

Trabajadores, recuperación de fábricas y neoliberalismo en Colombia (1995-2015)*

Workers, recovery of factories,
and neoliberalism in Colombia (1995-2015)

*Trabalhadores, recuperação de fábricas
e neoliberalismo na Colômbia (1995-2015)*

Santiago Garcés Correa**

Oscar Aponte Moreno***

Carolina Mosquera Vera****

Santiago López Zuluaga*****

Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia

Cómo citar este artículo: Mosquera, C., Aponte, O., Garcés, S. y López, S. (2017). Trabajadores, recuperación de fábricas y neoliberalismo en Colombia (1995-2015). *Rev. Colomb. Soc.*, 40(2), 239-256.

doi: 10.15446/rev.v40n2.66394

Este trabajo se encuentra bajo la licencia Creative Commons Attribution 4.0

Artículo de reflexión

Recibido: 31 de enero del 2017

Aprobado: 8 de mayo del 2017

- * En este artículo presentamos las conclusiones y principales hallazgos de una investigación de mayor amplitud sobre fábricas recuperadas en Colombia que contó con la subvención de la cooperativa financiera Confiar.
- ** Sociólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Estudiante de la Maestría en Estudios Sociales, línea de Estudios Laborales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa. Correo electrónico: sagarcés@unal.edu.co - ORCID: 0000-0002-5837-2486
- *** Sociólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Estudiante de la Maestría en Historia, Universidad de los Andes. Correo electrónico: omapontem@unal.edu.co - orcid: 0000-0003-0991-4581
- **** Socióloga de la Universidad Nacional de Colombia. Integrante del Semillero de Estudios Laborales del Departamento de Sociología. Correo electrónico: cmosquerav@unal.edu.co - ORCID: 0000-0001-6054-8121
- ***** Sociólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: sanlopezzul@unal.edu.co - ORCID: 0000-0001-5417-0994

Resumen

En el presente artículo se exploran las experiencias de fábricas en Colombia que pasaron por diversos procesos de recuperación. Durante la década de los noventa, Latinoamérica atravesó un difícil periodo de transición hacia al neoliberalismo caracterizado por la implementación de reformas económicas cuyo fin fundamental era alcanzar la apertura económica. En Colombia los grandes grupos económicos aprovecharon el proceso de diversificación económica agenciado en el periodo de la industrialización sustitutiva y se retiraron parcialmente del sector manufacturero. Como consecuencia, el tejido industrial sufrió una profunda reorganización y muchas empresas industriales tuvieron que cesar sus actividades productivas. En este contexto, trabajadores de algunas de estas empresas emprendieron procesos de recuperación productiva, con el objetivo de proteger sus empleos, las acreencias laborales adeudadas y sus salarios. En este artículo se busca ampliar la comprensión sobre por qué y cómo estas fábricas emprendieron tal tarea de recuperación, con miras a rescatar teórica y políticamente el legado de estas experiencias de trabajadores y trabajadoras, para extraer lecciones que puedan servir en sus luchas presentes y futuras. Específicamente, se tomaron tres casos de fábricas recuperadas: Croyfast, de la industria del calzado; Comdistral, que producía bienes de capital metalmecánicos; y Empaques del Cauca, dedicada a la producción de costales de fique para el sector cafetero. Para cada una de ellas, se hicieron entrevistas semiestructuradas a dirigentes sindicales y trabajadores de base, además, se realizó una visita a Empaques del Cauca. Desde una perspectiva teórico-metodológica configuracionista, anclada a la sociología del trabajo, se recurrió a los conceptos de *configuración sociotécnica* y *configuración de negocios* para dar cuenta del proceso de trabajo de las empresas estudiadas, así como de su relación con el entorno. De esta manera, se logró ahondar en la comprensión del fenómeno de las fábricas recuperadas, desde la óptica de la disputa del control del proceso de producción. Con respecto a las fábricas estudiadas, se llegó a la conclusión de que en las tres se presentó una configuración sociotécnica taylorista, polivalente y maquiladora, así como una configuración de negocios determinada por una subcontratación de carácter subordinante. Además, pudo evidenciarse que las principales dificultades que enfrentaron estas fábricas fueron la pervivencia de un taylorismo precarizante, la subcontratación subordinante y la falta de capacidades gerenciales de los colectivos de trabajadores.

Palabras claves: apertura económica, configuracionismo, desindustrialización, fábricas recuperadas, movimiento obrero, neoliberalismo.

Abstract

The article explores the experiences of Colombian factories that underwent diverse recovery processes. During the 1990s, Latin America went through a tough period of transition to neoliberalism, characterized by the implementation of economic changes aimed at achieving economic liberalization. In Colombia, the big economic groups took advantage of the economic diversification process implemented during the period of import substitution industrialization and partially withdrew from the manufacturing sector. In consequence, the industrial sector went through a deep reorganization and many industrial enterprises were forced to shut down their productive activities. In this context, the workers of some of those companies undertook productive recovery processes in order to protect the employees, outstanding labor obligations, and their salaries. The article seeks to expand the understanding of the reasons why and the manner in which the factory recovery process began, in order to preserve the legacy of those workers' experiences from a theoretical and political standpoint, and thus draw lessons that may be useful for their present and future struggles. Three cases of recovered factories were selected for the study: Croyfast, from the footwear industry; Comdistral, which produced capital goods in the metallurgy sector; and Empaques del Cauca, dedicated to the production of hemp sacks for the coffee sector. In each case, we carried out semi-structured interviews of union leaders and unskilled workers. We also visited Empaques del Cauca. From a configurational theoretical-methodological perspective, linked to labor sociology, we resorted to the concepts of *socio-technical configuration* and *business configuration* to account for the work process of the companies under study and of the relationship to their environment. This made it possible to achieve an in-depth understanding of the recovered factories from the standpoint of the dispute over the control of the production process. Our conclusion regarding the factories studied was that all three of them featured a multifunctional, maquila-style Taylorist socio-technical configuration, as well as business configuration determined by hierarchical subcontracting. It was also found that the main difficulties faced by these factories had to do with the continued existence of a Taylorism that fostered job insecurity, hierarchical subcontracting, and the lack of management capabilities of workers organizations.

Keywords: configurationism, de-industrialization, economic liberalization, neoliberalism, recovered factories, workers' movement,

Resumo

Neste artigo, exploram-se as experiências de fábricas na Colômbia que passaram por diversos processos de recuperação. Durante a década de noventa, a América Latina atravessou um difícil período de transição ao neoliberalismo caracterizado pela implantação de mudanças econômicas cujo objetivo fundamental era atingir a abertura econômica. Na Colômbia, os grandes grupos econômicos aproveitaram o processo de diversificação econômica agenciado no período da industrialização substitutiva e retiraram-se parcialmente do setor manufatureiro. Como consequência, o tecido industrial sofreu uma profunda reorganização, e muitas empresas industriais tiveram que cessar suas atividades produtivas. Nesse contexto, trabalhadores de algumas dessas empresas empreenderam processos de recuperação produtiva a fim de proteger seus empregos, as dívidas trabalhistas e seus salários. Neste artigo, pretende-se ampliar a compreensão sobre por que e como essas fábricas empreenderam essa tarefa de recuperação, com vistas a resgatar teórica e politicamente o legado das experiências de trabalhadores e trabalhadoras, para tirar lições que possam servir em suas lutas presentes e futuras. Em específico, tomaram-se três casos de fábricas recuperadas: Croyfast, da indústria do calçado; Comdistral, que produzia bens de capital metalmecânicos, e Empaques del Cauca, dedicada à produção de sacos de juta para o setor cafeeiro. Para cada uma delas, fizeram-se entrevistas semiestruturadas a líderes sindicais e trabalhadores de base; além disso, realizou-se uma visita a Empaques del Cauca. Sob uma perspectiva teórico-metodológica configuracionista, apoiada na sociologia do trabalho, recorreu-se aos conceitos de configuração sociotécnica e configuração de negócios para evidenciar o processo de trabalho das empresas estudadas bem como sua relação com o ambiente. Dessa maneira, pôde-se aprofundar na compreensão do fenômeno das fábricas recuperadas a partir da ótica da disputa do controle do processo de produção. A respeito das fábricas estudadas, chegou-se à conclusão de que nas três foi apresentada uma configuração sociotécnica taylorista, polivalente e “maquiladora”, bem como uma configuração de negócios determinada por uma subcontratação de caráter subordinante. Ainda, evidenciou-se que as principais dificuldades enfrentadas pelas fábricas foram a resistência de um taylorismo precário, a subcontratação subordinante e a falta de capacidades gerenciais dos coletivos de trabalhadores.

Palavras-chaves: abertura econômica, configuracionismo, desindustrialização, fábricas recuperadas, movimento operário, neoliberalismo.

Introducción

A raíz de los procesos de reestructuración productiva en América Latina, el creciente desempleo y la desindustrialización, emergieron diversas experiencias de recuperación productiva de fábricas en crisis llevadas a cabo por sus trabajadores. Los casos de mayor importancia fueron los que se presentaron en Argentina y Brasil.

En un estudio sobre el caso argentino, Rebón (2007) define las empresas recuperadas por sus trabajadores como un conjunto heterogéneo de procesos con un factor común: los trabajadores de una empresa en crisis, en defensa de su fuente de trabajo, ponen a funcionar la empresa por medio de la toma del control parcial o total de su dirección. Para su estudio, el autor plantea la necesidad de captar las mediaciones entre la crisis y la “autogestión” de la producción, para describir las identidades y las formas de conciencia de los trabajadores en su articulación con el proceso de recuperación de la empresa.

Por otra parte, Ruggeri (2014), quien estudia también el caso argentino, considera a las empresas recuperadas por sus trabajadores como la materialización del resultado de un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior que funcionaba como una empresa tradicional y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad económica llevó a los trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas de autogestión. De igual manera, este autor plantea que el proceso de quiebra, que llevó a los trabajadores a poner en marcha procesos autogestionarios, constituyó un movimiento social en Argentina con una organización definida y un perfil propio y autónomo.

Con respecto al caso brasileño, Sardá y Novaes (2011) definen las fábricas recuperadas como emprendimientos con características autogestionarias que hacen parte del repertorio de lucha de la clase trabajadora en defensa de su puesto de trabajo. Para dar cuenta de algunos de los cambios que esas empresas presentan en el terreno de la producción, Novaes y Dagnino (2006) acuñan el término adecuación *sociotécnica*, concepto con el que se busca hallar las razones que originaron los cambios que se presentan en el proceso de producción en tres niveles: *software*, que hace referencia a los cambios relativos a la distribución del excedente y a los cambios culturales en la fábrica; *orgware*, que contempla los cambios relativos al proceso de trabajo, como la participación de los trabajadores en las decisiones internas de la fábrica; y *hardware*, que incluye la adecuación de la tecnología heredada, así como a los cambios relativos a la subjetividad de los obreros.

En relación con el caso colombiano se encontraron algunas aproximaciones a las fábricas recuperadas. Para Delgado (2011), las tomas de plantas industriales, fenómeno que se presenta en Colombia desde la década del noventa, son una respuesta de los trabajadores a las políticas de apertura económica. Este autor plantea que la toma de las plantas industriales por los asalariados y el intento de ponerlas a funcionar excede la simple exigencia de salvar sus acreencias laborales y, de hecho, está relacionada con varios aspectos de su carácter de fuerza de trabajo asalariada: el derecho al empleo,

la responsabilidad social del trabajador, la defensa de su proyecto personal y familiar y la identidad con la empresa.

Por otra parte, desde la perspectiva de la psicología laboral, Huertas, Ladrón de Guevara y Castillo (2011) estudian cuatro empresas recuperadas en búsqueda de cambios en la subjetividad y en las estrategias de gestión. A este respecto, señalan que los cambios más significativos están relacionados con el hecho de que los trabajadores asumen el rol de dueños de la empresa, ya que se nombran a sí mismos como trabajadores-socios o trabajadores-accionistas.

De otra parte, el trabajo de Maussa (2010) plantea, desde la perspectiva de la administración de empresas, que estos procesos de recuperación se enfrentan a tres obstáculos: su gobernabilidad, la dificultad de los trabajadores para superar la mentalidad sindical y asumir una empresarial y, finalmente, la falta de capital de trabajo. En cuanto a sus potencialidades, este autor señala tres: su constitución en una alternativa autónoma de los trabajadores para evitar el cierre de las empresas y la pérdida irreparable de sus empleos, el impulso de cambios en la cultura organizacional de los trabajadores, y la emergencia de la solidaridad como motor de las empresas.

En este contexto, el propósito de nuestra investigación es ampliar la comprensión acerca del porqué y de cómo se dieron estas experiencias de recuperación de empresas colombianas por parte de sus trabajadores. Para ello se tomó como eje de análisis la disputa por el control del proceso de producción. Como mencionábamos anteriormente, las principales teorizaciones acerca de estas experiencias se enfocan en el análisis de las fábricas recuperadas en su dimensión de movimiento social y a estudiar la constitución de identidades sociales con respecto al trabajo y la empresa. El único esfuerzo que encontramos para dar razón de la producción en estas experiencias es la adecuación sociotécnica de Novaes y Dagnino, sin embargo, este trabajo se dedica principalmente a los cambios en el uso y apropiación de la tecnología y pone en segundo plano otros aspectos relevantes del proceso de producción.

Por ello, consideramos que la investigación acerca de las fábricas recuperadas debía llevarse al campo de la sociología del trabajo. Enrique de la Garza (1999) propone el concepto de *configuración sociotécnica*, como desarrollo de la categoría marxiana de proceso de trabajo, para dar razón de las dimensiones que influyen de forma más determinante sobre la productividad y la calidad de las empresas y que conforman la estructura que sostiene sus procesos productivos. Estas dimensiones son: arreglo tecnológico, organización de la mano de obra, relaciones laborales, perfil de la fuerza de trabajo y cultura laboral. Por otro lado, De la Garza propone el concepto de *unidad socioeconómica*, que toma como base la categoría marxiana de proceso de valorización, para dar cuenta de la relación entre las empresas y su entorno inmediato.

Por tanto, tomamos dos conceptos básicos para esta investigación: el de *configuración sociotécnica* y el de *configuración de negocios*, entendido este último como una reconstrucción del concepto de unidad socioproductiva,

que ya ha sido usado por investigadores como Juan Carlos Celis, Marcela Hernández y el mismo Enrique de la Garza. Las dimensiones de dicha configuración que resultan pertinentes para nuestro caso son las relaciones públicas de la empresa, la relación con clientes y proveedores, y la relación con el sector financiero.

Además, nos planteamos dos preguntas orientadoras. La primera gira en torno a la relación entre la configuración sociotécnica y la configuración de negocios en el proceso de reflotamiento de las fábricas recuperadas, y se resume en este cuestionamiento: ¿cómo las configuraciones sociotécnicas y de negocios favorecen o no la emergencia y desarrollo de las fábricas recuperadas? La segunda se enfoca en el proceso histórico de las fábricas recuperadas: ¿cómo se explican la gestación, el auge y la estabilización o el fracaso de las fábricas recuperadas en Colombia? Esta segunda pregunta, además, busca dar cuenta del proceso de reflotamiento de las empresas, entendido como el proceso mediante el cual los trabajadores lograron reactivar la producción y llegar a generar ganancias a partir de esa actividad económica.

El anterior recorrido sobre la problemática del control del proceso de producción permite concretar el objeto de la presente investigación, que está circunscrito a las fábricas recuperadas entre 1995 y el 2015. En ese sentido, se seleccionaron tres empresas: Croyfast (antes Croydon S. A.), Comdistral (antes Distral Industrial) y Empaques del Cauca (que mantuvo su nombre original).

El contexto en el cual se iniciaron estas experiencias estuvo determinado por la legislación referente a la liquidación de empresas, en el marco de la apertura económica, particularmente la Ley 222 de 1995, mediante la cual se habilitó el mecanismo de dación en pago de las empresas a los trabajadores a quienes se les adeudaban pasivos laborales.

Las principales presiones estructurales que caracterizaron el periodo estudiado fueron tres: la primera comprende la reorientación del sector industrial manufacturero —mediante la apertura económica y un proceso profundo de reestructuración productiva— hacia un modelo tercerizado y maquilador dirigido hacia el mercado externo que, mediante la legislación de intervención económica, llevó a la liquidación a más de 1000 empresas con \$12 billones de activos y 81 850 trabajadores (Delgado, 2011); la segunda está relacionada con la creciente importancia de la subcontratación y del trabajo informal, principalmente tras la aprobación de la Ley 50 de 1990 que desreguló y flexibilizó las relaciones laborales y el mercado laboral en general; la tercera, por último, tiene que ver con la desindustrialización creciente en el país luego de la pérdida de rentabilidad de la industria para importantes fracciones de las clases dominantes, que movieron sus capitales hacia otros sectores de la economía.

Estas presiones estructurales se enmarcaron en el proceso de transición al neoliberalismo que ocurrió en Colombia en la década de los noventa. La apertura económica marcó un cambio sustancial en la dinámica del sector industrial —que perdió participación en la generación de empleo y

en la producción nacional— y generalizó las dinámicas de subcontratación y tercerización tanto en la industria como en el mercado de trabajo. Se presentó así un retroceso con respecto al periodo de la industrialización sustitutiva, que se sostuvo gracias a una alianza entre la burguesía cafetera y los industriales, pero que se rompió en la década de los ochenta (Misas, 2002). La nueva alianza en el bloque social dominante le otorgaba un papel subordinado a la economía cafetera y a los industriales, mientras le daba mayor prevalencia a los intereses de las multinacionales y del sector financiero. Los grandes grupos económicos aprovecharon la diversificación económica que habían agenciado durante la industrialización sustitutiva para retirarse parcialmente de la industria y, aun así, aparecer como ganadores en la nueva coyuntura. Lo que constituye una evidencia de la convivencia del bloque social dominante frente a la desindustrialización.

Recurrimos al estudio de caso como técnica de investigación, ya que este permite un análisis a profundidad de cada una de las empresas así como una comparación entre estas. Los criterios para la selección de los casos fueron: que se tratara de empresas con distintos tipos de tradición de organización y de lucha sindical, que fueran empresas ubicadas en distintos lugares del país y pertenecientes a diferentes ramas de la industria, y que se contara con información suficiente sobre cada una de ellas para desarrollar la investigación. De acuerdo con estos criterios, realizamos siete entrevistas a dirigentes sindicales y a un trabajador de base que participó en la recuperación de la empresa Empaques del Cauca, cuya fábrica visitamos.

Por último, es preciso decir que en este artículo presentamos los principales hallazgos y conclusiones de una investigación de mayor envergadura que contó con el apoyo de la Cooperativa Financiera Confiar. Con este breve perfil de las tres fábricas recuperadas buscamos promover la discusión sobre estas experiencias en Colombia y brindar un aporte a una caracterización más extensa y profunda de otros casos que se han presentado en el país.

Consideraciones teóricas sobre la relación entre estructuras, subjetividades y acciones

En el marco del enfoque configuracionista en el que nos inscribimos, pretendemos explicar y comprender el proceso de las fábricas recuperadas en Colombia a partir de la relación entre estructuras, subjetividades y acciones. Por tal razón, es preciso aclarar qué entendemos por dichos conceptos. Cuando hablamos de presiones y situaciones estructurales nos remitimos a un concepto no determinista de estructura. Bajo esta consideración, se comprende a las estructuras como objetivaciones de las prácticas sociales que operan en distintos niveles de realidad y que presionan a los sujetos para que se dirijan hacia determinadas direcciones, con lo cual condicionan su margen de maniobra, sin que la determinación sobre sus acciones concretas sea absoluta. Tal es el caso del neoliberalismo o la crisis económica, por ejemplo. Ahora bien, la cultura, también entendida como estructura, consiste en códigos objetivados que otorgan sentido en

varias dimensiones (morales, cognitivas, estéticas, emotivas y de formas de razonamiento cotidiano) (De la Garza, 2012a). De esa manera, sostenemos que entre las estructuras y la acción media la subjetividad de los sujetos, entendida esta como la manera como el objeto cobra significado para el sujeto, es decir, como el proceso específico de significación acotado a la situación concreta (De la Garza, 1992). Las referencias que aparecen a lo largo del trabajo acerca de las presiones estructurales de carácter económico, a la cultura laboral y a las subjetividades de los trabajadores deben entenderse a luz de estas coordenadas teóricas.

Resultados

La configuración sociotécnica y la configuración de negocios de las fábricas recuperadas en Colombia

Si bien cada una de las experiencias estudiadas tuvo particularidades, la investigación realizada nos permitió constatar la existencia de una sola configuración sociotécnica y de una sola configuración de negocios. Se presentó una configuración sociotécnica taylorista, maquiladora y flexible, es decir, los elementos fundamentales del taylorismo —como el control de tiempos y la división entre concepción y ejecución— se mantuvieron, pero de forma precarizada. Además, las empresas disponían de manera flexible del uso de mano de obra (ya fuera de los propios trabajadores-socios o, con frecuencia, de trabajadores temporales ajenos al proceso de recuperación) según la demanda. Por otro lado, la gerencia emergente durante el proceso de recuperación tuvo un papel fundamental. Esta se conformó mayoritariamente con los antiguos trabajadores administrativos no sindicalizados, aunque las direcciones de los sindicatos tuvieron mucha influencia en las gerencias.

En cuanto a la configuración de negocios, nos encontramos con dos dimensiones fundamentales: relaciones públicas con actores diversos y relación con clientes/proveedores. Con respecto a las primeras, se presentaron principalmente con el movimiento sindical y con instituciones del Estado, fue preponderante la relación con la Superintendencia de Sociedades. Esta entidad permitió —presionada por la lucha de los trabajadores— que se les realizara el traspaso de la propiedad de los activos como pago de las acreencias laborales adeudadas. Una vez las empresas fueron liquidadas, la acción de la Superintendencia se transformó: hizo *lobby* entre los distintos acreedores de las antiguas empresas en crisis para dotar de legitimidad a la propuesta de los sindicatos y remitió a potenciales clientes que necesitaran subcontratar servicios empresariales o de producción industrial.

En la medida en que las empresas iban reactivando la producción, la dimensión fundamental de la configuración de negocios dejó de ser la referente a las relaciones públicas —de hecho, se presentó un total abandono por parte del Estado— y empezó a ser más significativa la relación de las empresas con clientes y proveedores. Esas empresas tomaron el camino para transformarse en unidades productivas maquiladoras, decisión que

se inscribe en el marco de la presión estructural que supuso el auge de la subcontratación industrial como estrategia de acumulación de capital en el sector de la manufactura en Colombia desde comienzos de la década de los noventa (Urrea Giraldo, 2010).

Contexto de la génesis de las fábricas recuperadas: crisis profunda de las empresas precedentes producto del neoliberalismo

Distral Industrial, Empaques del Cauca y Croydon S. A., antes de llegar a ser fábricas recuperadas, entraron en crisis producto de la ruptura de los compromisos de gobierno de las empresas, es decir, de la agudización de las contradicciones entre los distintos actores en el marco de una modificación de las condiciones generales fruto de la apertura económica. Los trabajadores y trabajadoras, durante el proceso de recuperación, heredaron dichos elementos de las empresas previas, lo que condicionó permanentemente a las experiencias de recuperación.

Para el caso de Comdistral, fue desmontada la política de construcción de infraestructura energética con financiamiento exterior que permitió el auge de la empresa barranquillera durante la industrialización sustitutiva, lo que planteó la inviabilidad económica de la empresa en las nuevas condiciones. En el caso de Croyfast, la aparición de nuevos actores en el mercado del calzado dificultó sus labores: el mercado de gama alta sería copado por las multinacionales del calzado y el de gama baja por los productos chinos; todo ello en el marco de un aumento general del contrabando. Para el caso de Empaques del Cauca, a partir de 1990 se redujeron sustantivamente las exportaciones de café, es decir, en el momento en que tuvo lugar la apertura económica, al tiempo que se propició la concurrencia de empresas extranjeras productoras de empaques de polipropileno.

Este fue el contexto específico en el cual los trabajadores de las tres empresas pudieron entrar a disputar la propiedad de las fábricas, ya fuera a través de la dación en pago por las acreencias laborales adeudadas (Croyfast, Comdistral), o a través de la cesión de los activos después de un estudio de factibilidad presentado por el Sindicato de trabajadores de Empaques del Cauca (Sintraempaques), en el caso de Empaques del Cauca. La reactivación de la producción con los trabajadores a la cabeza implicó la derrota de las alternativas patronales, que en Comdistral y Croyfast pasaban por la precarización de las condiciones laborales y en Empaques del Cauca por las intenciones manifiestas del empresariado de liquidar la empresa.

Relación entre las configuraciones sociotécnica y de negocios con la génesis, el reflatamiento, los alcances y las limitaciones de las fábricas recuperadas en Colombia

A continuación, resaltamos las dimensiones fundamentales de las configuraciones anteriormente descritas, entremezcladas con el relato de las empresas estudiadas, para exponer una reconstrucción general del proceso de las fábricas recuperadas, que sea discernible teóricamente,

y mostrar algunas particularidades fundamentales de cada experiencia específica cuando sea pertinente.

Cultura laboral y relaciones públicas en función de la gestación y el reflotamiento

Algunas subdimensiones de la cultura laboral, entendida como parte de la configuración sociotécnica, fueron determinantes para la génesis y los primeros momentos del reflotamiento de las fábricas recuperadas. En primer lugar, la capacidad de dirección de las juntas de los sindicatos, con influencia significativa en los colectivos de trabajadores, explica la concreción del traspaso de propiedad. En segundo lugar, la presencia de una moral sacrificial en los trabajadores fue fundamental para los primeros momentos de la reactivación de la producción. En ambos casos se trató de la resignificación de una determinada cultura de lucha sindical, clasista y confrontacional para el caso de Comdistral y Croydon y subordinada en el caso de Empaques del Cauca.

Con respecto a la capacidad de dirección, en Comdistral fue el Sindicato nacional de trabajadores de la industria metalmecánica, metálica, metalúrgica, siderúrgica, electrometálica, ferroviario, comercializadoras, transportadoras, afines y similares del sector (Sintraime) el que presentó la propuesta de dación en pago de los activos industriales ante la Superintendencia de Sociedades. En Croyfast, el sindicato de la anterior empresa —Sindicato nacional de trabajadores de la industria transformadora del caucho, plástico, polietileno, poliuretano, sintéticos, partes y derivados de estos procesos (Sintraincapla)— convocó la huelga que obligó a la Superintendencia de Sociedades a someter a Croydon S. A. a Liquidación Obligatoria, esto evitó que los accionistas incumplieran los pagos a los trabajadores. Además, una vez en manos de los trabajadores, el sindicato debió echarse al hombro los procesos gerenciales y de comercialización. Finalmente, en Empaques del Cauca, cuando Sintraempaques se enteró de las intenciones de los accionistas mayoritarios de liquidar la empresa impulsó la reactivación del proceso productivo a través de la realización de una propuesta de factibilidad y del establecimiento de relaciones con los ministros de las carteras de Trabajo y de Agricultura, para la negociación de la materia prima inicial. Estas relaciones públicas con el Estado —específicamente con la Superintendencia de Sociedades y algunos ministerios— constituyeron, durante la génesis de las experiencias de recuperación, la dimensión más importante de la configuración de negocios de las empresas.

La *moral sacrificial* permitió que muchos trabajadores estuvieran dispuestos a extensiones de las jornadas laborales y a trabajar con baja remuneración —incluso sin salario por periodos determinados— con el propósito de reactivar la empresa y lograr el reflotamiento. *Moral sacrificial* se refiere al uso de códigos éticos por parte de las subjetividades de los trabajadores, que los impulsaron a subordinar su propio bienestar temporal en función del logro de un proyecto colectivo. Esa moral es un indicio de

la existencia de una voluntad colectiva, puesto que señala una inclinación subjetiva de “arrojo” frente a la acción de los trabajadores, que media entre la fuerza social y política de estos (fundamentada en sus intereses comunes) y la concreción del proyecto político de recuperación y reflotamiento de las fábricas. Zemelman define la voluntad colectiva como “la compleja red de prácticas de los diferentes miembros de un grupo social, en función de un fin compartido que siempre es de largo alcance” (2011, p. 123). Por otra parte, De la Garza señala la importancia de dicha voluntad en la constitución de sujetos colectivos:

la mediación entre estructura y acción colectiva es subjetiva. No basta entender esta subjetividad como identidad [...] sino que debe implicar una identidad de futuro y de proyecto. Tampoco esto basta si no se transita hacia una voluntad colectiva autónoma. (De la Garza, 1992, p. 39)

Perfil de la fuerza de trabajo, dimensión catalizadora de la recuperación de las empresas

Estos aspectos de la cultura laboral parecen tener anclaje en algunas características del perfil de la fuerza de trabajo del colectivo de trabajadores de las fábricas recuperadas, común a todos los casos. Ello configuró un campo fértil para la acogida de la idea de emprender la recuperación productiva: se trataba de trabajadores con mucha antigüedad en la empresa y sin perspectivas reales de conseguir trabajos de igual o mejor calidad. Esto permitió que una tarea titánica, la recuperación de la empresa, apareciera como “obligada” o como la “única alternativa”. En esta posibilidad se materializaron las preocupaciones por las acreencias laborales adeudadas y por la estabilidad laboral, es decir, los intereses económicos inmediatos de los trabajadores.

Relaciones públicas: Supersociedades y bancos

Las relaciones públicas con la Superintendencia de Sociedades y algunos ministerios, como dimensión de la configuración de negocios, perdió relevancia a medida que se desarrollaron las experiencias de recuperación. La relación con el sistema financiero se dio de forma diferenciada, pero estuvo marcada permanentemente por la negativa de los bancos a otorgar préstamos para las fábricas recuperadas. En el caso de Empaques del Cauca el impulso para la reactivación productiva se logró con materia prima y préstamos por parte de mesas de negocios, en Croyfast se debió hipotecar un lote de la fábrica, y en Comdistral se logró adquirir un préstamo reducido en función de la readecuación de la maquinaria. En este último caso, el hecho de estar inmersa en la subcontratación de obras hacía solvente la fábrica solo periódicamente, lo que le impidió acceder a un crédito más amplio con alguna entidad bancaria.

Los diversos significados de la subcontratación

La subcontratación fue la característica fundamental de la relación con clientes y proveedores de las fábricas recuperadas en Colombia. Esta tuvo significados diversos para la recuperación productiva. Por una parte, fue la opción que les permitió reactivar la producción, pero al mismo tiempo se constituía como un límite para los alcances transformadores de esas experiencias, en la medida en que se continuara por ese camino.

Para los casos de Comdistral y Empaques del Cauca fue a partir de la subcontratación que se logró reflotar a cada una de estas empresas. Ello hizo que, aunque las gerencias controlaran el proceso de trabajo, no tuvieran control del proceso de reflotamiento: la subcontratación implicó que capitalistas externos incidieran de forma importante en el control del proceso de producción de las empresas. En esta medida, no fue posible emprender transformaciones significativas ni en la organización ni en el proceso de trabajo.

En Comdistral, por ejemplo, las interventorías instauradas por las empresas subcontratantes para verificar el desarrollo de los procesos ponían un límite a las dinámicas innovadoras que hubieran podido desarrollar los obreros. En Empaques del Cauca, por su parte, hubo permanente dependencia con respecto al subsector cafetero encabezado por la Federación Nacional de Cafeteros.

Croyfast fue la única empresa que intentó lograr un posicionamiento autónomo mediante la comercialización de marcas propias, pero no reflotó, debido a que no logró generar ganancias. Por esa razón tuvo que mantenerse de las rentas de activos que habían adquirido durante la liquidación. En los tiempos previos al fin de esta experiencia de recuperación productiva en manos de los trabajadores, Croyfast terminó maquilando para los antiguos dueños de Croydon S. A.

La relación entre la subcontratación y la posibilidad de haber realizado cambios democráticos es absolutamente negativa para los casos estudiados. Aunque la subcontratación les permitía sobrevivir, enterró definitivamente cualquier pretensión que tuvieran los trabajadores de controlar el proceso de producción o de emprender dinámicas autogestionarias, debido a su continuidad en el tiempo. Esta relación negativa se hace evidente cuando se tienen en cuenta las particularidades de la subcontratación bajo el neoliberalismo. Como señala De la Garza, aunque la subcontratación es una forma de producción muy antigua —en este caso definida como la generación de bienes y servicios de una unidad económica por encargo de otra—, su objetivo no se define solo por sus características formales sino por sus articulaciones con el entorno con el que constituye una totalidad concreta (De la Garza, 2012b). Así, bajo dicha articulación su objetivo principal es la búsqueda de abaratamiento del costo de la mano de obra para aumentar la tasa de ganancia del capital.

Según la declaración del encuentro internacional “Subcontratación laboral miradas multidimensionales”, la externalización predominante es catalogada como perversa, caracterizada porque oculta las relaciones

laborales; transfiere obligaciones y externaliza costos; crea divisiones artificiosas entre empresas o falsas cooperativas y, a menudo, tiene entre sus fines debilitar o destruir al movimiento sindical (Celis, 2012). Las relaciones de subcontratación a las que se sometieron las fábricas recuperadas en Colombia son coherentes con ese diagnóstico. No era posible lograr transformaciones democráticas sostenibles y de mayor alcance en las fábricas recuperadas mientras no se desafiara a la subcontratación subordinante como característica fundamental de la relación con clientes y proveedores, y este desafío jamás se llegó a plantear.

También la pervivencia del taylorismo cerraba la puerta a transformaciones del proceso de trabajo en un sentido autogestionario y democrático. No se trataba, sin embargo, de una realidad absolutamente independiente de la subcontratación. El taylorismo se erigió como un obstáculo para el aumento de la productividad y la posible implementación de innovaciones en el proceso de trabajo, en la medida en que estaba articulado con la realidad subordinante de la subcontratación. La relación con los clientes y proveedores se impuso sobre el proceso de trabajo, lo que generó una fuerte presión en favor del mantenimiento del taylorismo. La conclusión a propósito de la relación entre subcontratación y taylorismo es la siguiente: aunque las fábricas recuperadas gozaron de autonomía formal, se encontraron en una situación de substancial subalternidad.

Producto de estas limitaciones, en los tres casos estudiados las aspiraciones democráticas y de cambio del proceso de trabajo se expresaron en prácticas de menor alcance. Por ejemplo, en Comdistral y en Empaques del Cauca los espacios democráticos se limitaron a la distribución de excedentes en las asambleas de los trabajadores-socios. También se abrieron oportunidades de recalificación laboral, mediante la apertura de cursos del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) dentro de la empresa (Comdistral), y se mantuvieron auxilios educativos propios de la desaparecida convención colectiva (Empaques del Cauca y Comdistral).

El error de las fábricas recuperadas en Colombia no fue haber sido empresas subcontratistas —pues esta era la opción “a la mano” en virtud de la situación estructural en la que se encontraban— sino haber permanecido como subcontratistas a lo largo del tiempo y no haber sabido encontrar salidas a esta situación de substancial subalternidad. Esto se debió, en buena medida, a la incompetencia de las gerencias.

La incompetencia de las gerencias

Respecto a los elementos de la configuración sociotécnica que permiten comprender el desenlace de las experiencias, resalta la insuficiente competencia de las gerencias de las empresas para asumir la recuperación. En Croyfast y Comdistral las gerencias estaban compuestas por antiguos trabajadores administrativos y líderes sindicales que pasaron a hacer parte de la administración con el ánimo de generar confianza entre los trabajadores. Sin embargo, aun cuando el desempeño económico de ambas empresas fue distinto, en ambos casos se presentó falta de capacidad gerencial. Fue

el mal manejo gerencial lo que llevó a Comdistral a la debacle financiera durante el 2009, cuando presentó millonarias pérdidas, paradójicamente, durante ese año fue cuando llegó al ciento por ciento de utilización de su base industrial instalada. En el caso de Croyfast la gerencia jugó un papel de administrador de la permanente crisis hasta el final de la experiencia de recuperación. En Empaques del Cauca, después de una primera etapa en la que la gerencia fue asumida por trabajadores socios y líderes sindicales, se dio paso a una alta rotación de gerentes contratados por agencias de ejecutivos. Sin duda esto impuso diferentes ritmos a la empresa, lo que impidió la continuidad estratégica de un plan empresarial y la proyección a mediano plazo de la compañía.

Transformación de la cultura laboral y del significado del perfil de la fuerza de trabajo

Ante la precarización repentina (Comdistral) o permanente (Croyfast) de las condiciones económicas de las empresas, las expectativas económicas individuales de los trabajadores se separaron del proyecto colectivo de gestionar una empresa. Esto, junto con la cercanía a la jubilación de muchos trabajadores, configuró un terreno fértil para que calara la idea de abandonar las experiencias de recuperación.

En Comdistral se presentaron conflictos entre la mayoría del colectivo de trabajadores y los dirigentes sindicales y trabajadores más cercanos a la posición del sindicato, quienes aspiraban a persistir en la experiencia de gestión colectiva y se rehusaban vender las acciones a un tercero. Esta posición eventualmente fue derrotada y la inmensa mayoría de las acciones fueron vendidas. Los antiguos dueños de Croyfast contactaron a los trabajadores más desencantados con el proceso y fueron adquiriendo sus acciones de manera progresiva hasta hacerse con un porcentaje importante y forzar la venta de la totalidad de la empresa.

En Empaques del Cauca la situación se desarrolló de manera diferente, pero comparte con las otras dos empresas la transformación de la cultura laboral entretejida con los elementos señalados acerca del perfil de la fuerza de trabajo. En la actualidad, debido a que la mayoría de trabajadores son de una nueva generación, se configuran sentidos del trabajo que distan de la visión de la empresa como un proyecto de vida mancomunado y toman la forma clásica de unidad productiva como fuente de ingresos.

Limitaciones subjetivas de los colectivos de trabajadores de las fábricas recuperadas en Colombia

Cuando las empresas comenzaron a enfrentar dificultades económicas las preocupaciones de los trabajadores se desligaron del proyecto colectivo de recuperación productiva y hubo un marcado *repliegue individualista* de estos, pues defender sus propios intereses económicos parecía lo mismo que vender sus acciones y abandonar la experiencia de recuperación, con la certeza de que después de tantas dificultades “no había otra alternativa”. Las subjetividades obreras, que por tradición echaban mano de una

cultura de lucha demasiado centrada en las reivindicaciones salariales, no fueron suficientemente eficaces ante la nueva situación de haber pasado de empleados a ser propietarios de las empresas.

Si bien es cierto que hubo cierta flexibilidad por parte de las organizaciones y direcciones sindicales, la creatividad en su despliegue se limitó a los primeros momentos de las experiencias, cuando se luchó por la transferencia de la propiedad de los activos. En el desarrollo de las experiencias se puso de manifiesto la ausencia de capacidades empresariales, limitante subjetiva que se entronca con la composición etaria y el perfil educativo de los y las trabajadoras. Dicha dimensión cobró importancia pues la ausencia de estas capacidades y cualidades administrativas no permitieron construir alianzas estratégicas como alternativa a la subcontratación.

Sobre la ausencia de alianzas estratégicas es preciso mencionar la falta de articulación entre estos proyectos y los movimientos sociales. Las centrales sindicales, por ejemplo, no acogieron estas propuestas y no pocas veces las recibieron con recelo. El cooperativismo tampoco atendió la emergencia y persistencia de las fábricas recuperadas. La ausencia de vinculación con movimientos sociales no permitió ampliar por la vía de las redes de solidaridad el segmento del mercado en el cual competían las empresas. Hubo un intento de articular un movimiento social a partir de la fundación de la Asociación Nacional de Empresas Autogestionadas, que quiso ser la plataforma de referencia para estas experiencias, pero no pasó de ser un esfuerzo inicial sin mayores repercusiones.

Podemos concluir que en el caso colombiano no hubo un proyecto encaminado a lograr la autogestión, con apertura de mercados, encadenamientos productivos y creación de consumidores, ni una práctica ofensiva en función de la superación del taylorismo. Los trabajadores, arrojados a una experiencia de este tipo, no contaron con el nivel de politización y de educación necesarios para plantearse el problema en clave de autogestión. Hubo nociones propias de un proyecto solidario, pero que no se concebían con la sistematicidad necesaria para ofrecer un horizonte político a las experiencias de recuperación.

Además, en el desarrollo de las experiencias se produjeron articulaciones entre limitaciones subjetivas y condiciones estructurales que son importantes factores explicativos del curso que tomaron los acontecimientos. En la medida en que no se modificó la organización taylorista del trabajo ni se desafió eficazmente a la subcontratación esta situación conspiró contra la construcción y consolidación de subjetividades emergentes —que existieron— que apuntaran a concebir de manera perdurable el reflotamiento y la gestión colectiva de las empresas como un elemento estructurante de un proyecto mancomunado de vida.

Esto implicó que las limitaciones subjetivas no derivaran únicamente de la insuficiencia de las culturas sindicales y que, en cambio, se generaran nuevas limitaciones en la medida en que avanzaba la experiencia. Lo anterior se evidencia al tener en cuenta que la mayor vinculación entre reivindicaciones económicas y lucha política, es decir, entre los intereses comunes de los

trabajadores y el proyecto de gestión colectiva de la empresa, se presentó siempre durante la génesis de las fábricas recuperadas. Esta “voluntad colectiva” se fue erosionando paulatinamente en la medida en que la precarización permanente o súbita se fue apoderando de las fábricas recuperadas.

Conclusiones

El estudio de las fábricas recuperadas en Colombia con un enfoque configuracionista centrado en la disputa por el control del proceso productivo nos ha permitido aportar nuevos elementos a la comprensión teórica de este fenómeno. La inserción de las fábricas recuperadas en el mercado como empresas subcontratistas se inscribe en el marco del auge de la subcontratación industrial como estrategia de acumulación de capital en el sector de la manufactura en Colombia desde comienzos de la década de los noventa. Si bien esta opción estaba justificada al inicio de los procesos de recuperación de las fábricas como táctica encaminada a reactivar la producción, la incapacidad de los colectivos de trabajadores para desafiar dicha situación conspiró contra el mantenimiento a largo plazo de las experiencias. Esta situación no es adjudicable totalmente a estructuras determinantes, sino a la articulación entre presiones estructurales y limitaciones subjetivas. Sobre los casos estudiados, se concluye que en las tres fábricas se presentó una configuración sociotécnica taylorista, polivalente y maquiladora, así como una configuración de negocios determinada por una subcontratación de carácter subordinante

Finalmente, vale la pena reflexionar sobre la particularidad de las fábricas recuperadas en Colombia a la luz de las experiencias latinoamericanas. Por ejemplo, a propósito de la relación con el Estado. Como lo evidencian los procesos de fábricas recuperadas en Argentina y Brasil, el respaldo gubernamental puede llegar a ser clave para el reflotamiento de las empresas. En ambos casos se trató de fábricas que se beneficiaron de las políticas de reindustrialización impulsadas por los gobiernos progresistas que sucedieron a los gobiernos neoliberales, así fuese de manera marginal. En cambio, no existió en Colombia durante el periodo estudiado (1995-2015) una política de fomento industrial. Esta ausencia de políticas públicas se debió a la modificación de las prioridades económicas del bloque social dominante.

Además, mientras que en Argentina y Brasil las fábricas recuperadas se erigieron como un movimiento social con perfil autónomo, en Colombia no se alcanzó ese nivel de madurez. Un movimiento social mejor articulado hubiese podido, tal vez, llegar a plantear y a concretar otros horizontes.

Referencias

- Celis, J. C. (2012). Declaración del encuentro internacional: “Subcontratación laboral: miradas multidimensionales”. En J. C. Celis (coord.), *La subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales* (pp. 11-17). Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- De la Garza, E. (1992). Los sujetos sociales en el debate teórico. En E. de la Garza, *Crisis y sujetos sociales en México*. México D. F.: Porrúa.

- De la Garza, E. (1999). Epistemología de las teorías sobre modelos de producción. En E. de la Garza, *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI* (pp. 81-82). Buenos Aires: Clacso.
- De la Garza, E. (2012a). La metodología marxista y el configuracionismo latinoamericano. En E. de la Garza y G. Leyva, *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas anuales* (pp. 229-255). México D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- De la Garza, E. (2012b). La subcontratación y la acumulación de capital a nivel global. En J. C. Celis (coord.), *La subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales* (pp. 17-41). Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- Delgado, A. (2011). *Muerte y recuperación de empresas colombianas*. Bogotá: Mimeo.
- Huertas, O. L., Ladrón de Guevara, R. y Castillo, D. (2011). Transformaciones en las subjetividades de los trabajadores: casos de empresas colombianas recuperadas. *Universitas Psychologica*, 10(2), 581-594.
- Maussa, F. (2010). Modelo alternativo para la sostenibilidad empresarial. *Cuadernos de Administración*, (44), 41-56.
- Misas, G. (2002). *La ruptura de los 90: del gradualismo al colapso*. Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.
- Novaes, H. T. y Dagnino, R. (2006). El proceso de adecuación sociotécnica en las fábricas recuperadas: algunas generalizaciones a partir de visitas a ocho empresas. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 6(12), 249-271.
- Rebón, J. (2007). *La empresa de la Autonomía. Trabajadores recuperando la producción*. Madrid: Picaso.
- Ruggeri, A. (2014). *¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora*. Buenos Aires: Continente.
- Sardá de Faria, M. y Novaes, H. T. (2011). Brazilian recovered factories: the constraints of workers' control. En I. Ness y D. Azzellini, *Ours to master and to own. workers' control from the commune to the present* (pp. 400-417). Chicago: Haymarket Books.
- Urrea, F. (2010). Dinámica de reestructuración productiva, cambios institucionales y políticos y procesos de desregulación de las relaciones asalariadas: el caso colombiano. En E. de la Garza y J. C. Neffa, *Trabajo y modelos productivos en América Latina* (pp. 137-202). Buenos Aires: Clacso.
- Zemelman, H. (2011). *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del presente*. La Paz: Presidencia del Estado Plurinacional de Bolivia.

Fuentes primarias

- Congreso de Colombia. Ley 222 de 1995 “Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”. *Diario Oficial* 42.156. Bogotá.
- Congreso de Colombia. Ley 50 de 1990 “Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* 39.618. Bogotá.