

II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2010.

# **De trabajadora a gerente: los casos de dos mujeres que gerencian empresas recuperadas en Colombia.**

Huertas, Olga Lucia.

Cita:

Huertas, Olga Lucia (2010). *De trabajadora a gerente: los casos de dos mujeres que gerencian empresas recuperadas en Colombia. II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-031/356>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# DE TRABAJADORA A GERENTE: LOS CASOS DE DOS MUJERES QUE GERENCIAN EMPRESAS RECUPERADAS EN COLOMBIA

Huertas, Olga Lucia  
Pontificia Universidad Javeriana. Colombia

---

## RESUMEN

Se realizó una investigación que recogió la experiencia de empresas recuperadas en Colombia; en ella fue posible identificar varios retos a los que se enfrentan los trabajadores su rol se transforma al asumir otros. Esta ponencia profundizará en los casos de dos mujeres trabajadoras que fueron encargadas de la gerencia de dos de estas empresas. Los retos y las dificultades enfrentadas por ellas serán revisadas desde la pregunta por las transformaciones de la subjetividad. Se concluye que la manera como estas mujeres asumen las gerencias se relaciona con su lugar como sujetos históricos ligadas a unas relaciones de poder particulares

## Palabras clave

Psicología del trabajo Empresas recuperadas Subjetividad

## ABSTRACT

FROM WORKER TO MANAGER: TWO CASES OF FEMALE MANAGERS LEADING RECOVERED COMPANIES IN COLOMBIA Research has been conducted which collected the experience of recovered companies in Colombia; it was possible to identify several challenges facing workers who had had to assume different roles than before. This paper will focus on the cases of two female workers who were responsible for the management of two of these companies. The challenges and difficulties they had to face will be analyzed through the prospect of the question of subjectivity transformation. We conclude that the way in which these women are assuming management positions relates to their role in history associated with particular power relations.

## Key words

Work psychology Recovered companies Subjectivity

---

Investigación PS2385 Transformaciones en la subjetividad de los trabajadores y en la gestión del trabajo en seis empresas entregadas en dación de pago (2008/9). Financiador: Pontificia Universidad Javeriana. Vicerrectoría Académica. Bogotá, Colombia

## 1. El contexto de las empresas recuperadas es Colombia.

En Colombia, al igual que en muchos países de Latinoamérica, la entrada de los modelos neoliberales de apertura y la globalización de la producción sucedida a finales de los años de 1990, llevaron a que algunas empresas enfrentaran dificultades para afrontar la elevada competitividad que demandaba la imposición de estas nuevas condiciones. Dichas dificultades se agudizaron por factores como la errada toma de decisiones por parte de algunas gerencias (Abella y Pulido, 2010), la pérdida de interés de los propietarios sobre algunos negocios (derivada de la reducción de los márgenes de ganancia) (Muñoz, 2007) y la obsolescencia de los saberes y la tecnología disponible especialmente en la industria manufacturera (Bonilla, 2000).

Desde el Estado, se consideraron alternativas para salvar el capital económico o los empleos que allí existían. Una de estas fue la ley 550 de 1999, su propósito fue facilitar el proceso de negociación entre los actores para favorecer la continuidad de la actividad económica y la conservación de los puestos de trabajo en empre-

sas que se enfrentaban a la quiebra (Zuccardi, 2005). Esta ley permitió la entrega de la empresa por parte de los antiguos empresarios a los trabajadores, a quienes se les debían pagos por indemnización y pensiones, los cuales fueron convertidos en acciones. La ley permitía al trabajador "decidir" si continuaba con sus compañeros para organizarse en una nueva sociedad o si vendían para recoger parte de ese dinero adeudado en efectivo. Para la liquidación de la antigua empresa y la constitución de la nueva sociedad, los trabajadores contaron con la asesoría de un liquidador. Este, generalmente un abogado, ponía en remate algunos bienes de la sociedad para pagar las deudas a los acreedores y luego acompañar el proceso de distribución accionaria de acuerdo al tipo de sociedad en el que se constituiría la nueva empresa. No obstante, este no fue el único camino para hacerlo. La negociación directa, sin intermediarios con los empresarios y la negociación directa con el Estado, sin la mediación de la mencionada ley, también fueron utilizadas. Es importante mencionar que en el caso colombiano, las empresas recuperadas han desarrollado sus luchas desde procesos más individualizados, donde la recuperación ha sido más bien el resultado de los esfuerzos y sacrificios de las empresas aisladas.

## 2. Los casos: De trabajadora a gerente.

*Caso Induservicios Forever: "Por el amor que uno le tiene a estos zapatos"*

La empresa que manufactura y comercializa calzado, está ubicada en una zona industrial de Bogotá. Se liquidó a través de la ley 550 y en el 2005 se constituyó como sociedad anónima con un socio mayoritario (el antiguo propietario) con cerca del 48% de las acciones y el resto de los socios (los antiguos trabajadores) con una participación del 1,5%, en el 2008 tenía 11 socios vinculados como trabajadores de la planta, cuya antigüedad estaba entre 16 y 24 años. La participación femenina constituía el 88% del total de trabajadores y la edad promedio estaba en 57,8 años.

La trabajadora que asumió la gerencia, desarrolló casi la totalidad de su trayectoria laboral en la antigua empresa, logrando en más de 20 años de vinculación, ascender desde cargos netamente operativos en la fabricación de zapatos hasta convertirse en jefa de compras, cargo que desempeñaba en el momento de la liquidación. La trayectoria de "venir desde abajo" hasta lograr vincularse a un cargo administrativo, generó no sólo en ella sino en sus antiguos compañeros, la confianza necesaria para otorgarle la gerencia de la nueva empresa. Este nuevo lugar le permitió *transformar las relaciones de subordinación laboral obreras en las cuales había estado inserta y le permitió generar nuevas relaciones con mayor autonomía y determinación en su rol de gerente.*

Al asumir el rol de gerente, las dificultades para generar productividad la enfrentaron a su falta de conocimientos, como ella lo señala "*no tenía idea de nada*". Más allá de la confianza que recibió de sus antiguos compañeros, del sentido de pertenencia con la antigua empresa y de su propia experiencia laboral en actividades como guarnición, corte y almacén, no contaba con los conocimientos suficientes para gerenciar la empresa en un escenario absolutamente incierto. Frente a esto, la gerente desarrolló habilidades y conocimientos sobre el negocio con los que no contaba antes, involucrándose en procesos de educación no formal y generando nuevos aprendizajes en el manejo del recurso humano, el diseño, la producción y la innovación, el manejo de proveedores, el mercadeo y las ventas. *De la trabajadora especializada en su labor, se ha convertido asumiendo las funciones de gerencia en una trabajadora polivalente.* Esto ha permitido que ella valore de manera importante la transición y que signifique positivamente la experiencia de cierre de la empresa, por lo que afirma que es otra persona desde que asumió las funciones de la gerencia. Ella señala "*para mí ha sido una experiencia muy grande, he aprendido muchas cosas más que en los 23 años en la parte administrativa de la antigua empresa, donde no tuve estas oportunidades*". De otra parte han surgido aspectos menos favorables en el plano relacional; el estar en la gerencia la ha llevado a *experimentar la individualización* que produce ocupar un cargo con mayor poder. Sus antiguos compañeros la ven de una manera diferente, con mayores intereses en la empresa que en ellos y han aparecido tensiones y conflictos en la relación de subordinación que debe

establecer con ellos, lo que le ha generado sentimientos de soledad y conflicto; aunque paradójicamente, en su gerencia se hayan logrado construir prácticas de cuidado y relaciones de apoyo más fuertes, en un esquema de gerencia donde se horizontalizó el poder y se permitió la participación. Finalmente, otro elemento presente en las transformaciones de la subjetividad expresadas por la *gerente es su visión de ella misma como empresaria* y la manera cómo esta experiencia ha influenciado la crianza de su hija.

*Caso Cootrahostal: "Hemos venido luchando por esto, hemos hecho presencia y hemos logrado cosas..."*

Ubicada en Mompox (Bolívar), ofrece servicios de administración y logística hotelera de un bien de patrimonio histórico de la nación. Fue tomada por los trabajadores para presionar al gobierno la entrega de su administración y luego, en el 2003, se convirtió en cooperativa de trabajo asociado. Cuenta con 12 asociados, de los cuales 9 tienen una antigüedad de más de 17 años. La edad promedio es de 49 años y las mujeres son el 75% del total de asociados.

La transición hacia la gerencia hecha por la trabajadora de esta empresa, es un ejemplo de la confluencia de oportunidad, interés y capacidad. Ella comenzó como recepcionista en la antigua empresa y se convirtió en la mano derecha de la antigua gerencia; participaba activamente en los procesos de mercadeo y comercialización, aprendiendo lo más básico del negocio. Desde esta labor comprendió la necesidad de pensarse en relación con su organización y con el entorno y no sólo desde su puesto de trabajo. Sus capacidades le permitieron desde el momento en que ingresó a la antigua empresa responder a las exigencias hechas, generando que su paso por allí se convirtiera en el escenario de formación sobre el conocimiento del negocio y en la preparación para asumir responsabilidades mayores.

Con la constitución de la nueva sociedad encontró la posibilidad de poner en práctica sus capacidades e integrar tanto sus intereses individuales, como el interés en el desarrollo de su región. *Para ella el tránsito a la gerencia le permitió poner en juego las formas de relación aprendidas en su anterior lugar de poder, pero distanciándose de las prácticas de exclusión social de la antigua gerencia.* Comenzó a permitir la participación de los trabajadores asociados fortaleciendo el empoderamiento en el puesto y la dignificación de las condiciones laborales, aunque de manera contradictoria ha continuado con el ejercicio de poder vertical, sin lograr revalorizar todos los puestos de trabajo, lo que ha generado nuevas rupturas en el colectivo. Ha generado estrategias gerenciales resultan contradictorias ya que por un lado resolvió limitar la participación en nuevos proyectos de algunos asociados que demuestran poco, aunque de manera paralela ha desarrollado con los asociados procesos de alfabetización y educación tanto formal como no formal que les permita a ellos salir de los lugares de exclusión social.

La gerencia la ha convertido en un ser cada vez más relacional, ha aprendido a hacer contactos estratégicos para proyectarse en el negocio y a buscar apoyo en instituciones tanto de carácter local, nacional e internacional, lo que le ha brindado la posibilidad de ser reconocida. La comprensión de sí misma ha cambiado, señala la necesidad de ser más abierta, de hablar acerca de lo que está pasando y de compartir las situaciones, lo que la ha empoderado como una gerente más del gremio.

Las experiencias ofrecidas tanto por la antigua empresa como por los diferentes actores estratégicos en su región, *le han permitido reconocerse como una persona valiosa y con un proyecto de alta responsabilidad en sus manos*, lo que ha transformado su visión como empresaria considerando como suya la cooperativa.

### 3. Discusión

Los casos muestran dos trabajadoras para las que su paso por la gerencia ha transformado las comprensiones que sobre ellas mismas tienen. Ambas lograron desarrollar mayor agencia para transformar el entorno de la que disponían cuando eran solo trabajadoras, permitiéndoles comprenderse como empresarias y creando unas formas menos ortodoxas y más empíricas de gerenciar (Bialakowsky, Grima, Costa y López, 2005). En acuerdo con Ferrari y Cebeý (2006) estas gerencias surgieron más como

sujetos colectivos que individuales, en el sentido de que existe un compromiso por impulsar el colectivo y la continuidad de la misma base social existente, como estrategia para lograr la supervivencia económica de la organización.

De igual manera, ambas han logrado gerenciar desde "una ética del cuidado", donde se valora el cuidado como una práctica necesaria en la gestión, donde lo materno toma lugar en las relaciones que se establecen y donde a pesar de las diferencias el afecto existente se valora como un capital importante. Esta forma de relación, ha mostrado una marcada preocupación por favorecer la inclusión social del sujeto obrero brindando oportunidades de participación y de estudio que amplíen sus oportunidades sociales (Deledicque, Féliz y Moser, 2005).

Paradójicamente con lo anterior, como lo señalan Fernández, Imaz y Calloway (2005a) aparecen dificultades para lograr la participación de los demás trabajadores, por lo cual estas gerentes han llegado a experimentar sentimientos de soledad y de individualización, tensión que aparece al tener que asumir mayor poder y como parte de los cambios de los nuevos mundos del trabajo (Barbero 2004). Resulta interesante que a pesar de que se horizontalicen o no las relaciones de poder, las dos gerentes experimenten esta situación.

En conclusión, los casos mostraron la importancia de comprender que el ejercicio de gerenciar está determinado a las relaciones de poder en la cual se encuentran inmersas las trabajadoras que asumieron el nuevo rol, por los aprendizajes previos y por la manera como se entienden ellas en el contexto de relación donde se encuentran inmersas. Queda pendiente por continuar de exploración de otros aspectos que mostraron contradicción frente a la manera de asumir las gerencias.

---

### REFERENCIAS

- ABELLO, J. y PULIDO, J. (2010) Lecciones del fracaso gerencial. Universidad del Rosario. Facultad de Altos Estudios en Administración. Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas. Trabajo de Grado.
- BARBERO, J. (2004) Crisis identitarias y transformaciones de la subjetividad. Debates sobre el sujeto. Laverde, M., Navarrete, G. y Zuleta, M. (edit). Bogotá: Siglo del hombre-Universidad Central DIUC.
- BIALALOWSKY, A., GRIMA, J., COSTA M. & LÓPEZ, N. (2005) Gerencia de empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina. Revista Venezolana de Gerencia. 10 (31) 359-384
- BONILLA, M. (2000) Cambio tecnológico y crecimiento económico industrial. Impactos sobre la estructura ocupacional en la industria manufacturera colombiana (1987-1997). Revista de Economía de la Universidad del Rosario. III. 61-91
- DELEDICQUE, L., FELIZ, M. y MOSER, J. (2005) Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso en una empresa en Argentina. CIRIEC- Revista de Economía Política, Social y Cooperativa. 051. 51-76
- FERNÁNDEZ, A., IMAZ, X. & CALLOWAY, C. (2005a) La capacidad productiva de las tensiones. Política y Subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas. Fernández, A.M & cols. (Ed.) Buenos Aires: Biblos
- FERRARI, L., & CEBEY, M. (2008) Nuevas formas de acción política: el caso de las empresas recuperadas por sus propios trabajadores. Athenea Digital. 10. 90-102.
- MUÑOZ, A. (2007) Retos de la competencia industrial. Semestre Económico. 10 (20). 103-115.
- ZUCCARDI, I. (2005) Bancarrota y mecanismos de salida en Colombia. Documento CEDE 2005-17. Bogotá: Universidad de los Andes.