayoría de corto plazo, que ascendían a \$1.400.000.000 millones y pérdidas acumuladas por valor de \$3.000.000.000. Otro aspecto en el cual Echeverri no actuó de forma proactiva fue en relación con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, debido a esta situación y sumado al incremento en el precio del carbón, las recomendaciones de la revisoría fiscal se les ocultaban a los miembros de la junta directiva. Andrade sostiene que el anterior gerente “botó la empresa”. El actual gerente, en aproximadamente 20 meses, se ha dedicado a ajustar los costos reales de la cal y a garantizar la supervivencia de la empresa a pesar de los problemas financieros ya anotados. Gonzalo Córdoba, actual vicepresidente de la junta directiva y quien lleva 41 años vinculado a CALDESA, define los estilos de dirección de cada

uno de los tres gerentes de la siguiente forma: el primer gerente se caracterizó por tener “mano dura”; el segundo gerente fue un tipo muy humano, bueno para el mercadeo pero que no se preocupó por las finanzas; y el estilo del actual, lo define como una persona término medio entre los dos anteriores, quien se ha ocupado en brindar soluciones sociales a los problemas de los socios-trabajadores. Actualmente trabajan en la empresa 94 personas, 35 de ellas con contrato a término indefinido y el resto a término fijo. En el área administrativa trabajan 17 personas, ninguno de ellos es socio de la empresa.

La producción de la empresa está vendida, los clientes valoran la calidad de la cal por encima de la que produce Cementos Nare, su más directo y cercano competidor. La producción diaria es de 90 toneladas de cal viva, lo cual representa una producción mensual de 2.050 toneladas. El precio de la tonelada de cal en Cementos Nare es menor que en CALDESA, pero los clientes prefieren la calidad de esta última, la cual se atribuye a la calidad de la caliza utilizada como materia prima. Un ejemplo es la empresa Sucromiles, en Cali, que le entrega a CALDESA como anticipo, un 50% del valor de cada pedido que realiza. Actualmente la empresa tiene certificación del ICONTEC en la Norma ISO 9.001 Versión 2.000. Ha brindado capacitación a sus trabajadores para la validación del bachillerato, técnicas de electromecánicas y gestión administrativa. Las necesidades de la empresa se ubican en cuanto a la actualización tecnológica. Se necesita un molino nuevo cuyo costo es de \$200.000.000 y la maquinaria en general data de 1935. Walter García, encargado del mantenimiento en la empresa sostiene que los trabajadores no han asimilado que son dueños de la CALDESA. Además, los permisos laborales, la informalidad en los horarios de trabajo son un obstáculo en la operación normal de la compañía. Señala como aspecto favorable el sentido de pertenencia, dado que por su doble condición de socios y trabajadores los operarios se empeñan en sacar adelante la organización. En los tres últimos años, dada la situación financiera, han tenido el mismo salario lo cual no representa un incremento en sus condiciones de vida.

El otro caso es el de Laminados y Derivados del Caribe. Era una sociedad limitada fundada por Norbert Olinaza y Hermesindo Dapena Gil, procedentes de España, en el año 1954. La empresa entró en liquidación en el 2001, pero sus trabajadores conocían bien su maquinaria y sabían que existía un mercado a quien venderle

**Cuadro 3. Comparativo LAYDER**

| Aspectos                                  | Sociedad anterior                               | Sociedad actual                                  |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Clase de sociedad</b>                  | Limitada                                        | Sociedad Anónima                                 |
| <b>Talento humano</b>                     | 21 operarios<br>2 empleados                     | 49 operarios<br>4 mecánicos<br>14 empleados      |
| <b>Recursos técnicos</b>                  | 3 laminadores<br>1 slitter (cizalla)<br>1 horno | 8 laminadores<br>7 slitter (cizalla)<br>4 hornos |
| <b>Procedencia de las materias primas</b> | España<br>Chile<br>Alemania                     | Venezuela<br>Brasil<br>Japón<br>México           |

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 4. Evolución del talento humano en LAYDER**

| Talento humano                   | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------------------------|------|------|------|------|
| <b>No de trabajadores</b>        | 51   | 64   | 70   | 75   |
| <b>No de socios</b>              | 45   | 45   | 47   | 45   |
| <b>No de socios trabajadores</b> | 43   | 42   | 40   | 39   |
| <b>Nuevos empleos</b>            | 8    | 13   | 6    | 5    |
| <b>Pensionados</b>               | 6    | 6    | 6    | 6    |

Fuente: elaboración propia.

sus productos. Durante el proceso de liquidación se les arrendaron las máquinas para continuar con la producción. En el año 2002, los activos de la compañía fueron entregados a 43 trabajadores en dación de pago, los cuales constituyeron una nueva sociedad que denominaron Laminados y Derivados S.A. - LAYDER.

El gerente de la actual compañía es un antiguo trabajador que se ha capacitado en los últimos años para hacer de esta una compañía competitiva en su medio, una empresa exportadora, con una visión clara. Esta empresa está certificada en calidad bajo la Norma ISO 9000, Versión 2000. A pesar de las dificultades que tuvieron que afrontar en los primeros años, contaron con apoyo de entidades financieras, de sus proveedores y de sus clientes.

LAYDER cuando inició actividades en 1954, tenía 23 colaboradores, ahora la nueva empresa tiene 75 personas vinculadas, es decir, que genera empleo no sólo para los socios, sino también

para personas externas. Los datos más significativos entre la anterior sociedad y la actual se reseñan en el Cuadro 3.

En el Cuadro 4 se puede apreciar cómo la empresa ha generado trabajo no sólo para los socios-trabajadores, sino también para 36 personas externas.

De las anteriores cifras se puede inferir que el 87% de los socios trabajan en la nueva empresa. LAYDER está enfocada al bienestar social de sus colaboradores y es cuidadosa en la protección del capital de trabajo y en la proyección a mediano y largo plazo de la organización.

## 4. Conclusiones

\* En los casos de las empresas autogestionadas objeto de estudio, intervienen factores históricos, políticos, económicos, culturales, sociales, entre otros. Estos aspectos generan tensiones, las cuales se manifiestan en la desigualdad en las condiciones de vida, en las oportunidades de trabajo, en la presencia de instituciones estatales como la Superintendencia de Sociedades, elementos que generan un fenómeno de exclusión de la dinámica del desarrollo.

\* La conformación de las empresas autogestionadas constituye alternativa de solución autónoma, pues surgen de “abajo hacia arriba”, de situaciones particulares que han atravesado algunas empresas y que se han salvado de la liquidación, al convertirse los trabajadores en propietarios de los activos de cada unidad productiva. Se trata de modelos de desarrollo propios, con unas carac-

terísticas específicas que contribuyen a la dignificación del trabajo y de las personas. Algunas de estas experiencias son una evidencia de la falta de validez de los modelos tradicionales de desarrollo económico.

\* En Latinoamérica, y desde luego en Colombia, se han presentado problemas estructurales y coyunturales ante la globalización. Esto ha derivado en la profundización de los problemas sociales y económicos. Luego, la constitución de las empresas autogestionadas por los trabajadores, representa oportunidades para la conservación de unidades productivas, las cuales generan empleo, aspecto que es más trascendental en algunos de los casos estudiados, como son: CALDESA y Minera Las Brisas, en el Municipio de Campamento, al norte del Departamento de Antioquia, zonas donde tradicionalmente han operado grupos subversivos que han contribuido a alterar el orden público. La autogestión es un movimiento social que permite que los mismos trabajadores asuman la dirección de las empresas, aspecto que es reconocido por los actores armados.

\* Es necesario destacar la necesidad de liderazgo por parte de los socios-trabajadores en las empresas autogestionadas, los cuales, en algunos casos, antes de la constitución de las nuevas organizaciones eran líderes sindicales, como es el caso de Laminados y Derivados-LAYDER. Los nuevos propietarios, mediante un proceso de concientización y motivación, asumen los dos roles: trabajadores y “patrones”, entendiendo esta última connotación por la democratización en el proceso de toma de decisiones, en las asambleas de accionistas. Se excluyen, desde luego, los trabajadores externos o terceros que no son socios de las empresas.

\* El modelo de organización del trabajo que prima en las empresas autogestionadas se basa en la solidaridad. La consolidación y crecimiento de la empresa radica en el esfuerzo y empeño de cada uno de los socios-trabajadores y jubilados, esperanzados en la alternativa de mejorar su calidad de vida y la de sus familias, bajo el principio de que “la unión hace la fuerza”.

\* Un problema que se ve en las empresas autogestionadas y que se hace más complejo al momento en que se empiezan a conside-

rar las características socioculturales de los integrantes de la empresa, es que la mayoría de los socios-trabajadores carece de formación académica, y algunos apenas han terminado el nivel básico primario, otros son analfabetas. Esto explica en parte los problemas presentados para comprender las decisiones tomadas al interior de la empresa y para asimilar la información que deriva de los resultados de cada periodo. El proceso que siguen algunas de estas empresas no sólo está basado en la capacidad de liderazgo, sino también en la confianza mutua entre los miembros, que aunque tienen un perfil solidario, no tienen necesariamente la figura de cooperativas.

\* La consolidación de las relaciones de trabajo basadas en la unión de los socios-trabajadores de la empresa, es más fácil de sostener debido a su antigüedad en las empresas que entran en proceso de liquidación, lo cual evidencia los lazos que unen a estos con la nueva unidad productiva.

\* Es importante también el respaldo que brindan algunas organizaciones, como es el caso del Instituto Pensar de la Pontificia Universidad Javeriana, que realiza capacitaciones para los miembros de las empresas autogestionadas y además, les provee asesoría para implementar modelos de gestión administrativos y contable financieros. Esto contribuye a mejorar el desempeño de las empresas, especialmente en lo relacionado con sus necesidades de capital de trabajo. En empresas como CALDESA y Artgrancol, el Instituto Pensar ha colaborado con el proceso de capacitación de los socios-trabajadores.

\* Lo que se presenta actualmente con algunas empresas autogestionadas, entre ellas Laminados y Derivados LAYDER, respecto al manejo administrativo es una clara visión de futuro, un norte definido, al establecer desde el punto de vista de la planeación estratégica, un proyecto de expansión, de asociación con otras empresas del sector para abrirse a mercados internacionales en función del compromiso e intenciones de crecer más por parte de los socios-trabajadores, desde la parte directiva hasta la operativa.

\* Las experiencias de estas seis empresas autogestionadas permiten verificar los modelos tradicionales de desarrollo que subyacen en

los planes de gobierno y en los procesos de apoyo a las pymes que se han adelantado en el país. En la mayoría de los casos objeto de estudio, sus formas organizativas de trabajo, sus costumbres y, en general su cultura, han sido invisibilizadas. En las investigaciones y en el quehacer académico se privilegia los casos relacionados con la gran empresa y las unidades productivas del sector privado o público, que no pertenecen al sector solidario. Es necesario construir historias de vida de empresas y de conglomerados de trabajadores que enfrentan el reto de reiniciar procesos de producción en organizaciones que se ven obligadas a liquidarse para que los profesionales en formación conozcan alternativas empresariales diferentes a las tradicionales.

\* Las formas organizativas de trabajo predominantes en algunos casos de empresas autogestionadas no pueden ser asimiladas a las teorías administrativas foráneas propias de organizaciones modernas, las cuales no consideran las especificidades del contexto como en el caso de las seis empresas objeto de estudio.

## 5. Referencias

- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972). Production, Information costs and Economic Organization, *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, 777-795.
- Aragón, J.A. (1996). La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-item para la medida de la estrategia de negocio de miles y snow (1978). *Cuadernos*, 31, 45-61.
- Ben-Ner, A. (2004). "Sobre la estabilidad de la organización de tipo cooperativo". En Morales, A.C.; Monzón, J.L. y Chaves, R. (eds.): Análisis Económico de la Empresa Autogestionada. Ed. CIRIEC-ESPAÑA, Valencia, pp. 161 - 181. Versión original: (1984) "On the stability of the cooperative type of organizations". *Journal of Comparative Economics*, Vol. 8, pp. 247-260.
- Bonin, J.P. y Putterman, L. (1985). Economics of Cooperation and the Labor-Managed Economy. *Fundamentals of Pure and Applied Economics*, Harwood Academic Publishers London.
- Bradley, K. y Gelg, A. (1985). *Cooperativas en Marcha*. Barcelona: Ariel Sociología.
- Cable, J. y Fitzroy, F.R. (1980). Productive Efficiency, Incentives and Employee Participation. Some Preliminary Results from West Germany. *Kyklos*, vol. 33, N° 1, 100-121.
- Clarke, T. (1984). Alternative Modes of Cooperative Production. *Economic and Industrial Democracy*, 5, 97-129.
- Domar, E.D. (1986). The Soviet Collective Farm as a Producer-Cooperative. *American Economic Review*, vol. 56, n° 4, 734-757.
- Doty, D.H., Glick, W.H. y Huber, G.P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, n° 6, vol. 36, 1.196-1.250.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- García, C. (2002). La empresa de participación: características que la defienden. Virtualidad y perspectivas en la sociedad de la información. Ciriec España, revista de economía pública, social y cooperativa, número 40. Valencia, España.
- García, J.M. (1990). Defendiendo el Empleo. *Informes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*.
- Gutiérrez, A. (1992). *Industrial Democracy in Action: The Cooperative Complex of Mondragon*. Tesis doctoral, Cornell University, Cornell, USA.
- Horvat, B. (1982). *The Political Economy of Socialism*. Sharpe, Armonk, N. Y.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1979). Rights and Production Functions. An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination. *Journal of Business*, vol. 52, n° 4, 469-506.
- Jones, D.C. y Svejnar, J. (Eds.). (1982). Participatory and Self-Managed Firms. *Lexington Books, Lexington, Mass.*
- Levin (Eds.). (1984). Employment and Productivity of Producer Cooperatives, in R. Jackall y H.M. Levin (Eds.), *Worker Cooperatives in America*, 16-31.
- Meade, J.E. (1972). The Theory of Labour-Managed Firms and Profit Sharing. *Economic Journal*, vol. 82, 402-428.
- Monzón, J.L. y Morales, A.C. (1996). Las empresas de trabajo asociado. En Barea Tejeiro y Monzón Campos, *Informe sobre la situación de las*

*cooperativas y las sociedades laborales en España*, CIRIEC-España.

——— (1998). *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado* (pp. 4-6, 14-29, 132-136 y 250-254). Valencia, CIRIEC-España.

Morales, A.C. (1996). *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*. Valencia, CIRIEC-INFES.

Salas, V. (1987). *Economía de la empresa: Decisiones y organización*. Barcelona, Ariel.

Thomas, H. y Logan, CH. (1980). *Mondragón: An Economic analysis*. Londres, Gerge Allen and Urwin.

Vanek, J. (1970). *The General Theory of Labor Managed Market Economies*. Ithaca, Cornell University Press.

Ward, B. (1958). The firm in Illyria: Market Syndicalism. *American Economic Review*, vol. 48, n<sup>o</sup> 4, 566-589.

Webb, S. (1920). *A Constitution for the Socialist Commonwealth of Great Britain*. London, Longman.

Whyte, W.F. y Whyte, K.K. (1998). *Making Mondragon*, Cornell, USA, Cornell University.

Williamson, O.E. (1986). Economic Organization. Firms, markets and policy control. *Wheatsheafbooks*, Brighton, Sussex.