



# ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRES EMPRESAS AUTOGESTIONADAS EN AMÉRICA LATINA

## RESUMEN

El fenómeno de las empresas propiedad de sus trabajadores o autogestionadas se aborda en este trabajo a partir del estudio de caso en tres empresas ubicadas en Popayán, Colombia, y Rosario, Argentina. Se pretende obtener aprendizajes sobre la cultura organizacional en este modelo, a partir de la identificación y análisis de elementos comunes y divergentes. Se realizaron entrevistas en las empresas definidas a través de un grupo de variables asociadas a la cultura organizacional, como valores, participación e historia fundacional, entre otras. Los principales hallazgos de esta investigación están orientados a que la cultura organizacional en estas empresas, a pesar de las diferencias de contexto, son bastante similares. Valores como la solidaridad, la responsabilidad, el compromiso y el trabajo en equipo, son comunes en las organizaciones, soportados en un suceso que obliga a reformular las expectativas de los individuos: el momento de crisis.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; Empresas autogestionadas; Modelo de gestión; Valores; Participación.

---

RICARDO MONROY DEL CASTILLO\*  
DAVID ANDRÉS LEITON MOLANO\*\*  
CHRISTIAN CAMILO COBO\*\*\*

---

## COMPARATIVE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THREE SELF-MANAGED FIRMS IN LATIN AMERICA

### ABSTRACT

Worker-owned companies or self-managed firms discussed here from three case study companies in Popayan, Colombia, and Rosario, Argentina. The aim is to learn about organizational culture in this model, from the identification and analysis of common and divergent elements. Interviews were conducted in companies defined through a set of variables associated with the organizational culture as values, participation, and founding history. The main findings shows that cultural organization of these companies despite the differences in context, are quite similar. Values such as solidarity, responsibility, commitment and teamwork, are common in organizations, supported on an event to reformulate the expectations of individuals: the moment of crisis.

**Keywords:** Organizational Culture; Self-Managed Firms; Management Model; Values; Participation.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas recuperadas han sido en los tres casos estudiados producto de las crisis. Empaques del Cauca S.A. es una empresa nacida en Popayán, Colombia, a mediados del siglo pasado, pero que a principios de los años noventa enfrentó un dramático periodo de crisis debido a los cambios en el mercado de producción de sacos de fique, que llevó a sus directivos a buscar la liquidación. En ese momento los trabajadores decidieron asumir el control de la empresa ante la posibilidad de perder sus empleos. Actualmente cuenta con alrededor de 200 empleados.

En Argentina, las empresas Mil Hojas y Lo mejor del Centro están ubicadas en la ciudad de Rosario; ambas tienen más de veinte años en el mercado y en suma cerca de 70 empleados; debido a la complicada crisis económica que enfrentó en país en el año 2001, se vieron abocadas al cierre. Nuevamente, los trabajadores salieron en defensa de su fuente de ingresos, e iniciaron una experiencia completamente nueva

---

\* Magíster, profesor-investigador Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colombia. Correo-e: ricardo.monroy.d@uniautonomo.edu.co.

\*\* Estudiante de Administración de empresas, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colombia. Correo-e: dalm\_7\_3@hotmail.com.

\*\*\* Estudiante de Administración de empresas, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colombia. Correo-e: camilogut24@hotmail.com.

Recibido: 25 de febrero de 2014, aceptado: 20 de agosto de 2014.

Para citar el artículo: Monroy, R.; Leiton, D.A.; Cobo, C.C. (2014). "Análisis comparativo de la cultura organizacional en tres empresas auto-gestionadas en América Latina", en *Sotavento MBA*, n.º 24, pp. 116-125.

para ellos: pasar de ser empleados a tomar las decisiones de una organización.

Los fenómenos descritos son ejemplos de lo que actualmente se conoce como empresas autogestionadas, y constituyen un interesante caso de estudio debido a las consideraciones asociadas a la estructura de propiedad. Esta investigación enfoca su análisis en comparar las características que en lo referente a cultura organizacional tienen organizaciones que vivieron diferentes experiencias y que se asemejan gracias al control de la empresa por parte de los trabajadores. Se estudian las similitudes y diferencias en búsqueda de elementos clave que permitan luego la generalización y apropiación de nuevas consideraciones para otros tipos de empresas.

El escrito está dividido en cuatro partes: en la primera se hace una breve revisión teórica que orientará el estudio; en la segunda se explica la metodología usada en la investigación; en la tercera se describen los resultados y la discusión de los mismos, y en la última parte se presentan las conclusiones.

## FUNDAMENTO TEÓRICO

### LA CULTURA ORGANIZACIONAL: UN MARCO DE REFERENCIA

La cultura organizacional es un concepto relativamente reciente en las ciencias de la administración, pues aunque la presencia de creencias, normas y actitudes comunes de los individuos en las organizaciones evidentemente existen desde las primeras experiencias de organización, su estudio y comprensión surgieron el siglo pasado, ya que se considera que la cultura permite la adaptación de la empresa al entorno en que se desenvuelve (Smircich, 1983) y actúa como una variable clave para lograr la competitividad y el éxito (O'Reilly, 1989, citado por Morcillo, 2007).

Dicho concepto es complejo, ha sido tratado desde diferentes perspectivas por muchos autores, y no existe una única aproximación; por ello en este trabajo se aborda desde una perspectiva funcional, entendida como que la cultura surge de la conducta colectiva.

En estos términos, Schein (1997: 25) define la cultura organizacional como

...un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Para Smircich (1983: 339), la cultura organizacional es “un conjunto estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción”.

Barreto y Bonilla (2011) consideran que la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización: este sentimiento brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo: fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales.
- Reforzar la estabilidad del sistema social: la cultura organizacional a través de las normas, representa un mecanismo de control, para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar los indeseables.



- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones: especialmente en lo relacionado con una mayor efectividad y productividad, entre otros.

Estos conceptos suponen el papel prioritario del individuo en la construcción de ese imaginario colectivo, y en ellos se fundamenta esta investigación. Las organizaciones analizadas consolidaron un proceso que poco a poco reconfiguró valores, creencias, significados, historias, a partir del cambio de propiedad. Este hecho ha sido particularmente relevante para entender el cambio cultural. Si bien es evidente que el cambio en las culturas es bastante difícil y si se logra requiere de mucho tiempo, puede ocurrir a través de una crisis grave (Stephen, 2004). Esto fue lo que ocurrió en las empresas objeto de estudio de esta investigación, que registraron cambios importantes en las conductas, actitudes y valores de los individuos a partir de un suceso complejo y determinante.

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS PROPIEDAD DE LOS TRABAJADORES

Las empresas propiedad de los trabajadores han construido su historia a partir de la resignificación de sus pautas culturales. En palabras de Garay et al. (2007: 6), "la necesidad de adaptación externa puede privilegiar la creación y difusión de valores condicionados por la necesidad de la nueva empresa de lograr la supervivencia y competir en el mercado". Es así como en las empresas con estas características surgen valores como la solidaridad y el espíritu de grupo (Goffee y Jones, 1996), que con los antiguos patronos estaban supeditados a otros de mayor importancia para el éxito económico, como competitividad y eficiencia.

Por otra parte, es claro que en las empresas de estas características el trabajador, ante

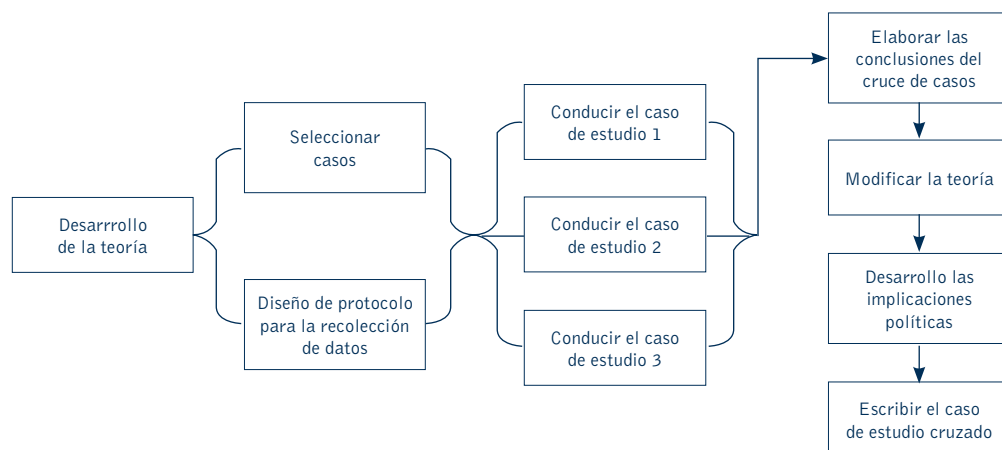
la dramática disyuntiva de perder su empleo y quedar en la calle o decidir salir de su zona de confort y tomar las riendas de su futuro, debe privilegiar el mantenimiento de su fuente de trabajo a cualquier costo. Esto es consecuente con lo evidenciado en estudios previos (Martí et. al., 2004; Garay et. al., 2008; Pogliaghi, 2005, entre muchos otros). A partir de esta decisión, aparecen líderes entre los trabajadores que son quienes perfilan y transmiten el nuevo rumbo que tomará la organización. Para Schein (1985), la función del liderazgo es la creación, conducción y –cuando sea necesario– la destrucción de la cultura. El único talento que probablemente tienen los líderes, según Schein, es su capacidad para trabajar con la cultura. Estos factores componen una serie de dinámicas que las hace diferentes de la empresa tradicional.

## METODOLOGÍA

Esta investigación se enmarca en los planteamientos de Yin (2003), y se considera que tanto las preguntas de investigación, las proposiciones, como las características de la unidad de análisis indicaron la pertinencia del estudio de caso múltiple como estrategia metodológica. En la Figura 1 se explica el proceso de este método. Adicionalmente, se investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real (ídem). En efecto, el estudio de caso, como método de investigación, se enfoca en la comprensión de las dinámicas de ciertos eventos particulares (Eisenhardt, 1989); su especificidad es registrar procesos, dinámicas, relaciones, contenidos y significados, en una visión holística del fenómeno, y "su intencionalidad radica en la interpretación del mismo para dar cuenta de su lógica de constitución y desarrollo" (García, 2002: 13).

El estudio de caso es una estrategia de investigación que demanda rigurosidad y siste-

Figura 1. Metodología del estudio



Fuente: Yin (2003).

maticidad para ser considerada válida. Se debe prestar especial atención a la forma como se abordan estos tres momentos: la preparación, la recolección de información y el análisis de la información, sin perder de vista la presentación del documento final. Por ello, Yin propone una serie de elementos y herramientas que permiten garantizar tal objetivo.

En cuanto al diseño de la investigación, Yin (2003) considera cinco componentes que son claves:

*Las preguntas del estudio:* para este estudio se ha definido como pregunta de investigación ¿Cuáles son los rasgos comunes y divergentes en la cultura organizacional de empresas autogestionadas en contextos geográficos diferentes?

*Las proposiciones:* I) La cultura organizacional es un factor determinante para la sostenibilidad de las empresas. II) A pesar de las diferencias geográficas, son más abundantes los rasgos comunes que los divergentes en las empresas objeto de análisis.

*Las unidades de análisis:* en este caso son: la empresa Empaques de Cauca S.A., de la ciudad de Popayán, Colombia; y de Rosario, Argentina, las empresas Cooperativa Mil hojas y Cooperativa Lo mejor del Centro.

*La conexión lógica entre los datos y las proposiciones:* la recolección y tratamiento de los datos se realizó mediante entrevistas, efectuadas a varios miembros de las organizaciones objeto de análisis. En el Cuadro 1 se muestran la herramienta usada, su descripción y los criterios para el análisis de la información.

La entrevista en profundidad es una técnica cualitativa cuya característica principal es su versatilidad. De los tres tipos de entrevista en profundidad relacionados por Taylor y Bogdan (1987) se optó por una combinación entre la tipo "narración de vida" y la que tiene por objeto el aprendizaje sobre acontecimientos no observables directamente. El objetivo de la realización de entrevistas es generar descripciones auténticas que permitan conocer las características de su experiencia.

En esencia, el fin de las entrevistas fue el de conocer la experiencia y la visión de los entrevistados sobre su historia desde el momento en que la empresa pasó a manos de los trabajadores.

*Los criterios de interpretación de los hallazgos:* en la etapa analítica y en el caso de los datos arrojados por las entrevistas, se recurrió a la categorización semántica y el análisis de las frecuencias. Para ello se transcribieron las



entrevistas y se analizaron a fin de detectar elementos comunes en el discurso, los cuales se transformaron luego en categorías de análisis semántico. Estas categorías, en tanto conceptos abstractos, permiten, según Strauss y Corbin (2002), la comparación que se traduce en la detección de similitudes y diferencias, de dimensiones y relaciones inherentes a los datos. Las categorías semánticas utilizadas en este estudio fueron: valores, historia fundacional, dificultades, participación, estrategias organizacionales, responsabilidad social, propósito fundamental.

Cuadro 1. Fuentes de evidencias y criterios de análisis

Método de recolección de datos	Descripción	Métodos y criterios de análisis
Entrevistas en profundidad	<p>Número : 17</p> <p>Perfil del entrevistado: trabajadores que vivieron el proceso, directivos, trabajadores actuales accionistas y no accionistas (solo en Colombia) y familiares.</p> <p>Temática: experiencia de vida, percepciones sobre la empresa, pasado y futuro.</p> <p>Formato de registro: sonido.</p>	<p>Categorización semántica: se agruparon por proximidad los discursos sobre las variables.</p> <p>Criterios de análisis: proximidad y diferencia de percepción en las categorías: historia fundacional, valores, participación, estrategias organizacionales, responsabilidad, propósito fundamental.</p>

Fuente: Elaboración propia.

de competencia externa que fueron reduciendo sus posibilidades de mantenerse en el mercado. Todos los inconvenientes organizacionales en su conjunto, conllevaban al cierre inminente de estas empresas, lo cual repercutía en la pérdida de los puestos de trabajo de los individuos; la necesidad de una fuente laboral, el compromiso de manutención con sus respectivas familias y el compromiso social con los *stakeholders* afectados. Estos fueron los principales factores que llevaron a que los colaboradores de estas organizaciones optaran por hacerse cargo de la propiedad y administración de las empresas, aunque a través de diferentes mecanismos legales: por el lado de la empresa Empaques del Cauca, el pago de las acreencias laborales de los trabajadores con acciones de la empresa, pasando a ser accionistas mayoritarios, pero sin cambiar de razón social, mientras que en el caso argentino los trabajadores optaron llevar a cabo el proceso de cambio de propiedad mediante la Ley de Quiebras que les permite continuar con sus operaciones normales, pero formándose como cooperativas, fenómeno que ha caracterizado a la República Argentina por la crisis económica que se dio en este país a inicios de este siglo. Lo importante es que sin importar contextos geográficos o económicos, lo que prevalece es la voluntad, el esfuerzo y el compromiso de los trabajadores por defender y mantener sus fuentes de trabajo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### HISTORIA FUNDACIONAL

El rasgo característico de los problemas organizacionales de las empresas en una economía capitalista, es precisamente que se ven obligadas a someterse a los problemas externos que dicho sistema económico conlleva, de manera directa e indirecta. Precisamente las empresas cuestión de estudio se vieron, en general, abatidas por inconvenientes administrativos, económicos y

### LOS VALORES: FUNDAMENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El común denominador de las empresas propiedad de los trabajadores es su compromiso por mantener sus puestos de trabajo de la mejor manera posible y de forma continua en el tiempo, lo que establece el énfasis social y humano por encima de los objetivos financieros que caracterizan a las empresas con el modelo tradicional de propiedad, aunque este último

no deja de ser importante, dada la necesidad de mantenerse competitivo en el mercado. La prevalencia del factor humano por encima del económico, conlleva a que el clima organizacional esté fundamentado en valores que, a manera de directrices, establezcan una forma de actuar en la que predominen: el sentido de pertenencia, la responsabilidad, la solidaridad, la honestidad, el respeto, la flexibilidad, la humildad y la igualdad como pilares primarios que se condensan en un clima organizacional adecuado en el que se prioriza la comunidad trabajadora, lo cual es percibido por esta última, desembocando en contar con un grupo de colaboradores comprometidos con las causas organizacionales, contribuyendo así a dinamizar la gestión administrativa y gerencial de estas empresas. Es de anotar también que el recurso humano de estas empresas se compone de trabajadores propietarios o socios y no propietarios, lo cual provoca una reacción lógica conflictiva en la medida en que los propietarios se ven cobijados con derechos y privilegios que no tienen los demás trabajadores, haciendo paradójicamente que estos últimos sean más productivos que los primeros, dada la necesidad de mantener su puesto de trabajo, puesto que su vinculación depende de su productividad.

La diferencia en los derechos, privilegios e intereses que se evidencian en los grupos que conforman el recurso humano de estas organizaciones, se establece como la principal dificultad que envuelve a estas empresas y a ellos se debe encontrar un medida de solución en pro de encaminar a todo el recurso humano hacia una misma meta.

## **PARTICIPACIÓN Y RESULTADOS DE LA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

La nueva forma de gestión administrativa de las empresas autogestionadas por sus trabajadores surge debido al alto nivel de participa-

ción y responsabilidad de los propietarios que desempeñan, al mismo tiempo, un papel como colaboradores de las mismas, lo cual constituye una estrategia organizacional fundamental que las caracteriza: los propietarios asumen roles productivos, administrativos y por ende también participan en la toma de decisiones de manera conjunta y democrática, permitiendo tener una perspectiva más amplia del entorno, facilitando la toma de decisiones de una manera más acertada, aspecto que se evidencia en el contraste de los cambios positivos que surgieron desde el momento en que las empresas pasaron a manos de los trabajadores, principalmente en lo relacionado con clima organizacional, productividad, competitividad, innovación e incremento de las bases financieras propias de cada empresa, entre los resultados más importantes.

Además, la dirección organizacional en manos de los trabajadores es un fenómeno empresarial que rompe paradigmas de las teorías administrativas clásicas, donde se evidencia la clara posibilidad de tener resultados positivos, a partir de la gestión propia de los colaboradores como principales autores responsables del porvenir de las empresas y que, por tanto, se ha convertido en un fenómeno interesante, objeto de estudio para muchas organizaciones educativas y personas que buscan interiorizar en los aspectos y fenómenos básicos y fundamentales que esta nueva forma de administración empresarial ofrece: sus causas y sus consecuencias. Esta última, especialmente en lo relacionado con los resultados positivos sociales internos y externos que se derivan de este nuevo modelo administrativo, como también de las dificultades que padecen o pueden llegar a padecer en un momento dado. Tal modelo administrativo se presenta como una solución empresarial alternativa a las fallas económicas propias del sistema, que envuelven a las economías de estas dos repúblicas.

Es de anotar que, como ya se mencionó, el propósito fundamental de este tipo de orga-



nizaciones es más social y humano que financiero o económico, dadas las características bajo las cuales surgieron estas empresas y que se mantienen hasta el momento, especialmente en lo relacionado con la preservación de la fuente de trabajo. Sin embargo, se evidencia un mayor compromiso social en la organización colombiana, donde la “unión obrera” desde sus raíces estableció un manual de convivencia que prioriza los objetivos personales y laborales como principal directriz del diario vivir de la organización y en la que se fundamenta la mayor parte de las decisiones que se toman al interior de la misma. Por otro lado, en las organizaciones argentinas, aunque el compromiso y la responsabilidad social con el trabajador es semejante, también se postulan como propósitos fundamentales el crecimiento constante de los factores de producción, principalmente en lo relacionado con la obtención de la infraestructura necesaria para llevar a cabo sus actividades de producción; aspecto que en la organización colombiana responde más a la necesidad secundaria de responder a la competencia del mercado que de ser uno de los propósitos fundamentales de la empresa.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL: COMPROMISO DE LAS EMPRESAS AUTOGESTIONADAS**

El compromiso social que dio paso a la formación de este tipo de empresas es sin duda uno de los aspectos relevantes dentro del modelo de gestión de las empresas autogestionadas, sin mediar en el aspecto geográfico donde se encuentren ubicadas. Lo anterior, en cuanto a la responsabilidad de mantener una fuente laboral para las personas que se vieran afectadas por el cierre o quiebra de sus respectivas empresas y que repercutía de forma negativa y directa en sus familias; este elemento de responsabilidad social interna de los trabajadores es evidencia-

ble en ambos contextos (Colombia y Argentina), pues el principal motivador para iniciar este proceso fue y sigue siendo el de mantener las fuentes de trabajo y con ello satisfacer las necesidades socioeconómicas de sus familias mediante un ingreso.

Por otro lado, es importante analizar que dada la razón social bajo la cual están constituidas las empresas en ambos contextos, el compromiso social hacia la comunidad externa es diferente: Empaques del Cauca, por ejemplo, inició también este proceso con el fin de mantener la fuente laboral de las familias campesinas que subsisten mediante la producción de la fibra de fique, aspecto social que resulta más interesante si se tiene en cuenta que la empresa hubiese podido dedicarse a la producción total de su nuevo producto, el empaque de polipropileno, que es la nueva tendencia en el mercado al cual pertenece la empresa. Más aun, lo importante para la organización es dar la mano a aquellas familias campesinas que en el momento crítico fundacional fueron las que ayudaron a los trabajadores de la empresa para sacar adelante el proyecto que tenían. Además, la empresa colombiana brinda la oportunidad de mantener la participación laboral y accionaria a los familiares de los trabajadores que hicieron parte del proceso de cambio de propiedad, teniendo como política interna priorizar a los familiares antes que a otras personas externas a la organización en el momento de tener una oferta laboral, lo que es característico del compromiso social de la empresa para con la comunidad fundacional.

En el caso de las empresas argentinas, al estar constituidas como cooperativas, el compromiso social está más enfocado hacia la comunidad externa que en la empresa colombiana; esto se evidencia en el compromiso que tienen estas cooperativas al prestar la ayuda posible a nuevas empresas que buscan establecerse como cooperativas, pues no olvidan el mismo apoyo que tuvieron cuando iniciaron



el mismo proceso. Además, también apoyan a varias instituciones, principalmente educativas, a través de diferentes mecanismos, logrando un distintivo que caracteriza las operaciones de este tipo de empresas solidarias en el contexto social argentino; lo anterior en el marco de los principios que rigen el sector cooperativo en el ámbito mundial.

Como se mencionó, el modelo de gestión de empresas auto gestionadas tiene sus principales logros a partir de la explotación eficaz de los valores internos que, casi de manera automática, se han establecido dentro de estas organizaciones, lo cual es más relevante en esta época en la que las nuevas teorías administrativas enfatizan en el valor que tiene el recurso humano y, por tanto, en la relación directa que hay entre las personas motivadas y comprometidas con los objetivos de las organizaciones y su relación con el desempeño y competitividad de las mismas. Tales valores, como motivación, compromiso, responsabilidad, honestidad, flexibilidad, igualdad, respeto, entre muchos otros que las caracterizan, son y serán la clave para que este tipo de modelo sea viable en el largo plazo, permitiendo de manera efectiva la permanencia de estas empresas en sus respectivos sectores, sin que ello signifique que estén exentas de problemas futuros, pero que dependerá del uso efectivo de las fortalezas internas que tienen las empresas administradas por sus trabajadores o empresas recuperadas.

## CONCLUSIONES

En este estudio se evidencia que a pesar de las diferencias de contexto, momento crítico y perspectivas de la organización, las similitudes en cuanto a las variables asociadas a la cultura organizacional analizadas son llamativas. Según Barney (1986), la cultura organizacional es una fuente de ventaja competitiva y en las empresas en cuestión es claro que existen ciertos

aspectos en los que, realmente, en comparación con el modelo tradicional de propiedad, se presenta dicha ventaja. Por ejemplo, las empresas autogestionadas tienden a ser más flexibles en cuanto a la posibilidad de enfrentar dificultades financieras, debido a que los trabajadores, al ser propietarios, son capaces de sacrificar salarios temporalmente. Esto da un amplio margen de maniobra que en otro tipo de organizaciones no es fácil sobrellevar.

Por otra parte, la cultura organizacional en estas empresas surge de la interacción social de sus participantes a partir del momento de crisis y no como algo que se impone desde la dirección. En este caso, los líderes surgen del mismo proceso y luego son los que se encargan de fortalecer la "nueva cultura" cimentando los valores y las historias que fortalecerán sus relaciones en el futuro.

En síntesis, la cultura organizacional de las empresas analizadas en Colombia y Argentina presenta ciertos rasgos que evidencian la cohesión del grupo de trabajadores y su interés por la preservación de la fuente de trabajo. Si bien en Argentina es más consistente debido a que el número de asociados es más reducido en ambas empresas, en Colombia, Empaques del Cauca se erige como una organización que ha establecido como su prioridad el interés social, que hace grandes esfuerzos para mantener la compañía en el mercado, y mantiene como bandera el compromiso de los trabajadores para seguir consolidando este esfuerzo industrial.

Las principales limitaciones en torno a este trabajo se enfocan en la imposibilidad de abordar el tema desde una perspectiva más amplia en Colombia, dada la escasez de empresas con el modelo de autogestión. Si bien se han presentado casos, muchas de esas organizaciones ya no existen o fueron retomadas nuevamente a través del tradicional modelo de propiedad. Además, pudo haber sido positivo en este estudio la utilización de otras herramientas para la recolección de información principalmente



en Argentina, que permitiera corroborar datos y evitar la posible existencia de sesgo en las entrevistas (Yin, 2003).

Finalmente, este estudio es una primera incursión en la comparación a través de países del fenómeno de empresas administradas por trabajadores. Posteriores trabajos pueden enfocarse en la comparación de empresas con características similares a mayor escala, en otros países de Latinoamérica y otras regiones del mundo, usando información cuantitativa, para que a partir de las similitudes y diferencias encontradas sea posible hacer aportes en la construcción de un modelo de gestión de la cultura organizacional en empresas autogestionadas.

## REFERENCIAS

- Barreto, M. & Bonilla M. V. (2011). *Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P.* Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research", en *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Garay, R.; Kobilá, M. T.; Morbelli, C. & Parolín, M. (2007). *Cambio cultural en la gestión de una empresa recuperada*. Argentina: Universidad Nacional de Rosario.
- García, S. & Vanella, L. (2002). *Normas y valores en el salón de clase*. México: Editorial Siglo XXI.
- Goffee, R. & Jones, G. (1996). "What holds the modern corporation together?", en *Harvard Business Review*. Nov- dec.
- Martí, J.; Bertullo, J.; Soria, C.; Barrios, M. & Silveira, M. (2004). "Empresas recuperadas mediante cooperativa de trabajo. Viabilidad de una alternativa", en *UniRcoop*. Vol. 2 n.º 1.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e Innovación Empresarial. La Conexión Perfecta*. Madrid: Thomson.
- Pogliaghi, L. (2005). *¿Trabajo decente sin empleo? El caso de una empresa recuperada por sus trabajadores*. Disponible en <http://www.relacionesdeltrabajo.fsoc.uba.ar/docs/Pogliaghi.pdf>. Consultado el 29 de octubre de 2013.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. New York: Jossey Bass.
- Schein, E. (1997). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Smircich, L. (1983). "Organizations and cultures. Concept of Culture and organizational Analysis", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, n.º 3.
- Stephen, R. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, S.J. & Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Editorial Paidós Básica.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.