

# **CONSTRUCCIÓN DISCURSIVA DE UNA CRISIS ECONÓMICA EN UNA EMPRESA DE BOGOTÁ**



**BEJARANO SALAZAR, ELISA; DÍAZ REYES, EDUARDO; GONZÁLEZ  
VALLEJO, CAROLINA**

**Trabajo de grado para obtener el título de Psicólogo(a)**

**Director: HERNÁN CAMILO PULIDO MARTINEZ**

**PhD.**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**BOGOTÁ D.C, NOVIEMBRE DE 2018**

## Tabla de Contenidos

<b>Resumen y Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>6</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>6</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>13</b>
<b>Marco contextual .....</b>	<b>14</b>
<b>Marco conceptual .....</b>	<b>19</b>
<b>Metodología.....</b>	<b>39</b>
<b>Análisis y Resultados .....</b>	<b>46</b>
<b>Discusión .....</b>	<b>64</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>69</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>76</b>

### **Anexo 1. Guion base de entrevista**

### **Anexo 2: Formato consentimiento informado**

### **Anexo 3: Firmas consentimiento informado**

### **Anexo 4. Transcripción entrevista S1**

### **Anexo 5. Transcripción entrevista S2**

### **Anexo 6. Transcripción entrevista S3**

### **Anexo 7. Transcripción entrevista S4**

### **Anexo 8. Transcripción entrevista S5**

### **Anexo 9. Transcripción entrevista S6**

## Resumen

Esta investigación busca realizar una reconstrucción histórica de la crisis de una empresa encargada de la prestación de servicios y mantenimientos locativos en el barrio Teusaquillo en la ciudad de Bogotá. Para ello se hizo una revisión bibliográfica que estuviera relacionada con temas como: liquidación empresarial, posibles causas de una crisis empresarial, psicología social de las organizaciones, entre otros temas igualmente. Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó un método cualitativo de corte etnográfico en la cual, como primera fase, se realizaron unas entrevistas semi-estructuradas iniciales, una observación participante y diarios de campo en el proceso de práctica académica de la Pontificia Universidad Javeriana. Como segunda fase, se llevaron a cabo seis entrevistas semi-estructuradas a los trabajadores que habían hecho parte de la organización desde el comienzo de la crisis hasta el día de su liquidación para profundizar en el desarrollo cronológico de la crisis organizacional. En cuanto a los resultados, a partir de la reconstrucción de la crisis se evidencian tres momentos: el comienzo de la crisis, la reorganización y la liquidación, en los que se encontraron, a partir de la articulación de las versiones, diferentes racionalidades como la afectiva y la económica.

*Palabras claves:* Hombresolo S.A, liquidación, crisis, versiones, reconstrucción, psicología social de las organizaciones.

## Abstract

This research seeks to make a historical reconstruction of the crisis of a company responsible for the provision of services and locative maintenance in the neighborhood of Teusaquillo in the city of Bogotá. To achieve this, a bibliographic review was made related to issues such as: business liquidation, possible causes of a business crisis, social psychology of organizations, among other issues as well. For the development of this research, a qualitative ethnographic method was used in which, in the academic practice process of the Pontificia Universidad Javeriana, as a first phase, initial semi-structured interviews, participant observation and field journals were conducted. As a second phase, six semi-structured interviews were carried out with the workers who had been part of the organization from the beginning of the crisis until the day of its liquidation to deepen the chronological development of the organizational crisis. As for the results, from the reconstruction of the crisis three moments are evident: the beginning of the crisis, the reorganization and the liquidation, in which were found, from the articulation of the versions, different rationalities, such as: affective and economic.

*Keywords:* Hombresolo S.A, liquidation, crisis, versions, reconstruction

## Introducción

La crisis económica empresarial es una problemática recurrente, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (Pyme) en Colombia (Romero Espinosa, Melgarejo Molina, &

Vera-Colina, 2015). Según la Superintendencia de Sociedades, aproximadamente 137 empresas son liquidadas cada año, pertenecientes a todos los sectores de la economía. Esto se debe a una serie de causas que, vistas desde una perspectiva general, se fundamentan desde lo más general: político, social y económico (Taípe Yáñez & Pazmiño, 2015) hasta lo más particular de una organización como pueden ser sus propios manejos administrativos y su comunicación organizacional (Economía, 2015). Por consiguiente, es posible encontrar en la literatura una variedad de causas que se encuentran ligadas con la crisis económica empresarial (Santana, 2007). Sin embargo, después de hacer una revisión exhaustiva de la literatura, difícilmente se encuentran narraciones de empresas particulares que hayan sobrellevado una crisis económica, que permitan comprender a profundidad el desarrollo y los sucesos de una crisis económica empresarial a partir de las versiones de los trabajadores.

Esta investigación propone reconstruir la historia de Hombresolo S.A, empresa dedicada a la prestación de servicios, a partir de las diferentes versiones de todos los que participaron desde el comienzo de la crisis económica de la organización hasta el día de su liquidación. Es importante resaltar que todos los trabajadores, desde el gerente general hasta los técnicos de la organización vivenciaron la crisis desde su propia subjetividad y tienen su propia versión de lo que aconteció durante la crisis económica. En otras palabras, cada individuo aporta una versión importante de lo que sucedió, para que así se permita la narración histórica de la crisis de la organización

Es pertinente hacer una breve descripción de lo que fue Hombresolo S.A en el contexto organizacional. Esta fue una empresa dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento a inmuebles en las especialidades de electricidad, instalaciones hidrosanitarias, telefónicas, carpintería y obra civil menor asociadas a las anteriores especialidades. Estuvo ubicada en la Carrera 17 con Calle 37 en la ciudad de Bogotá, Colombia. La empresa pasó de tener 430 a 30

trabajadores aproximadamente y fue liquidada el 9 de marzo de 2018 después de caer en crisis en el año 2015.

El desarrollo de esta investigación tendrá dos partes fundamentales: en primer lugar, a partir de la literatura encontrada, se expone el marco regulatorio de una crisis en dónde se presentará una explicación de lo que es una crisis económica. En segundo lugar, a partir de la revisión de la literatura se consideran como objeto de investigación las maneras en las cuales las crisis organizacionales pueden darse. Es pertinente tener en cuenta que estas pueden tener unas causas particulares que dirigen a la organización hacia una liquidación judicial o hacia la recuperación. En tercer lugar, se puntualiza en el constructivismo social dentro de la psicología social de las organizaciones desarrollada en América Latina (Schvarstein, 1992) que es uno de los enfoques que se han ocupado de estudiar la crisis en particular y las organizaciones en general. Esto implica tener una visión de las organizaciones como una construcción social en la que las versiones de los participantes tejen una realidad organizacional. En cuarto lugar, se describe la metodología que se utilizó en donde se detalla el proceso seguido para llegar al análisis de las narraciones. Enseguida se presentan los resultados del estudio y las conclusiones que se alcanzaron.

Teniendo en cuenta que la crisis en Colombia es una problemática recurrente especialmente en las pequeñas y medianas empresas y que son las subjetividades de los individuos las que forman las organizaciones, se pretende a continuación presentar los objetivos generales y específicos para llegar a la reconstrucción de una crisis a través de todos los actores sociales que participaron en la liquidación empresarial de una mediana empresa en Colombia como es el caso de Hombresolo S.A..

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Reconstruir la crisis económica de Hombresolo S.A a partir de las diferentes versiones de los actores sociales.

### **Objetivos Específicos**

Tejer el proceso de la crisis económica de Hombresolo S.A a partir de la recolección de las diferentes versiones de los trabajadores que vivenciaron la crisis

Identificar las causas atribuidas a la crisis de Hombresolo S.A. según las versiones de los trabajadores

Identificar las racionalidades que se presentan a lo largo de la reconstrucción histórica de la crisis.

## **Justificación**

Construir la historia de la crisis económica de Hombresolo S.A a partir de las diferentes versiones de los trabajadores es importante en el contexto organizacional en Colombia ya que las cifras sobre liquidación empresarial son representativas. La información que la literatura especializada brinda sobre esta problemática se limita a definir las posibles causas y características de las particularidades de las empresas liquidadas por lo cual este estudio pretende ampliar el conocimiento que se tiene sobre la liquidación empresarial a través de un caso actual que reúne las versiones de los trabajadores mostrando las diferentes miradas de una crisis.

Es necesario contar con este conocimiento puesto que las empresas son indispensables para el crecimiento económico de un país, “trae riqueza a la economía generando la creación de puestos de trabajo y la atención de las necesidades sociales por lo que su importancia es muy evidente” (Vásquez, 2015) Además, hay una mejora en la economía ya que hay un aumento en la productividad económica lo cual permite que se creen nuevas industrias (Vásquez, 2015) Por lo tanto, resulta útil comprender las particularidades que caracterizan una liquidación empresarial.

Igualmente, este estudio expone un enfoque basado en los principios constructivistas que tienen su base en las perspectivas desarrolladas dentro de la psicología social de las organizaciones en América Latina. Ésta es una de las aproximaciones a la psicología que se ocupa del mundo del trabajo que se aparta de las visiones hegemónicas que tiene como base las perspectivas conceptuales y metodológicas de corte positivista desarrolladas en Norteamérica y Europa. La psicología social de las organizaciones que se ha propuesto en la región ha buscado constituir una identidad propia en la medida en que considera las condiciones locales de trabajo como centro de su reflexión (Pulido Martínez, 2010). En primer lugar, es importante decir que la psicología social de las organizaciones es una realidad actual que ha tomado mucha fuerza en el mundo del trabajo y su aplicabilidad se focaliza en diferentes campos: individual, grupal y organizacional. Se caracteriza además por ser un campo científico, una profesión, se acopla a otras disciplinas afines como la administración, economía, antropología, sociología, ciencias políticas, etc. y cuenta también con una aplicabilidad cada vez mayor debido al gran desarrollo de las organizaciones en escenarios globales, regionales y locales. (Santana, 2007) En segundo lugar, debe resaltarse la necesidad de hablar de la psicología social de las organizaciones en y para América Latina ya que las organizaciones latinoamericanas solo han reproducido e imitado diferentes modelos y parámetros para

administrarse sin crear un pensamiento propio que permita entenderlas dentro de su dinámica histórica y cultural. (Santana, 2007)

Este estudio es relevante en el contexto organizacional en Colombia debido a que como jóvenes colombianos se busca un país con mayores oportunidades de emprendimiento sin que el hecho de crear, innovar o formar una empresa implique necesariamente un riesgo de fracasar. De la misma manera, es ideal que el país se convierta en un lugar óptimo de crecimiento y desarrollo económico en el que las personas no tengan temor de quedarse, temor que se presenta en la mayoría de los colombianos que asocian el país con corrupción, falta de educación, falta de oportunidades de desarrollo económico y profesional por lo cual deciden emigrar en busca de un mejor futuro.

Como jóvenes colombianos ad portas de iniciar en el mundo del trabajo y aportantes de la construcción social de las organizaciones se pretende hacer una reflexión sobre la situación actual del país y con el propósito de generar conciencia en los colombianos para fomentar en ellos un sentido de responsabilidad y pertenencia para la contribución del desarrollo social y económico de Colombia. Aún se tienen altas expectativas sobre la situación empresarial en este país y que en un futuro haya mejor desarrollo económico gracias a la creación de empleos, al incremento de la educación y el desarrollo general del país.

La liquidación empresarial en Colombia se ha convertido en un fenómeno frecuente especialmente en Bogotá y los departamentos de Antioquia, Atlántico y Valle. Esto se manifiesta en las cifras de la superintendencia de sociedades (2018) que reporta el número de empresas liquidadas en agosto de 2018: 494 empresas en Bogotá, 129 en Valle, 266 en Antioquia y 79 en Atlántico. Si se tienen en cuenta todos los departamentos de Colombia, el número de empresas liquidadas da un total de 1200 en el mismo año, de las cuales 619 son pequeñas y medianas empresas. Este fenómeno ocurre en empresas con ciertas



particularidades, según Gaitán y Castro (2004), son aquellas que permanecen en el sector económico manufacturero. Además, la durabilidad de las empresas que entran en liquidación va entre los 1 y 20 años y el nivel de escolaridad del representante legal más común es universitario.

Como se planteó anteriormente, en la literatura especializada se encuentran frecuentemente algunas particularidades que inducen la liquidación empresarial (Superintendencia de Sociedades, 2004; Pérez Sattler & Terreno, 2017; Wilches, 2008; González, 2007; y Martín, 2009). Sin embargo, no se encontraron casos de empresas particulares que hayan vivido una crisis empresarial, en los que se describan los procesos, momentos, causas emergentes y las versiones de todos aquellos que participaron desde el comienzo de la crisis hasta el día de la liquidación. Esta es una de las razones por las que se considera importante este estudio, el cual permite ampliar el conocimiento no sólo a través de la literatura especializada sino también de casos reales y también contribuye al conocimiento del mundo laboral y empresarial en Colombia. Esta investigación también aporta información que resulta útil para empresarios o personas que planean emprender en Colombia, ya que, “se sabe que la falta de conocimiento sobre el emprendimiento, y sus vicisitudes, sería un factor que ha contribuido a la ineficacia de las organizaciones”. (Vásquez, 2015) Por esta razón se destaca la importancia de conocer la historia de Hombresolo S.A ya que los sucesos que acontecieron en esta organización, pueden servir como aprendizajes, falencias y experiencias, que hacia el futuro permitan que se asuma la decisión de crear empresa con una mejor orientación y prevención a partir de la propia experiencia de ésta.

En este sentido, se tiene la creencia de que el emprendimiento es sinónimo de innovación, sin embargo, para emprender es necesario tener conocimientos previos y conocer la experiencia de otras empresas para contar con esto como una guía. Para reconocer cuándo se tiene una oportunidad de emprendimiento la persona debe tener un conocimiento previo

idiosincrático que dirige el descubrimiento de oportunidades, esto quiere decir que es el resultado de la experiencia, los eventos personales y la educación que se posea. La diversidad de información es producto de una amplia experiencia que puede llevar al aumento de la probabilidad de nueva información que aportaría una ayuda para percibir mejor diferentes oportunidades. (Roure, Álvarez, Nieto, García & Solís, 2007)

Teniendo en cuenta lo anterior es pertinente aclarar el caso particular de Hombresolo S.A que, al ser creada en el año 1994, surge como una empresa innovadora en el mercado, ya que era la única compañía que se dedicaba a la prestación de servicios de mantenimiento e inmuebles en las áreas de pintura, plomería, electricidad, refrigeración, trabajo en alturas únicamente en el sector empresarial ya que tenían un contrato de prestación de servicio comercial. A Hombresolo S.A se le catalogaba como una empresa emprendedora y única en su estilo ya que su modelo de negocio se basaba en la prestación de servicios integrales a empresas, evitando que sus clientes mantuvieran una planta de técnicos propios. Por esta razón Hombresolo S.A fue una imagen de innovación para las diferentes empresas que acudían a sus servicios ya que estas no debían contratar a un técnico de tiempo completo, sino que solicitaban los servicios de Hombresolo S.A solamente se necesitaba el servicio específico. Al ser este modelo de negocio diferente se generó mayor demanda por parte de las grandes empresas y por lo tanto generó empleo.

Se destaca la importancia del emprendimiento en Colombia ya que las empresas en este país contribuyen al desarrollo de la economía y del empleo. “La creación y desarrollo de empresas es indispensable para el crecimiento de una ciudad debido a que fortalece la actividad económica, permite la generación de empleo y por lo tanto el aumento de la calidad de vida de los habitantes.” (Saavedra 2008). Sin embargo, generalmente se asume que el emprendimiento no tiene por qué llevar al fracaso, y es por esto que muchas personas deciden emprender sin un conocimiento previo y sin considerar el riesgo al fracaso. En esta línea, se pretende que las

versiones, en este caso, acerca del fracaso del Hombresolo S.A. conduzcan a los emprendedores a una reflexión sobre las posibles consecuencias que puede llevar un emprendimiento en Colombia, cuando se hace sin un conocimiento previo. En este sentido, documentar el caso de Hombresolo S.A como organización emprendedora sirve para que, a la luz del análisis de relatos de hechos pasados, desde la vivencia de los que tuvieron la experiencia de la crisis, se puedan hacer aportes para evitar o confrontar aspectos que ayuden a lidiar con las crisis de manera tal que no necesariamente lleven al cierre de las organizaciones.

### **Psicología social de las organizaciones**

Esta investigación también resulta importante para la contribución de conocimiento a la psicología organizacional especialmente en Latinoamérica, puesto que, la psicología del trabajo y las organizaciones es “una realidad actual y cuenta con una aplicabilidad cada vez mayor, producto del vertiginoso desarrollo de las organizaciones en el escenario global, regional y local” (Santana, 2007). Es un hecho que son los países desarrollados los que marcan un parámetro en las prácticas y metodologías para interpretar la vida organizacional. Por esta razón, como lo afirma Santana (2007) es importante “encontrar la propia identidad epistémica en esta parte del continente en cuanto a estudios organizacionales y del trabajo se refiere, y de esta manera articular una mejor psicología organizacional acorde a las necesidades, cultura y realidad social en que vivimos” (Santana, 2007). Siguiendo con la misma idea, existe la necesidad de generar investigación a partir de la realidad de los propios contextos, y a pesar de que “en los últimos años se ha notado un incremento en las publicaciones por los autores latinos, aún queda mucho por hacer” (Santana, 2007) aún más si se considera que la psicología del trabajo no considera el estudio de una empresa que ha atravesado una crisis empresarial.

Vale la pena resaltar que esta investigación no pretende dejar una verdad absoluta que establezca las causas de una liquidación empresarial, puesto que, el caso de Hombresolo S.A

no se limita a dar una conclusión que se pueda generalizar con todas las organizaciones en Colombia; pero sí una recopilación histórica de lo que sucedió en esta empresa en particular con el fin de dejar conocimiento a todos aquellos que estén interesados en el mundo empresarial en Colombia y a las diferentes organizaciones que puedan o no, estar atravesando una crisis empresarial.

En conclusión, después de haber realizado una explicación de los puntos fundamentales que motivan el desarrollo de esta investigación, se espera que este estudio haga una contribución al mantenimiento y desarrollo empresarial de las pequeñas y medianas empresas que resultan vitales para el bienestar económico del país. Adicionalmente, se busca que todo aquel que esté involucrado en el mundo empresarial reflexione acerca de las posibles causas de una crisis y liquidación empresarial en Colombia a través de esta investigación con el ideal de que las cifras mencionadas puedan disminuir en un futuro.

En cuanto al aspecto teórico que se escogió para entender y reconstruir las crisis por la que atravesó la organización se puede decir que buscó utilizar las herramientas provistas por la psicología social de las organizaciones tal como ha sido desarrollada en América Latina, la cual se centra en la construcción de la organización como un asunto de negociaciones que se llevan a cabo en el lenguaje en donde los miembros de la organización afianzan u ocupan una serie de posiciones de acuerdo con los repertorios culturales que tienen a su disposición, de los cuales hacen uso para lograr determinados efectos en las prácticas cotidianas o en su posicionamiento con respecto a otros actores sociales (este marco se desarrollará más adelante en la sección de herramientas conceptuales).

## **Planteamiento del problema**

La idea de esta investigación emerge de dos momentos importantes: el primero ocurre durante el proceso de acompañamiento que se hizo dentro de la organización Hombresolo S.A, como estudiantes de psicología de la Pontificia Universidad Javeriana, la cual estaba atravesando una crisis económica desde el momento en que se comienza el proceso de práctica. En este proceso particular de la práctica tuvo como propósito realizar una lectura organizacional para identificar las tensiones y entender las racionalidades que se presentaban en Hombresolo S.A. las cuales fueron encontradas a partir de las narrativas de los trabajadores. A partir de estas narrativas, se indagó sobre las dinámicas que se tejían en la organización al igual que las actitudes, valores y tradiciones que la caracterizaban. A lo largo de este proceso, surgieron algunas preguntas sobre las relaciones que se tejían en esta organización puesto que ésta es finalmente una red de relaciones entre individuos. A partir de estas relaciones se crearon perspectivas frente a la organización. Al recolectar estas versiones, algunos trabajadores manifestaron gratitud y fidelidad hacia la organización a pesar de las circunstancias que se estaban viviendo y surgieron preguntas sobre la situación que atravesaba la organización y por qué sus trabajadores decidieron quedarse dado que ya se había instaurado la crisis y la empresa no se mostraba en las mejores condiciones financieras.

El segundo momento, se dio cuando se hicieron evidentes las dificultades de la organización para superar la crisis y se empezaron a tomar medidas para sobrevivir a esta. De esta forma se percibieron también diferentes perspectivas de la crisis, ya que cada trabajador tenía una manera diferente de vivirla. En este sentido, recuperar las versiones de la crisis permitió reconstruir un hecho para su análisis y para construir un documento histórico que recogiera las experiencias de los protagonistas. Por esta razón, se recurre a la psicología social de las organizaciones ya que ésta proporciona las herramientas para hacer miradas históricas a los procesos que ocurren en las organizaciones.

Debido a estos dos momentos, surgió la idea de investigar sobre liquidación empresarial en Colombia, con base en las versiones de los trabajadores como herramienta para entender una problemática, como lo fue la crisis de Hombresolo S.A. Se tomó como premisa central, basándose en las propuestas de la psicología social de las organizaciones, que la recopilación de diferentes perspectivas aporta una mayor claridad en términos de la comprensión de un hecho empresarial (Schvarstein, 1992). Las diferentes versiones son el resultado de una constante negociación de significados que para el caso del que se ocupa este estudio se tuvo la expectativa de ayudar a tener una visión global y compleja de la crisis por la que atravesó la empresa. La pregunta que guió el estudio entonces se formuló de la siguiente manera: ¿Cómo se construye una crisis empresarial a través de diferentes versiones de los trabajadores en el caso particular de Hombresolo S.A.?

### **Marco contextual**

Esta sección tiene el propósito de presentar los elementos contextuales en medio de los cuales ocurrió la crisis de Hombresolo S.A. Se hace una caracterización de la empresa Hombresolo S.A donde se llevó a cabo el estudio, incluyendo una breve historia que da cuenta de su recorrido en el tiempo desde su inicio hasta la fecha de liquidación. Además, se definió en términos de su plataforma estratégica, condiciones de contratación, clientes, localización, antigüedad, estructura, los servicios que prestaba en el mercado. Este marco contextual que aquí se presenta se constituyó en la primera fase de la investigación durante el proceso de práctica en Hombresolo S.A. a partir de entrevistas semi-estructuradas, diarios de campo y observación participante.

Hombresolo S.A. nace en febrero de 1994 como una sociedad de tipo limitada, la cual es formalizada por una alianza de socios arquitectos e ingenieros. Tiempo después se termina la alianza por motivos que se desconocen, y el socio que queda como único representante legal

es el ingeniero Jorge Enrique Calderón. A partir de lo anterior, Calderón toma la decisión de volver Hombresolo S.A una empresa familiar, vinculando así a los integrantes de su familia: sus dos hijos y su esposa. Adicionalmente, para poder ser una Sociedad Anónima se decide agregar un quinto socio para el adecuado funcionamiento y crecimiento de la organización. Por lo tanto, hace 15 años, se creó una empresa unipersonal que funcionaba como el quinto socio de la sociedad de Hombresolo S.A, la cual fue llamada “Su mano Derecha”.

El propósito de Hombresolo S.A era lograr el mejoramiento y la adecuación de inmuebles e infraestructura empresarial a nivel nacional a través de la prestación del servicio de mantenimiento a inmuebles en las especialidades de electricidad, instalaciones hidrosanitarias, telefónicas, carpintería y obra civil menor. La empresa alcanzó a considerarse exitosa tanto por el tipo y número de clientes que tuvo: Banco AV Villas, Grupo AVAL, Gas Natural, entre otros, como por la cantidad de trabajadores que hacían parte de la organización. Aproximadamente en el año 2013, la empresa contaba entre 420 y 430 colaboradores del personal administrativo y técnico. Sin embargo, a medida que fue avanzando la crisis, el número de trabajadores empezó a disminuir progresivamente hasta que en el julio del 2017 quedaron entre 30 y 40 trabajadores distribuidos en varias zonas del país, principalmente en Bogotá, Bucaramanga y Barranquilla.

En un principio Hombresolo S.A estaba localizada en la carrera 17 # 39 A -01, lugar en dónde comenzó a operar Hombresolo S.A. en 1994 con una sede amplia con capacidad para todos los trabajadores. A raíz de la crisis la organización se ve obligada a reducir sus espacios y trasladarse a una casa en noviembre del año 2015 la cual se reduce a la mitad de lo que era la anterior. Esta última casa estaba localizada en el nor-occidente de la ciudad de Bogotá, a una cuadra de la anterior, en un lugar estratégico y central para atender los diferentes servicios que surgían como por ejemplo trabajo en alturas, impermeabilización de fachadas, trabajos de manejo eléctrico, pintura, etc. Finalmente, al darse la liquidación de Hombresolo S.A el 9 de

marzo del 2018, esta casa quedó en manos del liquidador como forma de pago para cubrir las deudas que la Sociedad tenía. Dentro de la casa, los espacios estaban organizados de manera que había seis oficinas que se repartían según las diferentes áreas que eran compras y gestión humana, contabilidad, tecnología, operaciones, gerencia y HSEQ.



*Figura 1. Audiencia de liquidación de Hombresolo S.A*

Esta imagen evidencia la última audiencia con los acreedores que tuvo lugar en la Superintendencia de Sociedades en la que se toma la decisión de llevar a cabo la liquidación de Hombresolo S.A.

La estructura de esta organización se caracterizaba por tener una división jerárquica de cinco niveles principales. La primera eran los gerentes de la organización que eran el gerente general, el gerente administrativo y el gerente de ingeniería; los siguientes eran los directores seguidos por los coordinadores de cada región del país, los gestores y finalmente los técnicos. En un principio se estableció el rol y las funciones de cada cargo específico. Sin embargo, a raíz de la crisis no existía una distinción clara entre los roles de cada uno de los trabajadores y al final todos realizaban funciones que no les pertenecían.

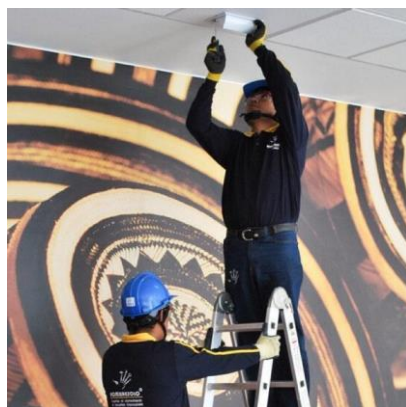
En cuanto a las condiciones de contratación, todos los trabajadores fueron formalizados con un contrato laboral a término indefinido. La dirección de la empresa consideraba que este



tipo de contratación laboral generaba una mayor estabilidad en la empresa, así como una mayor confianza en sus colaboradores debido a que esto les proporcionaba seguridad y beneficios tales como prestaciones económicas legales.

Dentro de la plataforma estratégica de la organización se estableció en la misión la calidad del trabajo que ofrecían, así como la satisfacción de las necesidades de los clientes, por lo tanto su misión se representaba con la siguiente afirmación: “Nuestra operación se desarrolla con personal idóneo especializado, procedimientos seguros y gestión de procesos sistematizados que promueven el mejoramiento continuo, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes.” y proyectaban sus objetivos para el año 2018 como una empresa multinacional líder con la experiencia necesaria y el conocimiento del cliente en temas de solución, ejecución y servicios.

Las características mencionadas anteriormente son apenas algunas características generales de la empresa en la cual se llevó a cabo el estudio. Estas permiten proporcionar un marco que dé cuenta del tipo de empresa y el escenario en dónde ocurrió la crisis.



*Figura 2: Operación de Hombresolo S.A*

La fotografía muestra el tipo de labores que adelantaban los trabajadores en la empresa. Se muestra como los trabajadores desarrollaban una serie de procedimientos en donde la seguridad estaba a la orden del día.



*Figura 3: Recursos adquiridos para la prestación del servicio*

La fotografía muestra el tipo de camiones que utilizaban para transportar los materiales a los diferentes sitios de trabajo. Igualmente, estos camiones fueron algunas de las inversiones que se realizaron en Hombresolo S.A. para cumplir con la demanda de uno de los contratos.



*Figura 4: Trabajadores de Hombresolo S.A*

Otra de las actividades que solían realizar los trabajadores de Hombresolo S.A. era la reparación de diferentes estructuras locativas.



*Figura 5. Actividades de los trabajadores*

Esta imagen representa una de las actividades más comunes realizadas por los trabajadores de Hombresolo S.A.

### **Marco conceptual**

Este apartado explica lo que es una crisis empresarial, la normatividad colombiana frente a esta, las causas de una liquidación empresarial según diferentes autores y el tipo de empresas que más se pueden ver afectadas por las crisis. Esta sección también considera las regulaciones que se tienen en el país con respecto a las empresas que entran en crisis y las razones por las cuales es importante considerarlas. Posteriormente se realizará una revisión teórica de la psicología social de las organizaciones para relacionar la teoría con el caso particular de Hombresolo S.A. Toda esta revisión teórica se hace con el fin de describir características esenciales de esta empresa evidenciando que se trata de una mediana empresa que se encuentra en el sector de los servicios, que entró en liquidación después de haberse acogido a la ley 1116 durante su periodo de crisis y que cumple con los elementos que describe Schvarstein para analizar una organización desde una perspectiva psicológica

Según Campo Saavedra (2008), la creación y desarrollo de empresas es indispensable para el crecimiento de una ciudad debido a que fortalece la actividad económica, permite la

generación de empleo y por lo tanto el aumento de la calidad de vida de los habitantes. Esto también se corrobora en el artículo 333 de la Constitución política en la que se establece que la empresa es la base del desarrollo y debe ser estimulada por el Estado. Las empresas son el eje central de cualquier economía capitalista y es por esto que deben ser cuidadas y debe velarse por el buen funcionamiento de estas ya que de estas depende el equilibrio económico y la estabilidad política del país ya que asegura créditos, empleo y el crecimiento y desarrollo de la economía. (Wilches, 2008). Desde la postura de Gómez, Martínez y Arzuza 2006, la creación de empresas también es un elemento clave para el desarrollo económico, y es producto de las características institucionales prevalecientes, sus limitaciones formales e informales, y los mecanismos de regulación.

La literatura a este respecto muestra que en América Latina las pequeñas y medianas empresas (pyme) representan un papel importante en el desarrollo de la economía de la región. Por ejemplo, Según Romero Espinosa, Melgarejo Molina, & Vera-Colina (2015), existen aproximadamente 18 millones de empresas, de las cuales 16.6 millones son microempresas, 716,000, empresas pequeñas y 145,000, empresas medianas, que generan 99 millones de puestos de trabajo. Sin embargo, la definición de pyme depende de la región y el sector económico en el que se mueve la empresa.

En Colombia, se define pyme según la ley 95 de 2004 que dice que las pequeñas y medianas empresas son “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”. Según Romero Espinosa, Melgarejo Molina, & Vera-Colina, (2015) para considerarse una microempresa se debe cumplir con las siguientes características: debe contar con máximo 10 empleados; para considerarse una pequeña empresa debe contar con un rango de 11 a 50 empleados; y se considera una mediana empresa al contar con un rango de empleados entre 51 y 200. Teniendo en cuenta lo anterior, Hombresolo S.A. se considera una mediana

empresa, dado que cuenta con un rango de empleados entre 51-200. Además, su explotación económica es realizada por una persona jurídica y se da en función de la prestación de servicios de mantenimiento. Es importante mencionar que existe la ley 590 del 10 de julio del 2000 conocida como ley MIPYME, que fue creada con el objetivo de “inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro pequeñas y medianas” (Ley 590, 2000). Esto con el propósito de velar por el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

Es importante considerar el concepto de crisis financiera al igual que régimen judicial de insolvencia para entender el proceso por el que muchas de estas empresas atraviesan antes de incurrir en la liquidación judicial. La crisis financiera hace referencia a la incertidumbre de que la empresa no pueda atender a sus obligaciones financieras como el pago de intereses o amortizaciones. (Pérez, Setter & Terreno, 2017). En otra definición Wilches (2008), define el estado de crisis como las dificultades de carácter económico en que la empresa se encuentra inmersa y que sólo serán superables con la colaboración y participación activa de los acreedores. Es por esto que este estado de crisis puede ser considerado como insuperable ya que depende en gran parte de la colaboración de los acreedores.

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia, frecuentemente entran en crisis económica, entendida esta como “una ruptura de la regularidad, de lo cotidiano provocada por un suceso evitable o no, y que requiere de medidas inmediatas y efectivas para evitar o mitigar los daños que pueda traer” (González, 2007). La crisis económica organizacional también puede ser entendida como “la escasez, ya sea de crecimiento de fondos, de recursos humanos, de planificación, de tecnología y/o suministros... Si no se interviene y se toman ciertas decisiones a tiempo, será la frustración y fracaso del emprendimiento y la liquidación total de éste” (Martín, 2009). Ambos autores coinciden en la importancia de medidas o intervenciones inmediatas para recuperarse de la crisis económica.

La ley 1116 se conoce como el régimen judicial de insolvencia que tiene como objetivo proteger el crédito de la empresa y enfocarse en la recuperación y conservación de la misma. Se promueve la conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo. Lo mencionado anteriormente se logra a través de los procesos de reorganización y liquidación judicial. La Superintendencia de Sociedades, al cobijar la empresa bajo el régimen de insolvencia (ley 1116 de 2006), busca proteger la buena fe en las relaciones comerciales y patrimoniales y sancionar las conductas que le sean contrarias. “Lo que realmente regulan o deben regular los regímenes de insolvencia son las crisis de las empresas, que no se limitan a la insolvencia de las mismas, sino que abarcan más conceptos. En efecto, se dice que la crisis de las empresas abarca, además de la insolvencia, los fenómenos de iliquidez y de cesación de pagos” (Wilches, 2008, p. 200)

Para entender más a fondo el concepto de régimen de insolvencia es importante también el concepto de proceso concursal. Puede decirse que un proceso concursal persigue el cobro de lo adeudado por la persona admitida al proceso concursal; éste está relacionado con la vinculación de todos los activos y pasivos del deudor a un único proceso en el que se pretende proteger los bienes del deudor para que este pueda realizar el pago de sus pasivos. Esto quiere decir que todos los acreedores dependen de la decisión que se tome sobre las obligaciones del deudor en dicho proceso. Este proceso concursal se divide en: procesos de recuperación o salvamento del deudor y los procesos de liquidación del patrimonio del deudor. (Wilches, 2008)

Muchas de las organizaciones que no implementan un plan de acción para resolver la crisis económica, buscan acogerse al régimen judicial de insolvencia de la ley 1116 como última alternativa para proteger el crédito de la empresa y enfocarse en la recuperación y conservación de la misma. En ésta, “se promueve la conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo” (Corte Constitucional, 2006)

La Superintendencia de sociedades (2012), entendida como un organismo técnico que apoya el desarrollo del sector empresarial y ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, define la liquidación judicial como el proceso por el cual una empresa se extingue o desaparece del tráfico jurídico, este proceso tiene por objetivo la solución pronta y ordenada de la empresa, buscando el beneficio del patrimonio del deudor. El proceso de liquidación se caracteriza por los siguientes aspectos: se disuelve la persona jurídica y ahora debe mencionarse siempre como “en liquidación judicial”, todos los administradores son separados de sus cargos, se indemniza y despide a los trabajadores, la empresa no puede seguir haciendo negocios distintos a liquidarse, se finalizan los encargos fiduciarios y la fiducia mercantil, los acreedores de la empresa solo pueden pagarle al liquidador y finalmente, los administradores, asociados o controlantes no pueden disponer de los bienes de la empresa.

Generalmente, los organismos o entidades como la Superintendencia de Sociedades que regulan y apoyan el desarrollo empresarial, prefieren liquidar una empresa que indique no tener una actividad económica viable. Todo esto con el fin de que esta empresa no afecte la economía, debido a que esta no tiene los recursos para soportar y seguir desarrollando su actividad económica.

En conclusión, esta primera sección consideró las regulaciones que se tienen en el país con respecto a las empresas que entran en crisis y las razones por las cuales es importante considerarlas, dado que Hombresolo S.A se acogió a estas medidas que juegan después un papel muy importante en la acentuación de la crisis. Igualmente, las pequeñas y medianas empresas tienen un impacto en el desarrollo de un país. Sin embargo, también se consideran vulnerables a una crisis empresarial por lo cual la Superintendencia de Sociedades crea el régimen de insolvencia que pretende disminuir la cantidad de empresas que entran en liquidación empresarial.

En la siguiente sección se presentara la literatura producida por entidades tales como Centro Nacional de Consultoría, Beleño, Gastaldi, el periódico El Tiempo en la sección de Economía, y la Superintendencia de Sociedades en su libro “causas de liquidación obligatoria de sociedades, estrategias para prevenir la crisis” en las que se presentan diferentes perspectivas que definen las posibles causas de la liquidación empresarial dentro de los cuáles se abarcarán algunas estadísticas de empresas que han entrado en liquidación según sus características.

Para entender las causas de una liquidación empresarial, por una parte, debe tenerse en cuenta el macro ambiente, el cual es definido por Taype Yáñez & Pazmiño (2015) como los aspectos económicos, sociales, políticos y culturales que pueden ser significativamente influyentes en la empresa. Por otra parte, también deben tenerse en cuenta los factores micro-ambientales los cuales, según los mismos autores, hacen referencia a las influencias más cercanas a la organización como: la competencia, los proveedores, los clientes, los intermediarios y los públicos.

También las causas de una liquidación empresarial pueden clasificarse en causas internas y causas externas. Las primeras dependen directamente del “manejo administrativo o administración del negocio” y las segundas, las cuales son ajenas a la voluntad o a la actuación de los que administran las organizaciones. Para ejemplificar lo anterior, se muestran algunas situaciones que implican causas internas como externas, según lo plantea García Betancourt en 1999 en su libro “Manejo de las crisis en las empresas”

Por un lado, los actos internos administrativos se encuentran en que la falta de liderazgo y de dirección de la empresa es un factor influyente en la liquidación empresarial. Dentro de los actos operativos y financieros, están la falta de crecimiento en las ventas, liquidez de tesorería, deterioro de la confianza de los clientes, aumento de reclamos por parte de los clientes



y desmotivación en los trabajadores. García Betancourt afirma que “las decisiones y los actos de los hombres (propietarios, administradores y empleados) dentro de las empresas, en forma activa o pasiva, son los mayores causantes de las crisis económicas empresariales” (1999, pg. 127)

Por otro lado, como causas externas se presentan decisiones y actos de gobierno, tales como leyes, decretos, disposiciones nacionales y mundiales sobre el medio ambiente. Así como avances y desarrollos tecnológicos, transformaciones y evoluciones del mercado, como por ejemplo los cambios en los hábitos del consumidor, cambios en la política monetaria y fiscal del país, entre otros.

También existe la clasificación desde un punto de vista funcional en: “administrativas, financieras, legales, fiscales, comerciales, tecnológicos y de capacitación” (Superintendencia de Sociedades, 2004) dentro de esta perspectiva funcional es recurrente que “la empresa nace sin planeación y aislada, sin asesoría especializada, hace falta liderazgo por parte de los administradores, inadecuada administración ante los retos de la globalización, deficiencias en la dirección, como la toma de decisiones equivocadas, falta de planeación, entre otras.” (Superintendencia de Sociedades, 2004 pg. 100) Vale la pena resaltar, que los anteriores aspectos son comunes en pequeñas y medianas empresas (pyme), ya que, se presenta una confusión entre la propiedad y la administración “no siempre los dueños tienen la capacidad para dirigir las empresas, no obstante, ejercen como administradores, vinculando con frecuencia a la familia, sin tener en cuenta si realmente tienen los conocimientos o la experiencia requerida” (Superintendencia de Sociedades, 2004, pg.88)

Una encuesta realizada por el Centro Nacional de Consultoría (2004) que tomó como muestra 579 empresas de 17.956 empresas liquidadas entre los años 2004 a 2008, se enfocó en determinar los perfiles de empresas que se liquidan en Bogotá. Para esto se tuvieron en cuenta

diferentes aspectos como el tamaño de la empresa, la naturaleza jurídica, la actividad económica, el tiempo de funcionamiento, el recurso humano de las empresas y factores asociados con la formación del administrador o propietario de la empresa como su nivel educativo y experiencia. Se constata que las empresas que liquidan más frecuentemente son microempresas en un 78%, seguido por pequeñas empresas en un 18% y finalmente las medianas con 4%. Generalmente las microempresas son constituidas por personas naturales que no suelen tener el conocimiento y la capacitación necesaria para gestionar y administrar el negocio. Por lo tanto, se les dificulta seguir un plan de negocio y una visión a mediano y largo plazo, al igual que conocer los cambios del mercado. Con relación a lo anterior, es más probable que una empresa entre en liquidación cuando la persona creadora no ha tenido experiencia empresarial previa a la iniciación de la empresa (60% de las empresas sin experiencia entran en liquidación). Esto se explica debido a que la mayoría de empresas que entran en liquidación están organizadas jurídicamente por personas naturales (64%), entendida ésta como; “aquel individuo que al actuar en su propio nombre se ocupa de alguna o algunas actividades que la ley considera mercantiles.” (CCB, 2015). Estas empresas se caracterizan por un bajo nivel de inversión y enfrentan mayores dificultades, relacionadas con la rentabilidad de los negocios y el acceso al crédito, lo cual deteriora su sostenibilidad. En cuanto a la edad de las empresas, es más común que entren en liquidación empresas que han sido constituidas hace menos de 3 años (54%). La actividad económica de los sectores encuestados es también un factor que influye debido a que es más común que en los servicios y en la industria se liquide un mayor número de empresas. Los servicios representan el 78% de la actividad productiva y empresarial de la ciudad. Por lo tanto, la mayor parte de las empresas que se liquidan están vinculadas a actividades de servicios (80 de cada 100 empresas (CCB)).

Son muy diversas las causas por las cuales fracasan los negocios. En algunos casos, van desde “la falta de planeación adecuada para la iniciación del negocio, hasta la saturación en el

mercado de productos similares por la excesiva competencia” (Gastaldi 1997,20) lo cual implica que solo las mejores empresas logran sobrevivir ante una situación en la que se presenta mucha oferta de un mismo producto en el mercado. Siguiendo con los planteamientos del mismo autor, la oferta y la demanda también tienen un impacto en la liquidación empresarial, puesto que, anteriormente era la demanda la que superaba la oferta, presentándose una limitación en la producción de bienes y en los servicios “había escasez de bienes y servicios, y quien los producía era considerado como un rey, debido a que la venta de su producción estaba garantizada por el excedente de la demanda que existía, de esta manera podía obtener grandes utilidades” (Gastaldi 1997). Hoy en día ocurre el efecto contrario, la producción de oferta supera la demanda, por ende, se vuelve un reto para las organizaciones crear estrategias de planeación y de mercadeo para obtener la mayor participación en un mercado en particular “aquí es donde gana la habilidad para vender más que la destreza para producir” (Gastaldi 1997, 27).

Teniendo en cuenta lo anterior, los jóvenes colombianos encuentran en esto un obstáculo, por lo tanto, no buscan participar en el mercado local como emprendedores, sino que toman la decisión de emigrar en busca de un mejor futuro. Por esta razón, es importante que el país se convierta en un lugar de crecimiento y desarrollo económico en el que las personas vean oportunidades y decidan quedarse y que este deje de ser un lugar relacionado con la falta de educación y falta de oportunidades. Esta investigación resulta importante ya que, como jóvenes colombianos, se pretende generar un sentido de pertenencia y responsabilidad en la contribución del desarrollo social y económico. Por lo tanto, es importante tener un conocimiento acerca de las causas más comunes que pueden llevar a una liquidación.

Según Beleño (2018), unas estadísticas más recientes reportan 148 casos de empresas en liquidación en el 2017. Entre las causas más comunes que pueden incidir en la liquidación de una empresa figuran: el fracaso o incumplimiento de los acuerdos de reestructuración y

reorganización, el abandono de negocios o la solicitud directa del deudor o sus acreedores. Las micro, pequeñas y medianas empresas son las que se ven más afectadas por problemas de insolvencia lo que las lleva a procesos de liquidación. De las 1500 liquidaciones realizadas en los últimos diez años, 1300 corresponden a estas categorías de empresas. Hasta diciembre de 2017, la Superintendencia de Sociedades, adelantó 358 procesos de reorganización y ha sido la mayor cifra desde que entró en vigencia la ley de insolvencia. Como se menciona en el estudio de la Cámara de Comercio, los sectores que se han visto más afectados son el comercio, la manufactura, los servicios y la construcción. El superintendente de sociedades, Francisco Reyes (2018), reporta que, en los últimos 10 años, 1500 compañías se han acogido a la ley de insolvencia. El año más crítico fue el 2010, en el que se extinguieron 186 empresas.

El nuevo modelo económico, obliga a las empresas a que sean más competitivas “porque la apertura hace que los negocios no solo puedan buscar mercados en otros países, sino que deban defender su mercado interno” (Superintendencia de sociedades, 2005, 52). Por esta razón deben tenerse en cuenta algunos aspectos que pueden incidir ya sea en el fracaso empresarial o en la supervivencia de la organización: tecnológicos, fiscales y jurídicos.

Es un hecho que el mundo ha cambiado, y las empresas deben adaptarse a este cambio, el cual conlleva nuevas tecnologías, y de la mano, al trabajador, quien debe ser capacitado en el manejo de los nuevos equipos para asegurar la productividad económica de una organización. “En un mundo competitivo como el actual, la tecnología moderna o de punta es indispensable para subsistir y crecer” (Superintendencia de Sociedades, 2004, pág10). En este sentido, se aclara que el aspecto tecnológico es indispensable en un mundo globalizado para las empresas, y que aquellas organizaciones que no se adapten a este cambio tendrán una alta probabilidad de caer en el fracaso.

El aspecto fiscal también influye en una crisis ya que los impuestos pueden generar elevados gastos en las empresas “existen situaciones en las cuales los impuestos tanto de nivel nacional como regional local asfixian a las compañías ocasionándoles elevados gastos y en consecuencia afectando el resultado final del negocio” (Superintendencia de Sociedades, 2004, pg. 10). Se resalta la importancia de un adecuado asesoramiento tributario para que las empresas comprendan que a raíz de los impuestos pueden lograr un endeudamiento representativo que puede incidir en una liquidación empresarial.

Finalmente existen aspectos jurídicos que también son determinantes en una liquidación empresarial, como lo son “el vencimiento de término previsto para su duración, por imposibilidad de desarrollar la empresa social, por reducción del número de asociados, por decisión de los asociados, por decisión de la autoridad competente” (Superintendencia de Sociedades, 2004, pg. 17).

En el artículo presentado en el periódico El Tiempo (2015) se reporta que existen otros factores representativos en la liquidación de las empresas. En primer lugar, esto se les atribuye a los altos pasivos en un 79%, en un segundo lugar, a la reducción de las ventas en un 61% y finalmente a los malos manejos administrativos en un 52%. Es importante también mencionar que la alta competencia es una variable externa que incide en un 49% en la liquidación de las empresas al igual que la falta de capacitación de los trabajadores. Según la Superintendencia de Sociedades, entre el 2007 y el 2014 estaban en proceso de liquidación ante la entidad 1005 firmas de las cuales concluyeron el 71,1%.

A continuación, se hará una revisión de cuatro factores de liquidación en empresas familiares a partir de los planteamientos de Belausteguigoitia (2004). La primera “es la carencia de un sistema administrativo. Todavía hay emprendedores que dirigen sus negocios en forma improvisada sin un sistema lógico y eficiente.” (Belausteguigoitia 2004, pg. 43). En este

sentido es importante tener una gestión sistematizada, pues no solo la creatividad y la imaginación son suficientes. El segundo factor, es la aplicación de un sistema de dirección que no se base en la idea de que la familia es la propietaria. El tercer factor es el mal manejo de los recursos, ya que, generalmente se presentan conflictos de interés entre sus integrantes porque hay un interés propio de lucro hacia la familia sobre los trabajadores. El cuarto y último factor, es la falta de control y la mala delegación de las actividades “la delegación es una herramienta básica de la administración, pero si no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos” (Belausteguigoitia 2004, pg. 95)

Es probable que muchos empresarios consideren que existe una muy baja posibilidad de que su organización padezca el impacto de una crisis y esta sea de carácter público. Sin embargo, los datos demuestran que el 95% de las empresas en algún momento sufren situaciones de crisis a lo largo de su existencia y estas a su vez tienen un impacto en su imagen y su credibilidad. Gran parte de las empresas han tardado años en recuperarse de una crisis e incluso hay muchas que no han sobrevivido a estas. Es difícil anticipar una crisis, sin embargo, hay ciertos elementos que se pueden utilizar para gestionarla de la mejor manera posible y entre esos está no solo una estrategia sino la comunicación no solo interna sino externa ya que esto puede minimizar el impacto de la crisis en una empresa. Ante una crisis, lo mejor es siempre comunicar, tanto a los trabajadores de la empresa como al público que pueda estar involucrado con la empresa. (Ariño y Alcat, 2016)

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se puede evidenciar una cantidad considerable de causas de liquidación empresarial, en las que se clasifican como internas y externas, así como se mencionan los aspectos tecnológicos, fiscales y jurídicos que las empresas deben considerar en este nuevo modelo económico. Finalmente, se consideraron las cuatro causas recurrentes de una liquidación en empresas familiares: carencia de un sistema administrativo, la aplicación

de un sistema de dirección, el mal manejo de los recursos y la falta de control y la mala delegación de las actividades.

### **Constructivismo organizacional**

Esta sección se fundamenta en la teoría de la psicología social de las organizaciones por lo cual el siguiente apartado considera los conceptos organizacionales a partir del constructivismo en las organizaciones planteados por Schvarstein (1992), quien ha presentado en libros y artículos una serie de herramientas conceptuales que resultan útiles para dar respuestas a la pregunta de investigación que guía este estudio. En primera instancia se hará una revisión de los fundamentos teóricos de la investigación de Schvarstein, y para finalmente extraer los puntos más importantes de estas teorías y poder relacionarlos con la liquidación de Hombresolo S.A

El objetivo de la psicología social de las organizaciones para Schvarstein se ocupa de “la indagación de las interacciones entre individuos en un ámbito específico y sus efectos sobre la configuración del mundo interno de cada uno de ellos” (Schvarstein, 1992), lo cual significa un interés en entender las relaciones que se tejen entre personas y su influencia en el sujeto. Para comprender la teoría de la psicología social de las organizaciones, Schvarstein presenta cuatro dimensiones que interactúan constantemente: las instituciones, las organizaciones, los grupos y los sujetos. Lo cual será de suma importancia para analizar las versiones de los trabajadores de Hombresolo S.A. Estas interacciones que ocurren en las organizaciones pasan necesariamente por los miembros de las organizaciones quienes las hacen patentes al nivel del uso del lenguaje y de la construcción de versiones que pueden corresponder a una o varias de dichas dimensiones.

Las instituciones se las define “como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias y leyes que determinan las formas de intercambio

social” (Schvarstein, 1992, pg. 250), según Schvarstein existen ciertas instituciones universales como lo son “sexualidad, vejez, trabajo y religión” que se establecen en determinados momentos históricos y contextos sociales. En términos de la relación entre lo establecido o instituido, lo cambiante, o instituyente Schvarstein (1992) señala que, lo instituido, se considera como una fuerza que definen los principios de un orden social. Teniendo en cuenta lo anterior, se le considera fuerza instituida a “el conjunto de normas y valores dominantes, así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social” (Schvarstein, 1992, pg. 230), y a lo instituyente como “una protesta y una negación de lo instituido” (Schvarstein, 1992).

A la segunda dimensión, referida a las organizaciones Schvarstein considera que estas son: unidades compuestas como escuelas, fábricas y hospitales, que están constituidas por la interacción entre los sujetos, aquella interacción que supone una base importante para el estudio social de las organizaciones. “Las organizaciones, aun en su carácter de establecimiento, son lugares “virtuales” que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador.” (Schvarstein, 1992, pg. 464) Lo cual significa que las organizaciones tienen un carácter de construcción social. Se puede agregar aquí nuevamente que este carácter que tienen las organizaciones hace directa referencia a cómo se negocia, por medio del lenguaje y en lo cotidiano las diferentes versiones que circulan al interior de las empresas que en muchas oportunidades señalan los conflictos que están movilizando o deteniendo el desarrollo y las prácticas en las organizaciones.

Los grupos que están presentes en la organización componen la tercera dimensión que propone Schvarstein (1992). A los grupos se les define como “un conjunto de partes que funcionan como parte de un conjunto más amplio” (Schvarstein, 1992). Los grupos se pueden clasificar por diferentes características tales como: clase organizacional y familia organizacional. Los grupos de clase organizacional son los que presentan miembros de un



mismo nivel jerárquico y familia organizacional “presenta miembros que son agrupados en función de una tarea o finalidad” (Schvarstein, 1992). Este es un punto importante para esta investigación, ya que, cada nivel jerárquico representa versiones diferentes de la realidad organizacional que se presentó en la organización.

Finalmente, pero no menos importante, el individuo es la última dimensión que propone Schvarstein. El individuo no es un elemento aislado, éste hace parte de la configuración del sistema, y a la vez es un resultado de las interacciones que se llevan a cabo. En este sentido el individuo crea su identidad a partir de la influencia de la organización, sin embargo, Schvarstein hace la salvedad que se debe tener en cuenta que en el pasado dicho individuo fue parte de diferentes organizaciones y en el futuro también pertenece a otras. Cada organización deja un aporte en la identidad y autonomía de cada individuo, pero esto es gracias a las interacciones que se tejen entre individuos. (Schvarstein, 1992). Estos individuos al relacionarse con otros, forman sistemas que están sujetos a las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos. Las organizaciones sociales son redes de interacciones en las que los sujetos construyen y negocian significados para dar sentido a su experiencia y poder desarrollar una acción conjunta.

Las organizaciones son una red de relaciones entre los individuos. Ellos establecen diferentes posiciones, intereses que pueden ser complementarios o antagónicos, basados en su procedencia social y su paso por otras organizaciones, de ahí la perspectiva que se basa en la negociación de significaciones que tiene como base el uso hecho por los miembros de la organización del lenguaje. Toda esta red de interacciones que compone la organización se da y se presenta inmerso en una constelación de relaciones de poder en donde a través del proceso de negociación cada uno hace uso de la cuota de poder que considera tener. Vale la pena destacar aquí que, si la organización es la escena de un orden simbólico, es posible establecer

quien lo impone y a que métodos recurren para esta imposición (Schvarstein, 1992). Las versiones entonces sobre lo que acontece, y acerca de lo que ha acontecido se convierten entonces en medios privilegiados para leer las relaciones de poder que articulan a una organización.

La semiótica se encarga de estudiar los procesos de significación de estas relaciones y la forma cómo los eventos, palabras, comportamientos y objetos, son los que les aportan un sentido a los miembros de la organización. La semiótica se divide en tres campos; la sintaxis, que se enfoca en entender las relaciones de los signos entre sí, sin tener en cuenta lo que designan, la semántica, que se ocupa de entender las características de los objetos con relación al sentido que cada individuo le atribuye al objeto, y finalmente, la pragmática, es la que busca entender las características de los objetos en relación a las personas que lo utilizan, esto quiere decir que cada objeto puede tener un significado diferente, dependiendo de la persona y el contexto en el que se lleva a cabo el acto de significación. Al ser la semiótica el área que estudia los procesos de significación, es importante entender que estos procesos “son producidos por los sujetos en una red de relaciones sociales, siendo a su vez, productores de esa misma red.” (Schvarstein, 1992, pg. 340).

Ahora bien, todos los individuos presentan roles que son adjudicados formalmente por las mismas organizaciones, por lo cual el individuo no puede elegir deliberadamente su rol y está sujeto a reglas y formas de actuar establecidas. En este sentido, las organizaciones al establecer las reglas y las formas de actuar de los sujetos, les resta importancia a las conductas de los mismos, además de crear conductas estereotipadas y predictibles. Sin embargo, a pesar de que las organizaciones busquen adjudicar formalmente los roles de los individuos, existen dinámicas que se tejen entre los grupos basados en la espontaneidad de estos. Es decir, cada

individuo adjudica informalmente sus propios roles, al interactuar entre grupos. (Schvarstein, 1992).

Las relaciones de poder son un aspecto fundamental para analizar en las dinámicas que se tejen dentro de una organización, ya que, constituyen la estructura social de la organización, y a su vez tienen un efecto sobre la forma en cómo se constituye el mundo interno del sujeto “de allí la importancia de la psicología social para el análisis de estas relaciones... Se trata de un vínculo, una estructura interaccional compleja que articula en el mundo interno de los sujetos, condicionando los modos en que asume sus roles” (Schvarstein, 1992, pg. 583). Para que haya un orden en la organización, tienen que existir relaciones de poder, lo cual implica una dominancia en las fuerzas instituidas que se establecen en la organización con respecto a las fuerzas instituyentes, por lo cual existe una desigualdad entre las partes (Schvarstein, 1992).

Como conclusión, es importante entender cómo está constituida una organización desde la perspectiva de la teoría social de las organizaciones, teniendo en cuenta que se forma por individuos los cuales forman diferentes grupos y estos grupos a través de las relaciones y sus interacciones son los que forman una organización. La organización está atravesada por las normas, creencias y valores, es decir, lo que está formalmente instituido. Teniendo en cuenta los componentes de una organización, es pertinente ahora abarcar la postura de Schvarstein en términos de los significados que los actores sociales le atribuyen a un evento en particular, en lo cual se resalta la importancia de comprender las racionalidades que están inmersas en un conflicto en particular y que permiten darle un sentido a este. Es importante aclarar que en la medida en que circulan diferentes versiones sobre lo que acontece en una organización, se presentan los conflictos. Por lo tanto, establecer los conflictos y comprender sus racionalidades se convierte en el medio para entender la forma en que se presenta una situación, como también para comprender como esta llegó a desenvolverse de determinada manera.

Teniendo en cuenta lo anterior, es indispensable encontrar las racionalidades que están detrás de un conflicto ya que, las racionalidades le dan un significado a éste para poder comprenderlo. Es importante mencionar que las racionalidades no son plenamente puras, es decir que no se presentan de manera aislada, ya que están en constante interacción. Sin embargo, cabe aclarar que en esa interacción siempre se reconocerá una racionalidad dominante que se evidencia más que las demás.

A continuación, se presentan los tipos de racionalidades organizacionales que subyacen en los conflictos de las empresas según (Schvarstein, 1992). Estas racionalidades no son inmutables puesto que la dinámica organizacional hace que éstas se presenten en conjunto, sean dinámicas de acuerdo con las situaciones, y se transforman con el paso del tiempo.

En primer lugar, se considera la racionalidad política la cual se basa en la lucha por el poder y un deseo de reconocimiento en las relaciones. En segundo lugar, está la racionalidad afectiva, la cual está “basada en la estructura libidinal de los grupos y basado también en su capacidad para la integración de los afectos o su disociación respecto de su tarea” (Schvarstein, 1992, pg. 120). En tercer lugar, está la racionalidad técnica, que presenta un reconocimiento tecnológico de los modos de producción como prioritarios en la determinación de las relaciones entre los participantes. En cuarto lugar, la racionalidad económica la cual se basa en un privilegio de aquello que sustenta las condiciones materiales de existencia. En quinto lugar, está la racionalidad ideológica la cual se refiere a la concepción del mundo y del lugar que la organización y uno mismo ocupan en él, como razón de ser. Finalmente, Schvarstein (1992) propone la racionalidad estructural “sostén de los principios organizativos que conciben como necesario para el logro de una acción más eficaz” Ahora que se presentan las racionalidades

que subyacen en las organizaciones, el análisis discursivo será el material para la identificación de las mismas.

Ahora bien, para la comprensión de las racionalidades es necesario identificar las versiones de los participantes, dentro de las cuales se podrán entender los conflictos que dieron lugar a las racionalidades.

La mirada de un hecho en particular puede variar según el observador, ya que, este le atribuye un significado que difiere del significado de otra persona en relación con el mismo hecho “un suceso A tomado como significante, se constituye en signo cuando desde una posición 1 se le asigna un significado A’ que corresponde al plano de lo latente... El mismo suceso A puede ser mirado desde “2” “iluminándose” entonces los elementos A” de lo inconsciente” (Schvarstein, 1992, pg. 380)

En este sentido, las versiones de los trabajadores permiten identificar el significado y la percepción que se tiene sobre un hecho en particular.

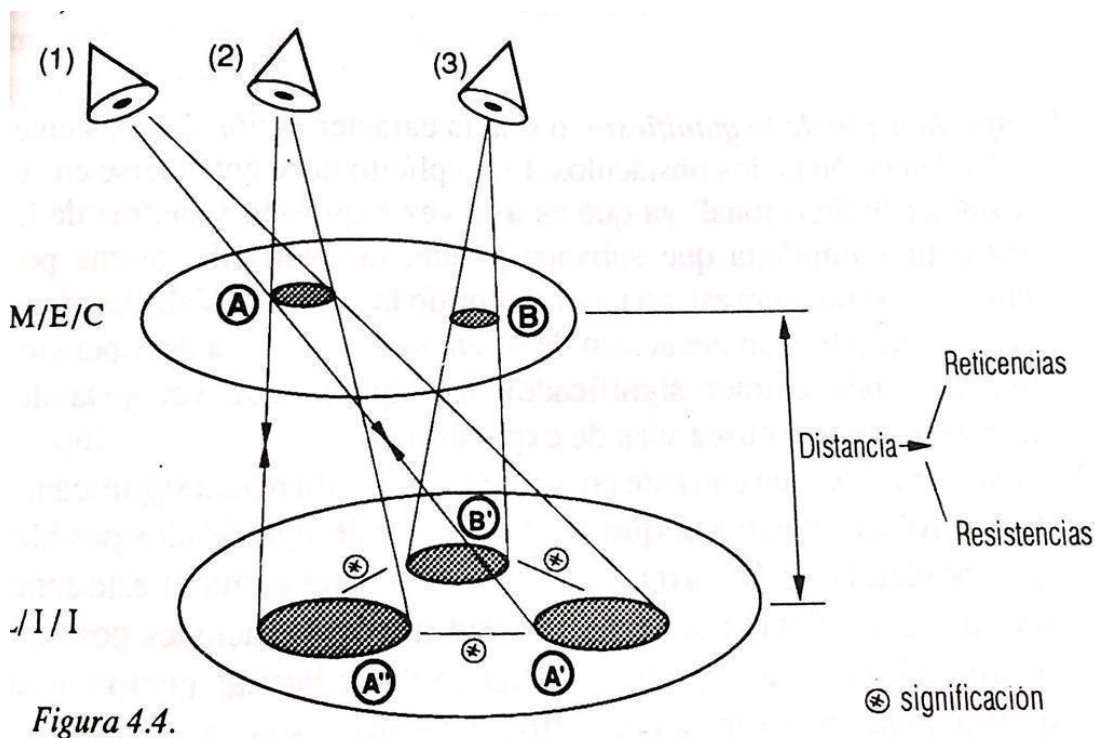


Figura 4.4.

Figura 6. Planos explícito e implícito

Finalmente se resalta que la mirada constructivista hacia la organización propuesta por Schvarstein considera que la lectura de las organizaciones no debe hacerse únicamente de manera sincrónica. Es decir, no solamente se considera la organización en términos del ‘aquí y ahora’ de las relaciones que se presentan. Por el contrario, es posible y necesario que la lectura de la organización tenga en cuenta la conflictividad que la articula y las negociaciones que la constituyen y que esto se haga desde una perspectiva diacrónica. Esto significa que el análisis de una organización desde una perspectiva constructivista debe estar constituida también por una mirada histórica al proceso, por medio de la cual se tenga una perspectiva del desarrollo temporal de la organización que dé respuesta a la pregunta procesual por cómo fue posible que la organización llegara hasta el momento en que tiene lugar el análisis, o el desenvolvimiento en un momento de la organización.

Por esta razón, se hace una lectura diacrónica en la cual se tienen en cuenta todos los eventos del pasado para comprender la crisis y cómo ésta llegó a la liquidación “es decir los datos que agrega el conocimiento de las circunstancias del proceso grupal hasta ese momento.” (Schvarstein 1992, pg. 200) Esto conduce a la importancia de entender las versiones como datos del pasado que son fundamentales para comprender una problemática en particular.

### **Metodología**

En el siguiente segmento, se contextualiza al lector en el ‘cómo’ se llevó a cabo la investigación. Se explica el diseño investigativo empleado al igual que las herramientas utilizadas para la recolección de los datos. Adicionalmente, se expondrán los criterios de inclusión y exclusión que se utilizaron como guía para la selección de los participantes que proporcionaron la información. Finalmente, se refieren las dos fases que acontecieron en la investigación, como también se refiere al “cómo” de la reconstrucción de la crisis.

El diseño utilizado en esta investigación, fue de corte etnográfico, el cual se valió de la descripción provista por las versiones acerca del acontecer organizacional para reconstruir la historia de la crisis por la que atravesó la empresa Hombresolo S.A. Es importante definir las particularidades que componen un estudio etnográfico para así entender la base que sustenta esta investigación. Por esta razón, se explica la etnografía organizacional como una “observación y descripción abierta, de tal forma que el diseño previo de la investigación, aparece como algo referencial y orientador de tipo abierto y cambiante. Esto implica trabajar desde la perspectiva de categorías orientadoras de la observación e indagación más que desde las tradicionales variables de medición.” (Chica, 2012, p. 14). La cita anterior explica que el estudio etnográfico presenta una fase inicial de diseño en donde se utilizan unas categorías orientadoras que permiten guiar la investigación, pero al momento de entrar al campo de estudio, surgen interacciones e intercambios de significados que generan cambios al diseño inicial. Lo cual explica la distinción entre el estudio tradicional con variables de medición y el estudio enfocado en la observación y descripción cambiante, como lo es la etnografía.

Haciendo referencia a lo anterior, cabe resaltar que el estudio etnográfico tiene como base la descripción densa de la naturaleza de los fenómenos organizacionales que se fundamentan en las interacciones sociales de los trabajadores. “La etnografía estudia los fenómenos sociales, fruto de la interacción de las personas que hacen parte de una determinada comunidad, cultura o grupo humano.” (Martínez, 2011, pg. 100). Para poder realizar una investigación de corte etnográfico, es esencial que el objeto de estudio haga parte de una determinada comunidad en donde se compartan características que generen significados para posteriormente ser analizadas.

El estudio etnográfico contó con las tres fases descritas en la literatura: la entrada al campo, el movimiento en el campo y la salida del campo. Como primera fase, la entrada al campo comienza cuando el investigador llega a éste y comienza la interacción y negociación con el grupo de estudio. La denominada “entrada al campo” se considera la fase más complicada ya que, ésta depende de las habilidades sociales y el respeto con el que llega el observador. La habilidad social del investigador es crucial al momento de interactuar con los participantes, ya que ésta es la que le permite al investigador comprender las dinámicas que se presentan en el día a día. En ésta primera fase, es importante “saber quién tiene el poder de facilitar o de bloquear el acceso o quienes se consideran o son considerados por los demás como poseedores de autoridad suficiente para garantizar o rechazar el acceso, (lo cual) es sin lugar a dudas, un aspecto fundamental del conocimiento sociológico del campo (Hammersley y Atkinson, 1994, Citado en Chica, 2012, p20), ya que, éstos poseedores de autoridad son los que demarcan el alcance que tiene la recolección de los datos.

Como segundo momento, el movimiento de campo se entiende como la interacción entre investigadores y participantes, donde se realiza una lectura organizacional y una lectura de las dinámicas que se presentan en la organización. En esta fase, es importante “contar con la presencia en el campo de uno o más actores con los que se cuente con un vínculo o reconocimiento previo, que generen una situación de confianza en ambas partes e incluso de complicidad ante el interés por el trabajo a realizar”. (Chica, 2012, p.19). Al contar con la confianza de los actores sociales claves de la organización, los investigadores obtienen una recolección exhaustiva de datos ya que éstos le permiten moverse con facilidad en el campo, obteniendo así, la mayor cantidad de información pertinente. El movimiento en el campo se entiende como un mapeo etnográfico que incluye sitios geográficos (oficinas) y sitios



simbólicos (conversaciones, internet), registrando los datos encontrados para su posterior análisis. Finalmente, la tercera fase es la salida del campo, donde se debe otorgar un agradecimiento con respeto a la colaboración a lo largo de la investigación, por permitir entrar al campo y por la permanencia en éste. Adicionalmente, se deja abierta la posibilidad de volver a entrar e investigar con mayor profundidad. (Chica, 2012)

En el mapeo o estudio etnográfico es esencial el registro ya que esto le adjudica sentido y permite tener un campo de análisis amplio. Para el registro y recolección de datos se presentan los diarios de campo, las entrevistas semiestructuradas y la observación participante. El registro de la información no solo permite un análisis amplio de los datos, sino que también le permite al investigador tener una prueba material de lo acontecido durante la investigación.

La observación participante, para este estudio se entendió en el sentido descrito por Cuéllar (1998): “significa también ir al detalle, describir y en esta medida, construir al objeto de estudio: (...) nos ayuda a entretrejer, en otro nivel nuestra reflexividad y, con ella, el conocimiento del objeto”, pg. 154. En este sentido, el investigador percibe el mundo social del sujeto que le permite involucrarse de manera activa para percatarse de los detalles pertinentes de registro, que le darán sentido a la construcción que se desea obtener.

El diario de campo fue uno de los instrumentos privilegiados en este estudio. Este es un instrumento de la investigación cualitativa y especialmente de la etnografía, que le permite al investigador “un monitoreo permanente del proceso de observación (...) en él se toma nota de aspectos que considere importantes para organizar, analizar e interpretar la información que está recogiendo” (Bonilla, 1997, pg. 8). Los pasos para lograr un adecuado diario de campo son tres: la descripción de la observado, la argumentación y la interpretación que se le da al fenómeno a investigar. La descripción “consiste en detallar de la manera más objetiva el

contexto donde se desarrolla la acción (...) En esta parte se describen las relaciones y situaciones de los sujetos en ese contexto y esa cotidianidad.” (Martínez, 2007, pg. 108). La argumentación consiste en tener un referente teórico que permita relacionar lo que se ha observado y detallado en la fase de descripción, con la teoría planteada inicialmente. Esta relación permite la comprensión de la situación para luego interpretarla.

Para este estudio también se llevaron a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas utilizadas para recolectar y profundizar en las versiones acerca de la crisis. La entrevista semiestructurada en el trabajo etnográfico se basa en “el encuentro entre el investigador social y el sujeto social no investigador profesional, todo aquello será motivo y objeto de reflexión, de registro, ordenamiento y análisis. El contacto entre ambos es el contacto entre subjetividades que descubren la objetividad, la evidencia, la convierten en objeto de observación y análisis.” (Galindo, 1987, pág. 117). Al ser una herramienta de recolección de datos semiestructurada, le da libertad al investigador de direccionar la entrevista hacia los resultados que pretende obtener, generando así una negociación de significados que dan pie a un análisis.

Al momento de seleccionar los participantes, se tuvo en cuenta unos criterios de inclusión y exclusión que permitieron generar la selección de los participantes claves para la investigación. Estos criterios se implementaron en los diferentes niveles jerárquicos para tener mayor número de participantes. Teniendo en cuenta lo anterior, el criterio principal para la selección de los participantes de esta investigación fue que los actores sociales seleccionados hubieran hecho parte de la organización desde el comienzo de la crisis hasta el día de su liquidación. Otro criterio para la selección fue la pertenencia de los trabajadores a alguno de los tres niveles jerárquicos (Gerencial, Administrativo y Operativo). Se contó con seis participantes que cumplieron los criterios de inclusión y exclusión, los sujetos constituyeron

cada uno de los niveles jerárquicos de la organización: dos participantes que hacían parte del nivel gerencial, dos del nivel administrativo y finalmente dos del nivel operativo.

La presente investigación se llevó a cabo en dos fases. La primera fase de esta investigación se da al llegar al campo y realizar un mapeo etnográfico durante el segundo semestre del año 2017 como practicantes del enfoque organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana. El objetivo de esta práctica por proyecto era, a partir de la teoría de la psicología social de las organizaciones investigar el discurso y las dimensiones que se tejen dentro de la organización con el fin de encontrar las racionalidades y las tensiones organizacionales, y finalmente intervenir en los resultados encontrados. El formato de los diarios de campo, permitió recopilar una serie de descripciones acerca de lo que había acontecido en el día a día de la organización. Las entrevistas se realizaron en dos momentos distintos. Las primeras se realizaron al inicio de la primera fase y se propusieron para indagar sobre la lectura cultural de la organización y las segundas buscaban ahondar en la narración de la historia. La investigación realizada en la primera fase arrojó información detallada de la situación actual de la empresa, lo cual permitió plantear una pregunta que resultó valiosa y pertinente para la investigación acerca de la crisis empresarial en Colombia y dar pie a la segunda fase de la investigación.

La segunda fase inicia en el año 2018, un año después del inicio del periodo de prácticas. En esta se decidió realizar una entrevista (19 preguntas) enfocada en las categorías de Schvarstein (relaciones de poder, comunicación, roles, grupos, significados) encontradas en la primera fase y que fueron integradas en la reconstrucción de la historia. Estas categorías permitieron formular unas preguntas para conocer desde las diferentes perspectivas cómo ocurrió la crisis. A través de esta entrevista semiestructurada, se buscaba que los participantes narraran la historia de comienzo a fin para lograr una mayor comprensión de la historia de

Hombresolo S.A. Durante la segunda fase se realizó únicamente una entrevista semiestructurada para la recolección de los datos.

Se describe la manera en que se analizaron los datos, lo cual permite discutir los resultados a partir de las diferentes versiones encontradas de acuerdo con las racionalidades que se presentan en la teoría de la psicología social de las organizaciones. Es importante resaltar que esta investigación se basa en una lectura diacrónica que permite entender los sucesos históricos a la luz del discurso de los participantes que vivieron de principio a fin la crisis, para así comprender la liquidación de la empresa. Se construye la historia reflejando la versión más real de los hechos teniendo en cuenta que la objetividad que tiene esta investigación se da en términos de las versiones de los trabajadores, de su propia profundidad que se obtiene de ellas y de las relaciones que se tejen entre ellas. Contrario a una objetividad positivista que busca relatar una realidad pura.

Las diferentes categorías de Schvarstein se usaron como referente para el análisis de las entrevistas que permitieron identificar las versiones de los colaboradores. Adicionalmente, se identificaron una serie de racionalidades que se analizaron en la reconstrucción histórica teniendo en cuenta como referentes los conceptos teóricos de Schvarstein. Se realizaron las entrevistas, se grabaron, luego se transcribieron las entrevistas y se tomaron las diferentes versiones, independiente del nivel jerárquico, para su análisis. Una vez analizadas las entrevistas se dividieron según los eventos cronológicos que permitieron que se construyera una trama para poder tejer las versiones, lo cual conduce a la construcción de la historia y le da lugar a la respuesta de la pregunta. La reconstrucción de la historia atribuye una mirada profunda y exhaustiva de la crisis en la medida que contiene diferentes aspectos que mostraron una conflictividad subyacente a la crisis. Lo mencionado anteriormente permitió construir una historia enriquecida que mostró la complejidad de la situación de una empresa al entrar en crisis. Cabe resaltar que la reconstrucción de la crisis conduce a los resultados principales de

la investigación, ya que lo que se buscaba era poder analizar las diferentes versiones encontradas para comprender a cabalidad la historia de Hombresolo S.A. Al realizar un estudio del proceso de la crisis, se deja abierta la posibilidad de nuevas investigaciones sobre la liquidación empresarial en Colombia.

## **Resultados**

### **Reconstrucción de la crisis de Hombresolo S.A**

Es importante aclarar que en esta sección se construirá la crisis a partir de las versiones de seis de los trabajadores que fueron parte de la organización desde el comienzo de la crisis hasta el momento de la liquidación. En la reconstrucción de la historia se presentan dos racionalidades que subyacen en las versiones de los trabajadores: afectiva y económica como parte de la historia.

Cabe resaltar que para la construcción de la historia de Hombresolo S.A que se relata a continuación, los datos tanto de la primera fase (proceso de práctica) como de la segunda fase de la investigación enfocada a la crisis, se recogieron a partir de diarios de campo, observación participante y entrevistas semiestructuradas. A partir de las versiones, se plantean las diferentes racionalidades que se evidenciaron a lo largo de la construcción histórica. Éstas se consideraron como aspectos determinantes que contribuyeron a la comprensión de las dinámicas que sucedieron en el proceso de la crisis.

### **Comienzos de la crisis**

Después de analizar los materiales que aportaron los datos para este estudio, se realizó una división de la historia de la crisis en tres momentos principales que son: el comienzo de la crisis, el proceso de reorganización y finalmente la liquidación de la empresa. En primer lugar,

dentro de estos tres momentos, fue posible reconstruir la historia, tejiéndola con el fin de mostrar cómo se desarrolló. En segundo lugar, fue posible reconocer la historia en sus diferentes momentos a través de las versiones que la componen, las tensiones que se presentan y las racionalidades que están subyacentes.

En las entrevistas que se realizaron para este estudio, uno de los aspectos fundamentales que señalaron los entrevistados tiene que ver con el comienzo de la crisis. Inicialmente los datos del comienzo de la crisis no eran claros, algunos mencionan que era 2014, 2013 o 2015, sin embargo, en las entrevistas de la segunda fase se recalcó un año determinado. Todos los entrevistados ubican la crisis en un momento específico, por ejemplo *“más o menos ya finalizando el 2014”*, *“ya a finales del 2014 la situación ya es muchísimo más crítica.”* (S2) *“fue una crisis que empezó como a finales del 2014”* (S4). Es importante datar específicamente el momento de la crisis ya que esto refleja el momento en que ésta se vuelve oficial y evidente para los trabajadores. En el momento en el que la crisis todavía no se veía tan crítica, la comunicación era precaria y los rumores dentro de la organización se empezaron a dar. Fue por esto que los trabajadores de la empresa empezaron a saber de la crisis, sin embargo, todavía no se trataba de un tema oficial, y en ese entonces aún no se había hecho un anuncio por parte de la gerencia. *“Se oían comentarios de que sí que... nos iban a robar, que quien sabe que estaban haciendo con el dinero”* (S1) Cuando la crisis fue evidente, y los trabajadores empezaron a cuestionar la situación de la empresa, el Ingeniero tuvo que hacer frente a la situación y hablar con los trabajadores sobre la crisis y el comienzo de esta. *“Pues la información al comienzo si fue cerrada, no daban mucha información del tema, decían que estábamos pasando crisis, pero no especificaba qué era, ya después, ya cuando se llegó el momento de la crisis total, ahí si ya, nos hicieron reunión y nos dijeron (...), pero al momento no, la información no era así muy específica. Había unos rumores que uno escuchaba que estaba en crisis, pero no.”* (S3)

El comienzo de la crisis se le atribuye a tres situaciones particulares. Para la primera situación los entrevistados refieren que la crisis está relacionada con los contratos que se hicieron con empresas del sector público (Emgesa, Codensa y Empresa de Energía de Cundinamarca). Estas empresas bajan la demanda de los trabajos para Hombresolo S.A, aconsejan bajar el ritmo e intensidad de trabajo, pero manteniendo la misma estructura organizacional y técnica mientras sale la extensión del contrato. Sin embargo, esta renovación nunca tuvo lugar y el contrato con estas entidades públicas se termina. Para esto refieren los entrevistados: *“un proyecto que nosotros tuvimos con el grupo Endesa, que era Codensa, Empresa de Energía de Cundinamarca y Emgesa (...) que no se renovó y todos los trabajadores y recursos materiales destinados a este proyecto tuvieron que ser reubicados en otros proyectos lo cual generó un hueco en la empresa.”* (S2). Cuando los entrevistados hacen referencia a un hueco en la empresa se refieren a que Hombresolo S.A empieza a percibir una falta de recursos que antes provenían de este contrato y que ya no se estaban recibiendo. Por esto, todos los recursos que estaban destinados a cumplir con los servicios prestados a Endesa tuvieron que ser reubicados y de cierta manera esto afectó el orden de la organización. *“Cuando ya nos dicen mire a pesar de todo ya no podemos, el contrato se termina pues de alguna forma es que el contrato se termina y es mirar cómo reubicar esas personas dentro de lo que teníamos”.* (S2)

La segunda situación que se presenta para explicar el comienzo de la crisis surge a partir de un contrato que se firmó con el Grupo AVAL. *“Y de alguna forma en vista de que ya se iba a terminar el contrato con el grupo Endesa y de más, se habían iniciado conversaciones con el Grupo Aval, conversaciones para el proceso de contrato de mantenimiento.”* (S2). Sin embargo, este contrato con el Grupo AVAL requería de una inversión significativa. Hombresolo S.A estableció un plan de acción que se dirigía principalmente a cumplir con las demandas del Grupo AVAL y de esta manera descuidó otros clientes como refieren los

entrevistados: *“el contrato de mantenimiento iba a ser que íbamos a empezar por algunas ciudades para después tener cobertura a nivel nacional (...) entonces viene una serie de inversiones, no solamente en contratar personal, sino en la dotación, en las herramientas, en la contratación, en la compra de vehículos...”* (S2) *“Otra cosa que se vinieron fue con el Grupo AVAL, antes de firmar un contrato como tal, se generaron muchas expectativas, se contrató mucho personal, se invirtió mucho dinero en equipos, en maquinaria”* (S3). La Gerencia de Hombresolo S.A, vio en este contrato una gran oportunidad de recuperar el vacío económico que se había generado por el contrato con Endesa. Sin embargo, no hubo un asesoramiento adecuado sobre el manejo de este contrato y por lo tanto se hicieron una serie de inversiones sin tener en cuenta un plan a seguir.

El Grupo AVAL establece un periodo de prueba en el que Hombresolo S.A comienza a realizar la operación en algunas ciudades y a medida que se fuera avanzando en la operación se pretendía que Hombresolo S.A cubriera el 100% de la operación nacional. El Grupo AVAL delega la operación de unos sectores particulares de algunas ciudades de Colombia por lo cual no era rentable para la organización debido a que la inversión que ésta había realizado era más grande que lo que estaba recibiendo. *“Si Endesa nos había dejado una situación difícil este sí fue el acabose completo porque finalmente eran personas, vehículos, eran contratos de leasing que habíamos adquirido, dotaciones, personal a nivel nacional, oficinas contratadas”* (S2). Hombresolo S.A al ver que sus expectativas no se estaban cumpliendo, le pidió al Grupo AVAL una ayuda económica la cual fue rechazada al igual que el aseguramiento de que Hombresolo S.A pudiera realizar el 100% de la operación nacional. Todas las inversiones realizadas por Hombresolo S.A que finalmente no pudieron ser utilizados para la operación solicitada por el Grupo AVAL, dejaron otro vacío en la organización que se sumaba al provocado por el contrato del Grupo Endesa y la situación ya se estaba convirtiendo en un problema del que difícilmente se podía salir. *“Yo pienso que si bien el grupo si nos hizo algunas cosas, digamos, no*



*indebidas, simplemente ellos defendían a sus cosas y yo defendía las mías, pero de alguna manera aquello que de alguna manera yo sentía que ellos no habían cumplido, yo pensaba, yo desde el fondo pensé que si se podía haber rescatado el proyecto si Hombresolo hubiera tenido el músculo como llevar el proyecto, pero era demasiado tarde” (S2).* En este sentido a partir de las versiones expuestas, se concluye que una de las causas principales atribuidas a la crisis fue el contrato con el Grupo AVAL. *“más allá de eso el detonante de la crisis fue un contrato con el Grupo AVAL que nos salió muy mal porque tuvimos que invertir demasiado dinero y el Grupo AVAL... pues... negociar con esas entidades es muy difícil y nosotros nos fuimos por un precio bajo porque ellos prometían un volumen de trabajo muy grande y ese volumen de trabajo nunca llegó entonces perdimos muchísimo dinero, por atender ese cliente desatendimos a otros importantes que fuimos perdiendo también como Telefónica y Codensa.” (S5).* Así como también lo establece otro de los participantes de la organización *“Una de las cosas fue Grupo AVAL, porque fue el que más duro acabó con la empresa.” (S3).* Para ejemplificar la magnitud del problema que se dio a partir del contrato con el Grupo Aval, uno de los entrevistados reporta una situación de lo que se pudo percibir en ese momento. *“Digamos el Banco Popular como tal, duró más de 6 meses para pagar más de 200 millones de pesos, cosa que eso descalabra a cualquiera, la empresa se fue a pique también por eso, seguro”.* (S3)

Una tercera situación que llevó a la crisis y que menciona específicamente el Ingeniero fue una serie de robos que se dieron en la organización particularmente por parte de uno de los trabajadores que estaba asignado como tesorero. El Ingeniero confió en esta persona antes de saber que era amigo de alguien que conocía muy bien el negocio y que anteriormente había sido parte de la organización en el sector administrativo. *“Inicialmente yo no lo vi con tanta malicia, el caso es que cuando ya estábamos casi que, al borde de la crisis, el señor se retiró”* (S6). Un auxiliar de contaduría de la empresa hizo caer en cuenta al Ingeniero de los vacíos que

se encontraban en las cuentas de la organización. Los recursos destinados al pago de uno de los proveedores de materiales eléctricos fueron dirigidos a cuentas privadas del tesorero. Para esto el Ingeniero reporta: *"Jorge, las cuentas con sumercé están como demasiado grandes, como así, ustedes me deben más de 500 millones de pesos, y yo como así, de dónde, a qué horas, si le hemos pagado, tanto, tanto, tanto... no que pena no me han pagado," entonces que, hacia el tesorero, cogía, listo, lo revisaba contablemente todo el tema, pero la plata la mandaba a una cuenta de la novia de él"* (S6).

Al contar con las versiones de los trabajadores sobre el inicio de la crisis, se percibieron algunas tensiones económicas que se establecieron entre Hombresolo S.A y las diferentes entidades (Grupo AVAL y Endesa), ya que se evidenció un problema al ver que no se estaban cumpliendo las expectativas iniciales del contrato por ambas partes. Adicionalmente, el vacío que se presentó en la organización por la terminación del contrato con Endesa, generó tensiones en la medida en que la crisis empezó a ser más evidente y los problemas económicos se empezaron a ver reflejados en las cuentas de la organización. La falta de materiales o el uso de materiales inadecuados para la ejecución de los servicios se hizo evidente por la falta de presupuesto en la empresa y esto reflejaba la situación de ésta. *"Ya después cuando empezó la crisis, empezaron a escasear los materiales, empezó a generarse ya dificultades con los clientes (...). Porque yo siempre, en la empresa yo dije "si nosotros no producimos, los recursos no alcanzan"* (S3).

El contrato con el Grupo AVAL, demostró la importancia de tener un adecuado manejo de los recursos ya que este permite el funcionamiento apropiado de la organización. Esto permite evidenciar la existencia de una racionalidad económica que da cuenta de la importancia que tienen los ingresos de la organización ya que éstos la regulan y permiten las condiciones materiales de existencia. Así lo refieren los entrevistados: *"las obligaciones de Hombresolo S.A eran muy muy grandes y con los ingresos que estábamos teniendo apenas cubríamos lo*

*administrativo, algo operativo, pero no podíamos ir cubriendo la deuda” (S4). “Siempre llegar temprano a ver que plata hay, que se puede hacer, (...) entonces el día a día era simplemente ver qué recursos hay, (...) si tengo dos pesos para comprar materiales compro eso y lo administro y si no tengo plata pues manicruzados hasta el día siguiente y se vuelve así una lucha del día a día” (S5).* Esto hace referencia a las dificultades de la organización para mantenerse y manejar la crisis a pesar de la falta de ingresos para continuar con la operación. La racionalidad económica predomina en la organización ya que las acciones, la toma de decisiones y el comportamiento de los participantes giró en torno a la situación económica que se vive en la empresa. Esto se pudo ver en diferentes ejemplos, como la demora en el pago de la nómina por cuatro meses, o tener que prestar un servicio con materiales de baja calidad o incluso al no tener los materiales adecuados para realizar el trabajo por la limitación en el presupuesto, lo cual genera un clima laboral tenso entre los integrantes el cual da lugar a rumores y reclamos acerca de la estabilidad financiera de la empresa. El funcionamiento de Hombresolo S.A dependía de los ingresos del día a día para poder ejecutar las acciones y al ver que los recursos eran limitados no sólo para el pago de las nóminas sino para el desarrollo de los servicios, esto se convirtió en uno de los aspectos causantes de la crisis. La falta de recursos y personal dio lugar a una reestructuración de las funciones y de los puestos de trabajo. Antes de la crisis, todos los trabajadores de la organización tenían funciones determinadas que a medida que iba avanzando la crisis se fueron mezclando con las funciones de otros trabajadores que ya no pertenecían a la empresa. *“Pero la sorpresa mía fue cuando regrese, que me cambiaron de área y pase a gestión humana, esto fue como la oportunidad que tuve cuando empezó la crisis” (S4).* Los trabajadores seguían el día a día y realizaban tareas según las necesidades de la empresa, aunque no fueran las funciones establecidas en sus contratos.

De igual manera deben considerarse otras causas como la mala administración y la mala delegación de las funciones. Estos aspectos son mencionados por todos los participantes como

factores que influyeron en la crisis. *“La empresa creció un montón y empezamos a cometer algunas fallas de control interno”* (S5). Los errores de control interno hacen referencia a todas las funciones delegadas por el Ingeniero que no fueron debidamente monitoreadas y que por lo tanto generaron errores y vacíos en la ejecución de las funciones. Las siguientes versiones plantean la mala administración de los procesos internos: *“La principal causa fue mala administración, dejar que mucho jefe entrara a la empresa a hacerse cargo de proyectos. Gente que no tenía la suficiente experiencia para manejar”* (S3) *“Mala administración, Digamos no por el Ingeniero, pero cuando tuvo que delegar funciones de pronto no tuvo esa perspectiva de decir este si este no. (...) Se veía que había personas que él delegó sus funciones y ellos se creían los dueños de la empresa (...) por eso le digo que como la administración. (...) haberles dejado a otras personas determinadas funciones que debía hacerlo el ingeniero”* (S1) *“era un área en que encontramos bastantes inconvenientes, malos manejos”* (S4). El Ingeniero fue consciente de su error al haber delegado ciertas funciones y enfocó su atención al crecimiento de la empresa más que al buen funcionamiento de ésta. *“Yo comencé a delegar demasiado en algunas personas y no sé si de pronto hubo en algún ciclo algo de mala intención, la verdad nunca pude saber.”* (S6) *“mi papá siempre ha sido una persona que confía mucho en la gente y en ese proceso él empezó a delegar (...), en temas financieros, en temas de operación (...) en manos de personas que no eran buenos y no hicieron un buen trabajo y se empezaron a abrir huequitos pequeños (...), se hizo incontrolable la situación financiera de la empresa. (...) era delegar demasiadas cosas sin tener los sistemas o los procesos adecuados para controlar las cosas adecuadamente”* (S5).

Lo mencionado anteriormente, afirma y demuestra cómo todas las versiones concuerdan con la importancia de contar con un buen manejo administrativo, con una adecuada delegación de las funciones y lo más importante, contar con una estrategia para optimizar los recursos económicos de la organización.

## Reorganización

El ingeniero, al ver las dificultades internas de la organización, decidió consultar con varios abogados y llegó a la decisión de acudir a un experto e invitarlo a realizar una revisión de la situación desde una visión externa. El experto, llega a la organización y realiza un diagnóstico de lo que estaba pasando en términos financieros y les aconsejó realizar unos acuerdos con los acreedores. Él les recomienda realizar estos acuerdos como último recurso antes de tomar la decisión, para llegar a una solución y salir adelante. Hombresolo S.A se dirige a los acreedores con el fin de llegar a un acuerdo económico con ellos. Sin embargo, al ver que los acreedores tuvieron una postura crítica y dura y no conceden el acuerdo se toma la decisión definitiva de empezar el proceso de reorganización. *“Antes de iniciar el proceso de reorganización esta persona fue partidaria de que hiciéramos un proceso más de acuerdo con los acreedores teniendo en cuenta que el acreedor principal en ese momento era... y que aún sigue siendo el mayor acreedor que son las entidades financieras, lo que nos propuso fue eso, hagan un acuerdo privado con las entidades financieras y de alguna forma eso nos puede dar un poquito más de respiro y continuar.”* (S2) Al ver que la situación no fue positiva, el ingeniero toma la decisión de entrar en el proceso de reorganización y aceptar las consecuencias que esto conlleva. *“En vista de ese tema, eso fue muy a inicios del 2015, eso fue como enero, comienzos de febrero y ya en vista de eso dijimos la solución siguiente si no se dio ese acuerdo es entrar en un proceso de reorganización.”* (S2)

A finales del año 2014 la situación de la compañía se iba deteriorando paulatinamente a partir de los errores administrativos y malos contratos narrados anteriormente, por lo cual, para sobrevivir como organización deciden entrar al proceso de reorganización de la ley 1116 regulado por la superintendencia de sociedades. *“En vista de ello, ya a finales del 2014 la*

*situación ya es muchísimo más crítica y ahí ya empezamos a buscar algún tipo de alternativa ya no de manera temporal sino ya algo más de largo plazo que nos permitiera continuar como compañía. De allí que viene una persona externa a la organización y hace de alguna forma como un... diagnóstico de lo que está pasando y esa persona lo que nos aconseja es iniciar un proceso de reorganización.” (S2)* Se hace referencia en esta cita a la situación crítica que vive la organización y esto se evidencia principalmente en el incumplimiento de pago en las nóminas. En este momento que se toma la decisión de resguardarse bajo la ley 1116, los trabajadores se enteran de algunos aspectos de la situación económica por los rumores dentro de la organización, posteriormente son informados por parte del ingeniero la situación real de lo que estaba aconteciendo. *“Es que digámoslo así cuando esto empezó a nosotros no nos dijeron nada, por eso les digo, ya cuando Hombresolo S.A se vio ya que no podía y que les tocaba ... fue que ya hicieron lo de la reorganización y hubo una reunión como tal y nos dijeron, nos dijeron que la empresa entraba en reorganización entonces” (S1).* A pesar de que los trabajadores se sentían sorprendidos por la situación de la organización y la falta de información, para el Ingeniero era también una situación difícil aceptar que la organización que había construido con todo su esfuerzo y que era analógicamente entendida como su hijo, estaba atravesando una crisis. Por esta razón divulgar toda la información sobre la crisis a los trabajadores era emocionalmente conflictivo para el Ingeniero ya que siempre hubo una esperanza de poder sobrevivir y resurgir.

En este sentido, en Julio del año 2015 la organización aplica para pertenecer al proceso de reorganización” *la empresa quedó prácticamente ilíquida, que la última carta que nos jugamos fue acogernos a la ley 1116 que es un salvavidas que la Superintendencia le lanza a las empresas para proteger al empresario y para que la empresa salga adelante.” (S5).* Aproximadamente 3 meses después son aceptados en este y comienza una nueva etapa de la organización *“Ese proceso de reorganización nosotros lo solicitamos en Julio del 2015 y*

*fuimos aceptados hasta septiembre de 2015, pasaron agosto, casi dos meses, casi tres, dos mesecitos largos para que nosotros fuéramos aceptados a proceso de reorganización y ya ahí ya viene todo el proceso de reorganización que ustedes de alguna forma conocieron.”* (S2).

Luego de entrar al proceso de reorganización, la superintendencia de sociedades otorga un plazo para que Hombresolo S.A llegue a un acuerdo del cumplimiento de los pagos con los acreedores el cual debe ser aprobado por más del 50% de ellos *“En ese proceso bueno nosotros finalmente logramos conseguir como el 52 o 54 % de aceptación y nosotros teníamos que empezar a pagar más o menos como en abril, marzo del año pasado (2017)”* (S2). En el momento en el que se estuvo en la organización, a través de diarios de campo y entrevistas realizadas previamente, se pudieron evidenciar diferentes conflictos en los que se hacía evidente la incertidumbre por la que estaba atravesando la organización. Entre estos se destacan llamadas que realizaban algunos acreedores y ex empleados buscando respuestas sobre los pagos de la nómina que no habían sido cumplidos hasta el momento, esto se ve reflejado en la siguiente afirmación que hace uno de los trabajadores refiriéndose a una afirmación realizada por un ex empleado hacia el Ingeniero *“ahora lo tenían por el piso fue duro porque como hubo uno que dijo que no valía la pena y bueno no me acuerdo muy muy bien las palabras pero lo que él dijo era que se debía acabar porque eran unos ladrones, que los habían robado”* (S1).

A pesar de que muchos trabajadores se pusieron en contra de la organización, otros trabajadores a pesar de su aprecio a la organización y al ingeniero, tuvieron que renunciar debido a las dificultades económicas que esta situación les generaba. Como también se pudo observar en entrevistas previas, los técnicos especialmente, realizaban diferentes reclamos sobre su situación económica y familiar. *“duramos dos o tres meses sin recibir sueldo y pues eso era difícil llegar a la casa sin el sustento, en esa época (...) Si de todas maneras si estuve afectado bastante por eso”* (S3). Es importante resaltar que una gran mayoría de estos trabajadores eran cabeza de familia y debían responder con las responsabilidades del hogar, sin embargo

otros recibieron apoyo de sus familias *“Yo de todas maneras tuve apoyo familiar de todas maneras para poder solventar lo que era el mercado, para el pago de los servicios que eran mis obligaciones más grandes (...) tuve como unos cuatro meses de crisis dura, dura, las cuales no llegaban ingresos de parte de la empresa y uno afectado por eso”* (S3)

Esta decisión de la reorganización fue tomada con dificultad por la gerencia, como es afirmado por el trabajador S2 *“De ahí que finalmente el doctor Calderón era un poco reacio a ingresar a este proceso de reorganización un poco por lo que ello conlleva”* y efectivamente el proceso de reorganización no fue lo que se pensaba y lo afirman los trabajadores de la siguiente manera: *“Yo pienso que también el tema de definitivamente las leyes en Colombia son muy bonitas, demasiado bonitas pero eso en la práctica no funciona, típico de la ley 1116. Le pintan a uno la machera, pero cuando uno se estrella con la realidad, peligro. De la crisis no sale nadie por estar acogido a la ley, así de sencillo”* (S6) esto destaca una crítica que le hacen a la normatividad colombiana por ofrecer falsas expectativas sobre el resurgimiento de las empresas. Otro de los sujetos afirma que lo único que logra la ley de reorganización en Colombia, es cerrar las puertas a nuevos negocios. *“aquí en Colombia no está bien visto que una empresa entre en proceso de reorganización y muy seguramente cierren las puertas y yo les decía muy seguramente no, es que el tema es así.”* (S2) Por esta razón, algunas de las versiones afirman que después de luchar por salir adelante, la ley no permitió que la organización resurgiera de su limitación económica *“fueron unos tres años de lucha, de constancia de tratar de empujar la empresa para que saliera, pero finalmente la ley en teoría es... en teoría es muy buena pero ya en la práctica pasa cuando... como cuando una persona tiene una enfermedad contagiosa y los bancos no le prestan dinero, los clientes se le alejan, (...), eso nos hizo muy difícil salir de la crisis porque nosotros nos podíamos mantener pagando el día a día las cosas pero cosas viejas no podíamos pagar.”* (S5)



A pesar de la dificultad del proceso de reorganización, los trabajadores mencionan diferentes herramientas que ayudaron a Hombresolo S.A a salir adelante y perdurar durante 2 años y 6 meses sosteniendo la empresa en el día a día durante el proceso de reorganización. *“yo pienso que el tema más importante (...) es el doctor Calderón, es como su tenacidad como su gallardía, como ee no sé, ese orgullo quizás que tiene como persona que finalmente enfrenta la situación. (...) Es un poco como el haber podido contar con personas que te acompañaron en ese momento difícil”* (S2) Otra de las versiones afirma: *“fue la unión. Porque básicamente (...) se forman vínculos más grandes, pues todos teníamos la preocupación, todos necesitábamos el trabajo, todos tenemos responsabilidades, algunos más que otros, pero creo que esa unión nos llevó como a estar más juntos, tratar de marchar como hacia el mismo lado en la medida de las posibilidades.”* (S5). Teniendo en cuenta lo anterior, una de las características que se destacan a partir de las entrevistas realizadas previamente, es que los trabajadores de Hombresolo S.A definen a esta organización como una familia, lo cual fue muchas veces un motivo para persistir, además de la oportunidad de crecimiento, tanto profesional como personal que esta organización les ofrecía *“Esas oportunidades no son para todo el mundo, de alguna manera no sé si por la crisis o por la situación o por las razones que sea el tema de la oportunidad es la que uno tiene que aprovechar no por la situación sino por el crecimiento de uno mismo y por el conocimiento que uno puede llegar a adquirir.”* (S4). Las diferentes versiones reportan que existe un sentido de familiaridad *“Yo me sentía como en una familia y (...) porque era una escuela y que se aprendía y se trabaja como en una familia, que era como una familia”* (S1). Otra de las versiones también afirma *“nunca dejamos de ser una familia, que fuéramos 430, que llegamos a ser en algún momento a ser los que alcanzamos a terminar que éramos 45 más o menos. Yo creo que esa fue la fortaleza más grande que siempre fuimos... o sea Hombresolo a pesar de su... al comienzo que éramos muchos siempre se veía como una familia, siempre, siempre, la hermandad,”* (S4). Esto permitió afirmar que se

estableció un sentido de pertenencia y que al ver esta organización como una familia se pudo analizar que los hijos siempre buscan ayudar a los padres. Esta analogía se vio reflejada en esta organización ya que, los trabajadores apreciaron el crecimiento aportado por la empresa lo cual genera una solidaridad en ellos que les permite quedarse en la organización. Esto se identificó en los diarios de campo y en las entrevistas realizadas durante el proceso de práctica en el cual el discurso de los trabajadores hacía referencia a su deseo de quedarse por ayudar al ingeniero, así como este les había ayudado tanto en su crecimiento personal como profesional. Igualmente, destacan a Hombresolo S.A como una empresa de puertas abiertas, en la que la confianza y el sentido de pertenencia se evidenciaban en el momento en que ellos establecen relaciones que trascendían de lo laboral. Un ejemplo de esto, se puede evidenciar en el momento en el que los trabajadores hablaban con el ingeniero sobre sus problemas personales, y él siempre mostraba una alta disposición para escuchar. A pesar de que muchos trabajadores demostraron su afecto por la organización, otros por el contrario se retiraron de esta *“Hay gente que superó esa reorganización y que aún sigue, hay otros que se fueron pero que todavía tenemos buena relación y hay otros con los que definitivamente... ya sean trabajadores, ya sean proveedores la relación es completamente nula.”* (S2). La situación económica primó sobre el sentido de pertenencia y el afecto que algunos trabajadores lograron sentir por la organización y el Ingeniero. Para corroborar esta información, el Gerente General reporta, *“Yo pienso que tal vez con una, dos o tres excepciones de personas que me acompañaron sinceramente por querer acompañarme, yo pienso que la mayoría lo hicieron porque tenían todavía un trabajo ahí, que les pagaba (...) yo creo que lo hicieron más por la misma necesidad de pronto por la pereza de, o por el temor de salir a buscar y no encontrar ,yo pienso que la mayoría de la gente lo hizo por eso, entonces no fueron tan sinceros en el tema de que es por aprecio y por amor a Jorge Calderón, ni por acompañarlo, yo no creo que más de 3 personas lo son”* (S6). Esto refleja el pensamiento que tiene el ingeniero sobre el

trabajador como aquel que realiza sus actividades laborales con un propósito únicamente lucrativo. El ingeniero, por otra parte, en su narración de la historia demostraba frustración al hablar y se percibía un rencor ante lo sucedido. Sin embargo, es importante destacar que aunque muchos se fueron porque la situación económica era difícil, otros realmente creían en el valor de la familia, la solidaridad y el sentido de pertenencia generado en la organización *“Entonces en Hombresolo S.A siempre nos consideramos como una familia en los que sí había unos cargos pero era la comunicación abierta desde el técnico hasta el gerente”* (S5). Es difícil entender cómo los trabajadores que, tras pasar varios meses sin recibir una nómina, tomaran la decisión de quedarse en la empresa si en realidad no existía un afecto hacia el ingeniero y hacia Hombresolo S.A. Esta afirmación corrobora un discurso afectivo que manifiestan los trabajadores de la organización y que sobrepone el factor económico. Esto evidencia una tensión al poner estos aspectos en contraposición y tomar la decisión de permanecer o no en la organización. Lo mencionado anteriormente evidenció una racionalidad afectiva ya que, las relaciones trascendieron el ámbito laboral y se establecieron vínculos fuertes que dificultaron la decisión de los trabajadores de abandonar la empresa. Como reporta una de las trabajadoras, *“nos fuimos por el camino de la hermandad, de la familiaridad (...) siempre vas a encontrar personas que están en las empresas solo por su parte laboral, no les importa si el jefe está bien, (...) les importa es que les paguen, trabajar y ya”* (S4). Lo anterior confirma que, aunque algunos trabajadores se guiaron por las necesidades económicas, por el contrario, otros trabajadores valoraron el sentido de familiaridad y hermandad que le atribuían a la empresa y decidieron continuar a pesar del riesgo que esto podría conllevar.

## **Liquidación**

Después de tres años sobrellevando la crisis en el proceso de reorganización, Hombresolo S.A no cumple con los pagos de los acreedores, y a pesar de que se acoge bajo una cláusula de salvaguarda que les permitía extender el plazo de pago, tampoco lo lograron

*“¿qué hizo la Superintendencia? Decretó una audiencia de incumplimiento. Esa audiencia de incumplimiento fue en septiembre del año pasado” (S2).* En esta audiencia se llega a una conciliación con los acreedores, lo cual permite a la organización seguir adelante para buscar herramientas que le permitiera poder cumplir con las deudas establecidas. Finalmente, la organización no puede cumplir con estos plazos, y en marzo 9 del 2018, se hace efectiva la liquidación en la audiencia de incumplimiento *“El día que decretaron la audiencia de liquidación donde decretaron la liquidación de Hombresolo S.A el doctor Calderón estaba incapacitado por una de las intervenciones que le hicieron en su ojo y él estaba incapacitado, pero ya la Superintendencia dijo no podemos posponerla, tiene que nombrar a un apoderado.”* Esto se corrobora por otra versión de la organización *“Y ya fue en un momento que la Super Sociedades tras unos incumplimientos que tuvimos que generar con pagos que no llegaron, pues la Superintendencia después de un proceso de dos, tres años decidió que la empresa se iba a liquidación”.* (S5) La liquidación de Hombresolo S.A se le atribuye a los acreedores más no a la Superintendencia de Sociedades, ya que fueron los que tomaron la última decisión sobre el futuro de la empresa, debido a los incumplimientos de los pagos *“el proceso de liquidación de Hombresolo S.A se da porque los acreedores presionan y presionan demasiado el tema. La Superintendencia ¿que nos decía? Mire, en la medida en que los acreedores los acompañen a ustedes, nosotros les damos las prórrogas, pero si los acreedores no los acompañan, nosotros no podemos ir en contravía de la decisión de los acreedores.”* (S2) En este sentido, esta situación estaba por llegar pronto *“yo sabía que la liquidación se venía en cualquier momento”* (S6). El día de la liquidación, el ingeniero cita a todos los trabajadores a la sala de juntas y les explica lo que estaba sucediendo: la organización entró en liquidación y a partir de este momento, ya no se puede operar con el negocio.

Por tal motivo, el ingeniero les hace partícipes de la empresa (Su Mano Derecha) que había sido creada para componer la sociedad de Hombresolo S.A y les propone seguir con el

mismo modelo de negocio. Al estar presentes en la reunión durante la primera fase, a través de la observación participante se evidenció que algunos de los trabajadores reaccionaron de forma indiferente al tener una expresión facial negativa ante las palabras del Ingeniero, otros manifestaron una alta expectativa ya que realizaron preguntas ante tal incertidumbre y observaron atentamente a la información que se les estaba presentando. También se percibió una actitud de incredulidad ante tal situación y de preocupación, pues la incertidumbre sobre el pago de la nómina y de las prestaciones legales, era muy alta. No obstante, muchos de los trabajadores aceptaron la propuesta del ingeniero Calderón. La información sobre la liquidación de Hombresolo S.A, llegó a los investigadores el día anterior a la reunión realizada por el ingeniero, puesto que un funcionario de la Superintendencia de Sociedades reportó conocer la información que estaba siendo transmitida por la página de la entidad. Por ésta razón el día de la reunión con el ingeniero y los técnicos, los investigadores ya conocían la información de la liquidación, a diferencia de los trabajadores. Por tal motivo, esto no causó un impacto en los investigadores.

Días más tarde, el liquidador encargado del proceso llegó por sorpresa a la organización para realizar el respectivo inventario de todos los objetos que entrarían en la liquidación y a partir de la cual se pagarían algunas deudas, dando prioridad a los trabajadores que llegaron hasta el final. Por esta razón, algunos de los objetos como computadores y escritorios fueron trasladados a la nueva organización: Su Mano Derecha. El plan de trasladar el modelo de negocio a otra sociedad siempre pudo haber sido una opción, sin embargo, el Ingeniero tomó la decisión de persistir con Hombresolo S.A por el bienestar económico de los trabajadores, porque veía una esperanza y por su buena imagen. *“Entonces eso tal vez me motivó también, aunque tratara de mantener la cosa lo más... por lo menos que la gente percibiera que yo ya había hecho todo lo que había que hacer o todo lo que podía hacer a mi alcance para rescatar*

*la situación, pero que no fueran a pensar que eso se hizo a propósito o que yo había cogido previamente quien sabe tantas cosas y las tenía por allá guardadas para cuando empezara la liquidación” (S6). Sin embargo, esto no deja de ser una experiencia traumática para los trabajadores que la vivieron, así como lo afirma uno de los participantes: “Fue duro porque pues yo no había visto... tal vez había visto partes de algunas de las audiencias que ellos estuvieron mirando por internet, pero esa fue traumática porque fueron cosas muy horribles.”*

(S1)

Al llevarse a cabo la liquidación, fue un momento muy difícil para todos. En el discurso se refleja el sentimiento con el que hablan los participantes, al contar la historia con emotividad y nostalgia que este episodio les produce, sin embargo las versiones afirman que no pudo haber mejor solución que esa “*A pesar de que seguíamos operando y que seguíamos teniendo clientes y seguíamos facturando no era lo suficiente para cubrir todo lo que nosotros estábamos debiendo y solo una liquidación podía cerrar un capítulo para que nosotros pudiéramos empezar uno completamente diferente (...) entonces en ese momento fue muy difícil pero si yo lo miro ahorita digo eso hubiera pasado antes y creo que si eso hubiese pasado antes quizás ahoritica la situación sería totalmente diferente. Si es difícil en el momento, pero ahorita digo menos mal pasó” (S2)* La liquidación de la empresa se dio el 9 de marzo sin vuelta atrás, algunos de los trabajadores continuaron en su mano derecha, mientras que otros se retiraron definitivamente. El pago de las nóminas es una dificultad que todavía se presenta en algunos extrabajadores de la organización, lo cual está a cargo del liquidador encargado de la Superintendencia de Sociedades.

## Discusión

El análisis de los momentos centrales de la historia reconstruida que se realizó a través de las versiones indica cómo las narraciones señalan situaciones, tensiones y conflictos que en su conjunto componen un proceso descrito después de que los hechos ocurrieron. No se trata de establecer verdades absolutas de lo que ocurrió en realidad, cuestión que se sale de los límites de este trabajo, sino se trata de dilucidar y tejer la historia dando cuenta de las maneras en que los miembros de la organización reflexionan desde el presente y construyen una forma de ver las crisis empresariales que ya han pasado.

Esta situación no quiere decir que la historia reconstruida no ofrezca herramientas para comprender la crisis particular de la empresa objeto de este estudio, o de otras crisis por las que hayan atravesado organizaciones similares. Es precisamente en la comprensión de las versiones, donde radica la riqueza de la historia que se construye. La mirada de hoy hacia el pasado, da respuesta a aquello que Schvarstein (1992) ha señalado como fundamental para entender a las organizaciones laborales contemporáneas. Es decir, permite dar una respuesta a la pregunta de cómo una organización llega en un proceso temporal, a una situación particular. ¿Cómo llegó Hombresolo S.A a estar en crisis? Esta pregunta ha sido resuelta mediante la reconstrucción histórica presentada. Por supuesto, con las limitaciones que surgen del tipo de narraciones que se pudo realizar.

Ahora bien, la reconstrucción hecha de los momentos claves de la historia, se realizó gracias a la perspectiva que asumieron los investigadores durante la recolección de la información. Por tanto, el hecho de que esta situación de la experiencia de la crisis y de su reconstrucción haya sido compartida tanto por investigadores como por investigados permitió dar un cierto balance a los hechos que se narraron, así como establecer la periodización que le es propia a esta narración histórica.

El énfasis que denota la historia al iniciarse en términos de la falta de conocimiento compartido, es quizá uno de los aspectos interesantes que surgen de las narraciones del comienzo de la crisis. No se conocen las razones por las cuales la crisis no se comparte con todos los miembros de la organización. Esta situación puede estar vinculada con tipos de razones muy diferentes, entre estas, está el temor de que una vez circulen este tipo de informaciones en la organización, en lugar de buscar la superación de las crisis, se tienda a agravarlas, asunto que no se puede establecer a través de las versiones que se recogieron. Si bien esto es cierto, llama en mucho la atención entonces que la falta de información dé origen a la percepción de tres causas principales de la iniciación de la crisis.

Estas diferentes maneras de atribuir razones a la crisis, señalan lo que en su momento fue una vivencia de los trabajadores y por tanto implica que las atribuciones diversas a los orígenes de las crisis den lugar al campo de posibles acciones para su manejo. De esta manera, las versiones señalan en primer lugar, las relaciones con el sector público que la empresa estableció. Al priorizar a uno o dos clientes que cuando se retiraron dejaron a Hombresolo S.A. en una situación de inestabilidad, empezó a evidenciarse un hueco de manera muy significativa en términos de lo que se asocia con la situación de crisis que puede llevar a una organización a una liquidación. Es posible anotar aquí que estas versiones señalan de manera implícita los riesgos que supone la contratación con el sector público en este tipo de empresas que en términos de la negociación tiene diferente tamaño y por supuesto diferentes posiciones en el mercado. Por tanto, en la relación comercial que se establece habría que ser muy cuidadoso pues de ahí puede salir afectada la parte con menos poder relativo que concentra sus esfuerzos en un solo socio comercial.

Este aspecto se confirma cuando las siguientes versiones permiten considerar que la crisis no solamente provino por las relaciones con entidades del sector público, ya que también la relación resultó un tanto problemática con el sector privado. En búsqueda de clientes que



permitieran solventar los problemas que se enfrentaban, relatados con respecto a este primer momento de la historia, establecieron una negociación con entidades del más alto nivel del sector privado que igualmente llevó a agudizar la crisis. Aquí, a través de las versiones, se llevó a cabo una serie de reflexiones en las que se muestra cómo la racionalidad económica de la mayor ganancia con el socio de mayor tamaño no necesariamente resulta en una situación benéfica para la empresa de menor poder relativo. Por el contrario, parece agudizar la crisis de una forma que resulta un tanto paradójica restándole importancia a posibles socios de menor tamaño que quizá habrían permitido que la empresa no agudizara su crisis. Esto demuestra cómo la ambición de una organización por lograr el mayor beneficio lucrativo posible termina logrando todo lo contrario, una crisis económica.

Otra de las causas que pueden atribuirse a la crisis económica, se evidencia en una de las versiones por parte de uno de los directivos quien refiere que la empresa fue objeto de robo por parte de uno de los colaboradores de mayor confianza. Cabe señalar la carga emocional que se evidencia a través de su expresión. En el discurso se percibe rencor y resentimiento hacia aquella persona que fue capaz de abusar de la confianza que se le había otorgado. Esto sumado al hecho de que el monto de dinero generó una indiscutible inestabilidad en las finanzas de la empresa, por lo que se descubre otro hueco que incide en la crisis de Hombresolo S.A. Esto indica la importancia de la rigurosidad en los procesos de selección de personal, así como el seguimiento de su desempeño ya que algunas personas fueron involucradas a la empresa sin rigurosidad posiblemente debido a que no pudieron asumir el crecimiento de esta.

Además de las causas de la crisis como la contratación con el sector público y privado, algunas versiones afirman que se venían realizando diferentes acciones en los procesos internos de la empresa que paulatinamente generaron una inestabilidad no solo económica, sino emocional. Como lo es por ejemplo la comunicación interna de la compañía, la cual, se fue deteriorando al punto de que la información se obtenía por rumores entre el personal según los

cuales la empresa estaría entrando en quiebra. Podría inferirse que este tipo de acciones gerenciales se hacían para no alarmar a los participantes, sin embargo, lo único que lograron fue crear un alto grado de incertidumbre en ellos, y propiciar una ruptura que influyó en la crisis organizacional.

Otro factor atribuible a la crisis de la organización está relacionado con la delegación de funciones, lo cual es afirmado según algunas versiones de los niveles superiores de la organización al haber tenido un exceso de confianza con el personal. Este argumento puede complementarse con algunas versiones operativas al afirmar que había una gran cantidad de personas al mando, lo cual generó una desorganización en la jerarquía de la organización. Si bien la jerarquía estaba claramente establecida, el control que se realizaba sobre los subalternos no era suficientemente riguroso.

Los hechos hicieron evidente la crisis, por lo cual, era inevitable que la gerencia comunicara la situación, y es en este momento en el que comienza el proceso de la reorganización. Esta se hace a través de la ley 1116 del 2006 la cual representó para la gerencia una esperanza de poder recuperarse lo más pronto posible, aunque el gerente se percibiera un poco reacio ante tal decisión. Esta ley permite congelar todas las deudas que haya hasta el momento, permitiéndole a la empresa un plazo para recuperarse. Sin embargo, dicha ley no tuvo el efecto esperado ya que, aunque garantizaba un apoyo importante para la recuperación empresarial, en el caso de Hombresolo S.A esto se convirtió en un rótulo que los alejó más de la recuperación, como lo afirman las versiones recolectadas. Esto se ilustra en la actitud que asumieron los nuevos clientes al enterarse de la situación legal de la empresa.

En este momento de la historia de Hombresolo S.A, fue posible evidenciar una racionalidad afectiva que le da explicación a la voluntad de algunos trabajadores de permanecer hasta el final, a pesar de que este proceso implicaba una inestabilidad económica en la

cotidianidad de los trabajadores. Esta racionalidad se evidenció al ver que los trabajadores definían a la organización como una familia. Una familia que les brindaba un sentido de pertenencia y que dificultó la decisión entre quedarse en la organización o buscar nuevas oportunidades de trabajo. Por el contrario, el gerente en su versión de los hechos, menciona que los trabajadores se quedaron en la organización por fines únicamente financieros más que por un vínculo afectivo que se le atribuía a la organización.

El proceso de reorganización llega a su final como lo evidencian las versiones, después de dos años y medio aproximadamente, pues los acreedores no daban más espera para que se hiciera el debido cumplimiento de las deudas.

El momento de la liquidación llega con gran emotividad y nostalgia para los trabajadores. Por un lado, después de una larga espera y después del esfuerzo de los que quedaron hasta el final, se percibía frustración al ver que todo lo que lograron finalmente se acabó. Por otro lado, se percibe la versión de los acreedores que fueron alguna vez parte de la organización, y que en la audiencia de liquidación difamaron el nombre Hombresolo S.A, lo que los llevó a hablar en la audiencia con el propósito de liquidar la empresa.

### **Conclusiones**

En esta sección se presentarán las conclusiones que se encontraron a lo largo de la investigación, como en la reconstrucción de la historia, sus análisis y algunas de las discusiones presentadas en la sección anterior. En primer lugar, se presenta la manera como se resolvió la pregunta de la investigación y la complejidad que esto conlleva para comprender la liquidación empresarial de Hombresolo S.A. En segundo lugar, se presentan las racionalidades encontradas en la reconstrucción, así como los diferentes significados que se le atribuyen a las versiones. En tercer lugar, se puntualiza en los tres hallazgos de la investigación los cuales fueron presentados en la discusión. Adicionalmente, este estudio hace una aproximación compleja de

la psicología del trabajo a una problemática en particular como lo es la liquidación empresarial en pequeñas y medianas empresas. Finalmente se presentan las ventajas y limitaciones que se presentaron a lo largo de la investigación.

La pregunta de investigación se resolvió a partir de tejer las diferentes versiones de los trabajadores encontradas en las entrevistas. Una de las preguntas de las entrevistas realizadas en la segunda fase consistía en narrar la historia de la crisis desde sus inicios hasta el día de su liquidación, lo cual permitió entender el punto de vista de los diferentes trabajadores para poder analizar y discutir los diferentes sucesos que dieron lugar a la crisis. Al entender con detalle las narraciones, fue posible crear una descripción detallada y cronológica de la crisis de Hombresolo S.A, dando lugar a la construcción de la historia.

Los tres momentos establecidos en la construcción de la crisis permitieron dar cuenta no solo de la construcción de significados compartidos por diferentes actores sociales sino también algunos que entraban en disputa. Al exponer las diferentes versiones algunas se complementaron y otras se encontraron y chocaron entre sí creando así unas racionalidades que permitieron la discusión.

Las dos racionalidades que atraviesan la organización son económica y afectiva. La racionalidad económica es la que predomina, puesto que, la crisis económica de la organización es la que define las dinámicas y el comportamiento de sus colaboradores. Esto se ve reflejado en el momento en el que pasaban más de cuatro meses sin pagar la nómina y los trabajadores tenían que adaptarse a estas condiciones de trabajo. La racionalidad afectiva es la que define las relaciones que se tejen dentro de la organización y da explicación a la voluntad de algunos trabajadores de permanecer hasta el final, así como el resentimiento que otros llegaron a sentir por la organización. La organización es planteada por los trabajadores como una familia en

donde las relaciones eran las que primaban y la unión se veía fuertemente reflejada en las interacciones de los trabajadores.

El primer hallazgo, el cual fue presentado en la discusión evidencia que todos los niveles jerárquicos estaban de acuerdo con que se trataba de un mal manejo administrativo y la mala delegación que hizo el ingeniero al atribuirles confianza a personas que realmente no eran idóneas para las responsabilidades que les estaban siendo asignadas. Un segundo hallazgo, es el cambio en la percepción que tienen los trabajadores de la organización a partir de los diferentes factores presentados. Y finalmente el tercer hallazgo se evidencia en que no existe una sola causa que dé cuenta de la liquidación de Hombresolo S.A sino que se trata de una articulación de las diferentes causas que se adquieren a partir de las versiones de los participantes.

Este estudio en su conjunto muestra la complejidad de la situación de la liquidación de Hombresolo S.A. En este sentido, la manera en que se confronta el problema a resolver, permite apropiarse de una manera novedosa de la crisis, dado que no hay estudios previos de esta problemática. Igualmente, esta investigación hace un aporte al marco de la psicología social de las organizaciones de las cuales poco se ocupa la psicología convencional puesto que, esta construcción permite dar una visión diacrónica en términos procesuales desde la psicología del trabajo que no se observa en una manera tradicional de realizar psicología, ya que, esta da una mirada histórica que da cuenta de los procesos del trabajo comprendiendo estos de una manera más compleja y detallada.

De la misma manera, esta investigación se presenta como un aporte a la disciplina de un caso en particular que permitió comprender aspectos de la liquidación en Colombia, estudiándola a partir de una lectura diacrónica en la cual se estudian los eventos del pasado para comprender un suceso en particular a través de las versiones de los trabajadores. Este

estudio busca dejar abierta la posibilidad a nuevas investigaciones desde una perspectiva de la psicología social de las organizaciones en la cual permita comprender a profundidad el proceso de una problemática recurrente como lo es la crisis empresarial en pequeñas y medianas empresas.

Una ventaja que se presentó para el desarrollo de esta investigación fue el previo acercamiento que se tenía con los trabajadores durante el periodo como practicantes, por lo que, a la hora de realizar las entrevistas con los participantes durante la segunda fase de la investigación, estos tenían una mayor tranquilidad a la hora de expresar su conocimiento sobre la crisis organizacional. La familiarización que ya tenían los participantes se da por la cercanía que estos viven con los investigadores durante el comienzo del estudio etnográfico en el año 2017, en el que se incluyeron diferentes momentos como conversaciones informales y actividades de bienestar, las cuales permitieron la unión entre las diferentes partes.

Una de las dificultades que se presentaron en el desarrollo de esta investigación fue la carencia de literatura especializada sobre las posibles causas de la liquidación de pequeñas y medianas empresas en Colombia. En este sentido, son pocos los estudios que se conocen sobre la crisis empresarial, y esto impidió que se entendiera a profundidad la situación que experimentan muchas organizaciones en Colombia. Otra dificultad que se presentó fue la falta de tiempo que se tuvo para la realización de las entrevistas en la segunda fase de la investigación, puesto que, esto impidió hacer un estudio de mayor profundidad en el cual se incluyeran otras versiones y se encontraran documentos representativos que detallaran otros aspectos de la liquidación empresarial de la organización.

## Referencias

- Ariño, M. & Alcat, E. (2016). Cómo gestionar bien una crisis. *IEEM Revista de negocios*, n° 22 pp. 78-82
- Beleño, I. (2018). El año pasado 148 empresas entraron en liquidación, 28 casos menos que en 2016. Retrieved from <https://www.larepublica.co/empresas/se-registraron-menos-empresas-liquidadas-en-2017-2610410>.
- Belausteguigoitia. (2004). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México, McGraw Hill
- Betancourt, J. (1999). *El manejo de las crisis en las empresas*. Mc Graw Hill. Bogotá. Pp 21-22
- Bonilla-Castro, E., & Sehk, P. R. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Tercera Edición. Grupo Editorial Norma. Universidad de los Andes. Bogotá.
- Campo Saavedra, M. F., Rincón Martínez, L. M., Castaño Mesa, L. M., Ayala Ramírez, R., Ortega Salgado, J. R., & Sánchez Delgado, S. (2008). Informe sobre las Causas de liquidación de empresas en Bogotá. *Cámara de Comercio de Bogotá*. Bogotá
- CCB. (2015). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Bogotá
- Chica, S. A. (2012). La etnografía organizacional como abordaje metodológico para el estudio de la cultura de las organizaciones públicas. *XVII - Congreso Internacional de CLAD sobre la Reforma del estado y de la administración pública*. Cartagena, Colombia. pp. 1–32.
- Cuellar, K. (1998). Etnografía: El registro del mundo social desde la vida cotidiana. *Estudios Sobre Las Culturas Contemporáneas*, 93–119.
- Díaz, L. (1998). Psicología del trabajo y las organizaciones. Concepto, historia y método *Departamento de psicología cognitiva, social y organizacional, Universidad de La Laguna*.
- Dinero. (2016). Las empresas colombianas que "levantaron el vuelo" como el Ave Fénix. *Transformación*
- Economía. (2015). Los factores que llevan a las empresas a problemas financieros. n.f
- Gaitán, A; Castro, J (2004). *Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia. Estrategias para Prevenir la Crisis*. Colombia. [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/estudios\\_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%C3%A9s/4-Causas%20de%20la%20liquidacion%20obligatoria%20de%20sociedades%202004.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%C3%A9s/4-Causas%20de%20la%20liquidacion%20obligatoria%20de%20sociedades%202004.pdf)
- Galindo, J. (1987). Encuentro de subjetividades, objetividad descubierta. La entrevista como centro de trabajo etnográfico. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, Universidad de Colima. Colima, México. 1(3), pp. 151-183
- Galvis Pinzón, O. (2017). Causas e impactos Socio-Económico por liquidación de las empresas comerciales y de servicios. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(1), 44-54.

- Gastaldi, A (1997). Empresas en tiempos de crisis. <http://www.cpcecba.com.ar/>
- Gómez, L., Martínez, J., Arzuza, M. (2006) “Política pública y creación de empresas en Colombia “pensamiento y gestión (21), pp. 1-25.
- González, A (2007) El manejo de crisis y el papel de la comunicación. Madrid-España.
- Huertas, O., & Ladrón de Guevara, R., & Castillo, D. (2011). Transformaciones en las subjetividades de los trabajadores: casos de empresas colombianas recuperadas. *Universitas Psychologica*, 10 (2), pp. 581-594.
- Martin, O. (2009) La crisis empresarial y los regímenes de responsabilidades. Universidad Interamericana.
- Martínez, L. (2007). La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación. *Revista perfiles libertadores*, 4, pp 73-80.
- Mora Espejo, M. C. (2014). Declive organizativo, fracaso y reestructuración organizacional en empresas colombianas. *Contaduría Y Administración*, 59(3), pp. 235–260.
- Navarro, J. (2005) La psicología social de las Organizaciones desde la perspectiva de la complejidad. Revisión y estado actual de una relación prometedora. *Encuentros de Psicología social*, 3, nº 2. pp 78-87
- Pastor, J & García, A. (2007). Complejidad y Psicología Social de las Organizaciones. *Psicothema* 19, nº 2. Pp 212-217.
- Pérez, J., & Trujillo, J. (2012). Creación de una empresa de Consultoría Integral para las MYPE ubicadas en la ciudad de Bogotá. *Universidad EAN. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*.
- Pulido Martínez, H. (2010). Outlining Critical Psychology of Work in Latin America.
- Rebón, J., & Salgado, R. (2007). Transformaciones emergentes del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores. *Labouragain*, <http://www.iisg.nl/labouragain/argentineantakeovers.php>.
- Rodríguez Espitia, J. J. (2007). Nuevo Régimen de Insolvencia. *Universidad Externado de Colombia*, 1(60).
- Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), pp 29–41.
- Roure, C., González, N., Nieto, M., García, C., Solís, V. (2007) Influencia de la existencia y el descubrimiento de oportunidades sobre la actividad emprendedora. *Revista de empresa*, (20) pp 66-77.
- Sabino, C. (2014). El proceso de investigación. Editorial Episteme
- Santana, S. (2007). Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. Guadalajara-México.
- Schvarstein, L. (1992). Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Paidós. Bs. As



- Superintendencia de Sociedades. (2005). *Reorganización y Liquidación Judicial*. ABC.
- Superintendencia de Sociedades. (2012). Liquidación Judicial. Retroceded March 28, 2018, from <https://www.supersociedades.gov.co/imagenes/boletin/año2012/liquidaciónjudicial/liquidacionesjudicialesmayo312012-web-.htm>
- Superintendencia de Sociedades. (2005). *Informe Audiencias Públicas Rendición de cuentas 2003-2005*.
- Taípe Yáñez, J., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(2). 2015, pp. 163-183.
- Terreno, D., Sattler, S., & Pérez, J. (2017) Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. *Contabilidad y negocios* (12) 23 2017, 22-37, Córdoba, Argentina.
- Van Hemmen, S. F. (2017). Disolución y apertura de la liquidación, societaria o concursal. *Papeles de Economía Española*, 51(209), pp. 115–139.
- Vásquez, J. (2015) El emprendimiento empresarial. La importancia de ser emprendedor. Campus academy.
- Wilches, R. (2008) vacíos e inconsistencias estructurales del nuevo régimen de insolvencia empresarial colombiana. Identificación y propuestas de solución. *Universitas*, 117, pp. 197-218, Bogotá, Colombia.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Guión base de entrevista:**

#### **ENTREVISTA CRISIS HOMBRESOLO S.A.**

Cuéntenos cómo vivió la crisis desde el principio hasta el día de la liquidación en los diferentes aspectos como familiares, relacionales con sus compañeros, sus jefes, etc?

#### **Significados**

- ¿Cómo se sintió cuando se enteró de la crisis?
- ¿cuéntenos el aprendizaje que le dejó la crisis?
- ¿Cuáles cree que fueron las debilidades de Hombresolo?
- ¿Qué considera que llevó a HS a la crisis?
- ¿Cuáles cree que fueron las herramientas que le permitió a Hombresolo enfrentar la crisis?

#### **Comunicación**

- ¿De qué forma se enteró usted de la crisis?
- ¿Qué tipo de información recibió en el momento en el que se estaba dando la crisis?
- ¿Qué papel cumple la comunicación en la empresa?
- ¿Cuéntenos cómo es la comunicación con su jefe?
- ¿Cómo se da el proceso de retroalimentación con su jefe?

#### **Relaciones de poder**

- ¿Cuál era su participación en la toma de decisiones en la organización?
- ¿De qué manera cree usted que se presenta el apoyo y la confianza para el desarrollo de sus actividades por parte de sus superiores?
- ¿Cómo era la relación con sus superiores antes de la crisis? ¿Cómo era su relación con sus superiores después de la crisis?

#### **Grupos**

- ¿Cree usted que la comunicación entre sus compañeros es importante? ¿Por qué?
- ¿Son positivas las relaciones grupales entre los trabajadores?
- ¿Cree usted que las relaciones con sus compañeros o superiores influyeron de alguna manera en la crisis?

#### **Adjudicación de Roles**

- ¿Qué funciones considera usted que eran indispensables en esta organización para su funcionamiento?
- ¿cuál cree que es su rol dentro de esta organización?
- ¿Cómo era su día a día antes de la crisis, y este como cambia después de esta situación?

## **Anexo 2. Formato de Consentimiento Informado:**

### **Consentimiento Informado**

#### **Construcción histórica de una crisis económica a partir de narrativas**

##### **Introducción**

Para nuestro trabajo de grado final estamos llevando a cabo una investigación que tiene como objetivo describir y entender cuáles son los diferentes significados que giran en torno a la crisis económica de una empresa prestadora de servicios de reparaciones locativas en la ciudad de Bogotá.

##### **Procedimientos**

Si usted acepta participar en el estudio se le pedirá en el marco de una entrevista responder unas preguntas, que indagan por aspectos relacionados con su trabajo en la organización, sus relaciones interpersonales dentro de la misma, el ambiente organizacional de la misma entre otros aspectos relacionados con su trabajo y la crisis. Nos permitimos aclarar que no habrá respuestas correctas ni incorrectas, solamente queremos conocer su experiencia acerca de este tema, la cual consideramos muy valiosa.

La entrevista tendrá una duración aproximada de 60 minutos. En cualquier momento de su desarrollo, podremos suspenderla si usted así lo desea y reanudarla cuando se sienta cómodo.

##### **Confidencialidad**

Toda la información que usted nos proporcione para el estudio será de carácter estrictamente confidencial. Será utilizada únicamente para fines académicos y no estará disponible para ningún otro propósito. Los resultados de este estudio serán presentados como trabajo final de grado, protegiendo en todo momento su identidad.

##### **Riesgos potenciales/compensación**

Los riesgos potenciales que implican su participación en el estudio son mínimos. Si alguna de las preguntas o temas que se traten durante la entrevista le hacen sentir incomodidad, por favor háganoslo saber. Estará en total libertad de no responder.

##### **Participación voluntaria/Retiro**

La participación en este estudio es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación del mismo en cualquier momento.

##### **Datos de contacto**

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto al proyecto puede comunicarse con nosotros a los números celulares 312 482 2030 (Carolina González Vallejo),

315 214 4528 (Elisa Bejarano Salazar) o 321 465 6772 (Eduardo Díaz Reyes). De igual forma puede ponerse en contacto con nosotros a través de los siguientes correos: [gonzalez\\_carolina@javeriana.edu.co](mailto:gonzalez_carolina@javeriana.edu.co) , [elisa.bejarano@javeriana.edu.co](mailto:elisa.bejarano@javeriana.edu.co) o [eduardo-diaz@javeriana.edu.co](mailto:eduardo-diaz@javeriana.edu.co)

**¡Muchas gracias por su participación!**

---

### **Certificado de consentimiento informado**

Leí o me leyeron la información y pude clarificar las dudas y hacer preguntas sobre esta investigación. Doy mi consentimiento, de mi libre voluntad y sin sentirme presionado(a) de ninguna manera para participar en la entrevista.

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_  
**Firma de la persona que obtuvo el consentimiento informado**

### **Anexo 3. Firmas del Consentimiento Informado**



## **Anexo 4. Transcripción entrevista S1**

### **Entrevista S1:**

E: Bueno te vamos a grabar pero igualmente nadie más lo va a oír es simplemente con fines académicos entonces para que de pronto nos regales una firma.

Bueno Rose entonces la idea de esta entrevista es que nos cuentes sobre tu experiencia en Hombresolo. ¿Tú en que momento entraste a la organización?

S1: Yo entré en el año 2009.

E: A ok entonces estuviste antes, durante y después y hasta ya el día de la liquidación. Entonces si puedes contarnos un poco sobre el momento en el que empieza la crisis, como se vive, como te sientes, como digamos lo ves a nivel familiar, a nivel como relacional con tus compañeros, ¿sí? Como que nos cuentes sobre cómo fue tu experiencia.

S1: Si pues así lo que me acuerdo como en el 2013, ya la crisis empieza, pues no se notaba mucho pero ya se vieron muchos cambios, la gente empezó a irse, los contratos fueron bajando y a medida que fue transcurriendo el tiempo entonces las cosas se fueron empeorando más y pues uno ... yo en mi momento ... yo inicié realmente con Hombresolo directamente en el año 2014 y ya pues la crisis se venía viendo porque con la empresa en la que yo estaba anteriormente ya los pagos y todo fueron ya más traumáticos. A raíz de eso entonces la empresa decidió terminar el contrato que tenía con Hombresolo y nosotras nos quedamos con otra compañera y de ahí para acá el proceso fue bastante difícil porque ya empezaron con abonos, duramos más o menos cinco meses sin salario y entonces pues imagínense, la crisis tanto económica, a nivel familiar, personal, laboral fue difícil. Pues los que teníamos ahorros pues disponíamos de ellos pero los que no pues nos tocaba a toda hora sacar prestado ahí, sacar prestado allá y entonces era deuda tras deuda y lograr equilibrarse uno fue difícil. Inclusive ahora, todavía se ve un poco de eso.

E: Ok...La crisis duro... empieza desde el 2015 y termina en el...

S1: No, más o menos ya finalizando el 2014, iniciando 2015 ya es crítico.

E: ¿Y cómo era digamos con tus compañeros, con los técnicos, con Jorge, con Ximena? ¿Qué hablaban, que pensaban?

S1: Bueno realmente pues como estábamos divididos en dos casas. Unos eran en la sede principal y luego nosotros éramos la sede digamos administrativa y digamos no era mucho el contacto pero se oían comentarios de que si que ... nos iban a robar, que quien sabe que estaban haciendo con el dinero, bueno en fin porque realmente a nosotras no nos llegaba completamente la información y pues donde yo estaba que era la administrativa pues la crisis se veía porque muchos hablaban mal, se decían cosas de que si nos van a robar, esto no vale la pena aquí porque entre más nos esforzamos, no vemos el producto y por otras personas estamos pagando nosotros y los malos manejos de la empresa, las malas decisiones que se tomaron. Eso era lo que se escuchaba y pues realmente lo que yo le digo en la parte administrativa pues yo si tenía contacto pero yo nunca... nosotros los que éramos digámoslo con nombres propios doña Carmen y yo que éramos las personas en su momento de los servicios generales pues no nos llegaban bien las cosas sino ya comentarios que hacían los mismos técnicos porque ellos si ya tenían más contacto debido a los coordinadores porque ellos si les comentaban como era la situación. Pues uno se limitaba a escuchar.

E: Aja ¿Y tú que pensabas de eso?

S1: Pues vea muchas veces si quise desertar, yo soy honesta porque en mi casa se vive de mi salario entonces pues pagar deudas, las mías, las que había de la casa entonces era complicado y fue crítico tal así que yo en el 2015 me iba a ir y yo le dije a mi compañera yo posiblemente no trabajo sino hasta 15 días más y me voy y ella me ganó. Ella dijo no yo no me quedo y si así literal fue que ella... eso fue como el 3 o 4 de julio dijo me voy, ya no voy más porque me quedaron de dar un dinero, estoy mal y entonces yo no me puedo quedar.

E: ¿Y qué hizo que tú te quedaras?

S1: ¿qué hizo? El compromiso primero con migo misma porque dije bueno ahoritica está como difícil conseguir trabajo y segundo pues ya ahora si ya había completado ... ya llevaba un tiempo con la empresa y yo dije pues esperemos lo menos. Ya esperé lo más pues esperemos lo menos a ver qué sucede y ya pues como se fue mi compañera ahoritica pues ellos consiguen una persona de por días que les quedaba en su momento más fácil pues entonces yo lo pensé más por mí. No ya ahoritica... también por mi edad pues es complicado, es complicado hacerse a una oferta laboral. Pues yo ya dije no yo ya estoy aquí veamos hasta donde llegamos, y llegamos al final.

E: Y bueno digamos que llega el día de la liquidación ¿qué pensaste ese día, que decía la gente, cómo se vivió?

S1: Fue duro porque pues yo no había visto... tal vez había visto partes de algunas de las audiencias que ellos estuvieron mirando por internet pero esa fue traumática porque fueron cosas muy horribles que excompañeros que en su momento vieron como estuvo Hombresolo en su... digamos cuando estuvo bien...

E: En su mejor momento...

S1: En su mejor momento y después que ellos que estuvieron, compartieron y que eso subían al Ingeniero y que ahora lo tenían por el piso fue duro porque como hubo uno que dijo que no valía la pena y bueno no me acuerdo muy muy bien las palabras pero lo que el dijo era que se debía acabar porque eran unos ladrones, que los habían robado y yo decía pues no porque en su momento, cuando estuvo bien Hombresolo, Hombresolo fue muy muy bueno y ellos tenían muchas ventajas, muchas ventajas porque yo lo digo desde mi punto cuando yo no pertenecía a Hombresolo pero cuando pertencí pues si ellos tenían muchos privilegios y tenían mucha libertad de moverse. Se movían a sus anchas y que esas personas dijeran cosas feas dolió mucho porque formaron parte de Hombresolo, de la familia Hombresolo porque supuestamente nosotros más que una empresa somos una familia.

E: ¿Y tú lo veías así? ¿Tú te sentías en una familia?

S1: Si, claro. Yo me sentía como en una familia y muchos porque yo en su momento ... en un momento dado vinieron a la otra sede técnicos y gente que había trabajado y decía que ellos querían volver con Hombresolo pero que las circunstancias en las que que estaba pues que no se podía, pero que si porque era una escuela y que se aprendía y se trabaja como en una familia, que era como una familia y que en otras partes no se veía eso ni se veía porque mantenían controlados, estaba el supervisor encima, en cambio acá no.

E: ¿Eso te lo decían los técnicos?

S1: Si, los que se fueron y que después volvieron por una visita o por una carta siempre decían lo mismo.

E: Cuéntanos que aprendizajes te dejó toda la crisis

S1: Que uno tiene que estar en las buenas y en las malas con las personas que en su momento creyeron en uno y no defraudarlos porque muchos defraudaron aquí digamos al Ingeniero. Entonces es eso, saber compartir, saber... como les digo... primero compartir y segundo tener esa... soportarse uno mismo y con los demás porque es una crisis que si lo viven muchas empresas pero cada cual tira para su lado. Aquí tratábamos de estar siempre unidos para que surgiera pero pues no se logró pero siempre tratamos de estar unidos.

E: ¿Cuáles consideras que fueron las debilidades que tuvo Hombresolo?

S1: Mala administración

E: ¿Mala administración? ¿Por qué?

S1: Digamos no por el Ingeniero pero cuando tuvo que delegar funciones de pronto no tuvo esa perspectiva de decir este si este no.

E: O sea de pronto había personas con malas intenciones...

S1: De pronto si y de pronto el o sea delegó funciones pero dejó. Lo veo yo así de ese modo porque pues era que se veía, se veía que habían personas que el delegó sus funciones y ellos se creían los dueños de la empresa entonces yo decía no. Pienso que eso fue una de las debilidades.

E: ¿Y qué otra debilidad?

S1: La otra... falta... lo que decía yo... había muchos coordinadores y muchos técnicos que iban por ir, por cumplir un horario y estar ahí "yo vine" y se iban para la casa tranquilamente.

E: Como falta de organización

S1: Exacto

E: Claro

E2: ¿Y qué piensas que llevó a Hombresolo a la crisis, que la pudo causar?

S1: Por eso digo, por eso le digo que como la administración, o sea las personas que la administraban o a las personas a las que le delegaron determinadas funciones. Porque pues más allá, yo no les puedo decir más allá porque pues no tenía así mucho contacto pero lo que se decía era eso, que la mala administración, haberle dejado a otras personas determinadas funciones que debía hacerlo el ingeniero.

E: ¿Y de qué manera crees que afrontaron esta crisis?

S1: Ay pues el ingeniero tuvo que aguantar muchas cosas, muchas muchas cosas porque se enfermó y a raíz de eso todavía está en una crisis de que ya ha tenido varias cirugías. A él le afectó mucho eso, emocionalmente, anímicamente se veía. Y no solamente él, todos pero siempre fue complicado y verlo que el a veces tenía esa esperanza y volvía y caía por falta de compromiso de los mismos...

E: Aja... eso cuanto al gerente ¿pero los técnicos?



S1: Por eso le digo... les faltó compromiso, a los técnicos, a los coordinadores... porque digamos los técnicos como tal y los coordinadores como tal, digamos la mano de obra somos como la imagen, y somos los que traen el dinero a una empresa. Es como decir el papá y la mamá, es exactamente igual.

E: Bueno y ¿las buenas cosas?

S1: Buenas cosas, el ingeniero fue como un papá, el que regaña, que está pendiente que hay que hacer, hay que esto... él motiva, motiva. Y así sucesivamente... cada cual tiene sus...

E: ok, bueno y ya habías dicho esto pero específicamente ¿cómo te enteraste de la crisis?

S1: Cuando ya nos empezaron a hacer abonos y que ya el abono entonces es que hoy no tenemos, espérenos, no nos decían, se pasaban 15 días y nosotros... pero bueno. Nos hacían un abono y era bueno espere el otro pero resulta que se pasó y se pasó hasta que ya dijeron no es que la empresa está en una crisis.

E: ¿Quién les dijo, el ingeniero?

S1: No, yo me enteré por boca de los mismos compañeros. Es que si no nos pagan es porque estamos en una crisis y ya llegó el momento en que al ingeniero le tocó... pero fue más por comentarios.

E: Rumores... ok.

E2: Pero es que yo quiero saber... tu mencionas mucho sobre cómo se sintió el ingeniero pero como era para ti saber que estaban en crisis, como era saber que igual tenías que venir e igualmente no sabías si te iban a pagar...

S1: Por eso le digo, primero por mí misma, porque yo sabía que tenía que ... yo sabía en las condiciones que estaba Hombresolo pero era un compromiso que yo adquirí para mí porque yo decía en algún momento la situación se va a mejorar esa era mi proyección, que se iba a mejorar y que a mí me iban a pagar porque habían clientes que debían y pues ese era como ese aliciente que nos iban a pagar y llegó el momento en que ellos se pusieron al día con nosotros entonces era como ese compromiso con migo de cumplir y para la empresa y así como el compromiso que yo tenía conmigo misma y hacia la empresa.

E: ¿Y qué papel crees que cumple la comunicación en la empresa? Cumplía...

S1: Es fundamental. Para mí es fundamental porque si a nosotros desde un comienzo se nos hubiese dicho mire la crisis que... estamos viviendo una crisis pero esa crisis pero esa crisis la podemos solucionar o bueno hay que dar los puntos de vista de él y que nosotros... pero es que nosotros nos sintiéramos ya muy avanzado. Entonces pienso que la comunicación es fundamental en todo punto, en todo momento, en todo punto sea cual sea. Si yo no le comunico a la gente yo no...

E: Claro... y ¿Consideras que fue una debilidad en Hombresolo?

S1: ¿Qué no nos dijeran en su momento como estaba la empresa? Si. Si porque ya cuando nosotros nos dimos cuenta ya estábamos en el 2015 y ya cuando inclusive se rumoraba que el ingeniero se iba a declarar en quiebra y yo decía como así... nosotros no sabemos nada. Sí es que él se va a declarar en quiebra porque él está mal y no nos ha dicho nada porque el se piensa volar. Palabras más palabras menos eso fue lo que dijeron entonces yo decía no, no lo puedo

creer porque él tiene que mirar que salvavidas puede tener pero esa fue una de las cosas que me llegó a mí.

E: ¿Recuerdas el momento en el que el ingeniero les contó, les dio la información?

S1: Si ya cuando nos llama y nos dice que Hombresolo estaba en una crisis y que iba a haber una reorganización entonces que necesitaba de nuestro apoyo y que los que quisiéramos pues lo apoyáramos. Pero si anteriormente, como dije, yo me enteraba de las cosas pero ya por los compañeros no porque...

E2: ¿Y cómo consideras que era la comunicación con tus jefes?

S1: Es que digámoslo así cuando esto empezó a nosotros no nos dijeron nada, por eso les digo, ya cuando Hombresolo se vio ya que no podía y que les tocaba ... fue que ya hicieron lo de la reorganización y hubo una reunión como tal y nos dijeron, nos dijeron que la empresa entraba en reorganización entonces ...

E: ¿Quién era tu jefe en ese momento?

S1: ¿En ese momento? Magda.

E: ¿Y cómo era tu relación con Magda?

S1: Bien siempre fue bien pero pues ellos siempre tuvieron eso como muy...

E: reservado...

S1: muy reservado, ellos fueron como muy muy reservados en ese sentido

E: Bueno y en cuanto digamos a la toma de decisiones... bueno yo creo que viene ligado a lo que veníamos hablando ahorita, ¿tú te sentías parte de las decisiones de la organización? Digamos el ingeniero quería hacer algo tú te enterabas de eso y hacías parte de esas decisiones?

S1: Si cuando yo me enteraba de lo que decían entonces hablábamos ya y decíamos bueno que vamos a hacer y decíamos bueno miremos hasta donde aguantamos porque esa era la pregunta...

E: Lo hablaban todos...

S1: Lo hablábamos, esperemos a ver hasta cuando aguantamos y cuantos vamos a quedar. Digamos de 400 empleados que hubo en su momento para llegar a venir a quedar que... los que estamos actualmente y eso que ya se han ido varios que no habíamos más de 30 personas.

E2: Pero en el momento de tomar decisiones ¿te incluían también, te contaban antes de tomar una decisión para que todos estuvieran enterados de lo que estaba pasando?

S1: A no, si ya las últimas decisiones que se tomaron digamos que ya el ingeniero nos reunía en el altillo, nos decía mire esta es la situación y ... realmente decía yo quiero que Hombresolo resurja, que vuelva a ser la misma empresa pero yo necesito colaboración de todos y pues si... yo digo que yo por un momento estuve ahí y yo les dije en lo que yo pueda y lo que ustedes necesiten yo les colaboro pero como le digo, habían compañeros que iban a la empresa pero iban por hacer presencia pero digamos ¿que iban a trabajar? No lo hacían. Y yo me daba cuenta porque pues ellos y todos llegaban ahí a la cafetería y uno escuchaba "no yo vengo y pues como no hay plata, como no me pagan pues tampoco trabajo" y yo les decía "no, no debe ser así porque es que ustedes son afuera la imagen de la empresa".

E: ¿Cómo eran tus relaciones con Magda y con tus compañeros antes de la crisis y como fue esa relación durante la crisis?

S1: No, doña Magda siempre ha sido así. Igual a pesar de que cuando las cosas mal ella... si uno veía que ella estaba mal por la crisis en su... en la expresión de ella pero nunca hubo un mal trato, nada.

E: ¿Y con tus compañeros?

S1: no tampoco. O sea yo trato en lo posible de llevar una relación bien con mis compañeros. Ni me meto muy allá, ni tampoco muy acá. Yo les doy respeto para que de esa misma manera me respeten.

E: ¿Crees que la relación con ellos es importante? ¿Con tus compañeros, y con tu superior?

S1: Si claro porque es importante en la medida de que yo sé que pienso y sé que piensan ellos de mí y de esa manera ellos pueden juzgar si se están haciendo bien las cosas o si no se están haciendo.

E2: ¿Y crees que tus relaciones con tus compañeros influyeron de alguna manera en la crisis, tuvieron algo que ver?

S1: ¿Cómo así?

E2: Digamos si las relaciones eran buenas y por la crisis ¿hubo un impacto en eso? Como el hecho de que hubiera crisis ¿Empeoró las relaciones y tuvo algo que ver con la crisis crees?

S1: No. No realmente no. Lo que yo le digo, yo con ellos realmente no... o sea ahí cuando nos reuníamos y tratábamos de que las cosas ... ellos de pronto afuera, cada cual pensaba ... o sea dentro de la empresa eran unos... pero ya cuando se iban ellos cada cual ...

E2: Pero ¿las cosas nunca cambiaron entre ustedes? ¿Las relaciones siempre fueron buenas?

S1: Siempre fueron buenas, si, hasta el momento los que hay que son los mismos que estaban al otro lado siempre ha sido....

E: ¿cuál crees que fue tu rol en la organización, dentro de Hombresolo?

S1: Mi rol primero que todo fue prestar un servicio, el servicio que yo hacía que digamos todavía lo hago pero solamente ahí prestaba mi servicio de atención al público, de que todo estuviera organizado, de que no hubiese una queja hacia mi trabajo.

E: ¿Cuál era el rol más importante en Hombresolo?

S1: ¿Para la empresa?

E: Para que funcionara bien la empresa

S1: ¿Mío o de todos?

E: ¿Cuál consideras tu que era el más importante?

S1: Yo digo que trabajar

E: Y ¿cómo consideras que tu rol era importante?

S1: Mi rol era importante porque pues yo tenía que... yo tenía acceso a todas las dependencias, a todo el personal y yo siempre tenía que dar mi imagen era que yo tenía que prestar un buen servicio y ser amable y no crear conflictos.

E: Ok y cuéntanos ¿Cómo era tu día a día antes de la crisis y como era el día a día durante la crisis?

S1: Pues yo traté de llevarlo igual, inclusive los problemas de acá son de acá y aquí los tengo que dejar y los de mi casa son los de mi casa pero lo hacía con la mejor actitud.

E: Bueno S1... eso era todo muchas gracias

## **Anexo 5. Transcripción entrevista S2**

### **Entrevista S2:**

E: Un poco en contexto, esto es para la tesis, la idea es que queremos hacer una reconstrucción histórica de lo que fue la crisis de Hombresolo a partir de las diferentes versiones. Entonces hablando con Rose, hablando con Jorge, hablando contigo queremos llegar a un relato y poder reconstruir la historia en sus aspectos como más importantes.

S2: Vale

E: Entonces lo que te pedimos es que nos cuentes un poco sobre la crisis desde el principio hasta el día de la liquidación en términos de cómo la viviste tu como fue con las relaciones con tus compañeros, familiares, todo lo que nos puedas contar lo más detallado posible sería óptimo.

S2: Jaja vale. Bueno con respecto del tema de la crisis de Hombresolo, ee por el hecho del rol que yo ejercía en la organización pues yo de alguna forma empecé a conocer en detalle quizás desde el año 2014. Nosotros empezamos a tener dificultades en flujo de caja y pues esas dificultades de alguna forma tratamos de solucionarlas con soluciones de alguna forma temporales pero que no iban a ser contundentes a largo plazo sino que iban ser del momento. En vista de ello, ya a finales del 2014 la situación ya es muchísimo más crítica y ahí ya empezamos a buscar algún tipo de alternativa ya no de manera temporal sino ya algo más de largo plazo que nos permitiera continuar como compañía. De allí que viene una persona externa a la organización y hace de alguna forma como un... diagnóstico de lo que está pasando y esa persona lo que nos aconseja es iniciar un proceso de reorganización. Antes de iniciar el proceso de reorganización esta persona fue partidaria de que hiciéramos un proceso más de acuerdo con los acreedores teniendo en cuenta que el acreedor principal en ese momento era... y que aún sigue siendo el mayor acreedor que son las entidades financieras, lo que nos propuso fue eso, hagan un acuerdo privado con las entidades financieras y de alguna forma eso nos puede dar un poquito más de respiro y continuar. A comienzos del año 2015, eso fue lo que de manera inicial hicimos, buscar a los bancos, tratar de llegar a un acuerdo económico con ellos pero pues finalmente esa solución no fue posible con esos acreedores, ellos pusieron una postura un poco más crítica y más dura y realmente no pudimos contar con el apoyo de ellos. En vista de ese tema, eso fue muy a inicios del 2015, eso fue como enero, comienzos de febrero y ya en vista de eso dijimos la solución siguiente si no se dio ese acuerdo es entrar en un proceso de reorganización. De ahí que finalmente el doctor Calderón era un poco reacio a ingresar a este proceso de reorganización un poco por lo que ello conlleva y después de haber pasado por un proceso de esos digo realmente es un proceso que es muy difícil que una empresa en Colombia

pueda salir adelante y si sale realmente son casos que se pueden contar con los dedos de las manos y son muy pocas porque más aún... tiempo después cuando nosotros ya estuvimos en reorganización tuve la oportunidad de conocer... de estar muy de cerca con una persona, un funcionario de la superintendencia de sociedades y me decía y yo le decía mire yo pienso que nosotros no supimos, no conocimos de las implicaciones que esto podía tener. Y finalmente en vez de ayudarnos eso nos puso aquí una cruz en la frente y nos cerró mucho las puertas y ellos me decían es cierto S2, aquí en Colombia no está bien visto que una empresa entre en proceso de reorganización y muy seguramente cierren las puertas y yo les decía muy seguramente no, es que el tema es así. Y los mismos funcionarios de la superintendencia son conscientes de que no todas las empresas salen de un proceso de reorganización.

E: Yo quería hacerte una pregunta devolviéndome un poco... ¿cuáles son los aspectos que lleva a Hombresolo a la crisis?

S2: A bueno, pues son varios aspectos realmente. El primer aspecto que nos lleva a ese proceso de reorganización fue un proyecto que nosotros tuvimos con el grupo Endesa, que era Codensa, Empresa de Energía de Cundinamarca y Engesa, eran esas empresas y estas empresas... nosotros con ellos empezamos un contrato como hacia el año como 2013, más o menos, no, 2012, no antes, muchos antes por ahí como en el 2010, empezamos... 2011 más o menos un contrato de mantenimiento ellos lo que hacían era renovar ese contrato de mantenimiento. Ya a finales... entre el 2013, 2014 ya venía la finalización de ese contrato y ellos lo que nos piden es mantengan la estructura que ustedes tienen organizacional no solamente administrativo sino también técnico, en personal técnico, mientras sale la adición del contrato. Vamos a estar operando no al mismo ritmo sino a un ritmo un poco más bajo pero manténgala mientras sale la adición, y eso fue lo que hizo Hombresolo, mantener esa estructura no solamente organizacional sino en frentes de trabajo y de más para de alguna forma confiando en una adición que finalmente nunca se dio. Cuando ya nos dicen mire a pesar de todo ya no podemos, el contrato se termina pues de alguna forma es que el contrato se termina y es mirar como reubicar esas personas dentro de lo que teníamos. Entonces eso ya nos deja ahí una situación bastante complicada. Y de alguna forma en vista de que ya se iba a terminar el contrato con el grupo Endesa y de más, se habían iniciado conversaciones con el grupo Aval, conversaciones para el proceso de contrato de mantenimiento. ¿Cuál era el tema? Que tenía que ser el contrato... que el contrato de mantenimiento iba a ser que íbamos a empezar por algunas ciudades para después tener cobertura a nivel nacional. Entonces empezamos con un plan ... como se llama ... un plan ... un tiempo de prueba y el tema funcionó entonces no miren que luego va a seguir las otras ciudades entonces toca empezar a prepararse, entonces viene una serie de inversiones, no solamente en contratar personal, sino en la dotación, en las herramientas, en la contratación, en la compra de vehículos porque el tema era que era un tema de ... ese contrato era un tema de deficiencia, era como prestar un buen servicio a unos costos lo más óptimos posibles para nosotros entonces de ahí que surgió el tema de que hubiese un inventario rodante, que eran las camionetas y de más y todo el rollo entonces se hace todo este proceso. Luego después de terminar ese plan de prueba entonces no que vamos a empezar por Bogotá pero entonces no que Bogotá solamente un sector, luego no Cali, pero Cali solamente un sector, luego Barranquilla solamente un sector. Y eso pasó todo el 2015 nosotros empezamos ese plan de prueba como en julio del 2015. Se terminó 2015 y nosotros no habíamos ni siquiera terminado de implantar el resto de país. Entonces llega enero y si de alguna forma hay una serie de solicitudes y de más, febrero, marzo y nosotros ya les decimos no mire el tema es o nos permiten atender todo el volumen o definitivamente el tema no es rentable para ninguno o ustedes me dan ... listo si continuamos necesitamos que el grupo Aval nos dé como una... una ayuda económica y ustedes mismos sean la fuente de pago, alguna de las entidades del grupo Aval nos ayude con unos recursos para salir de unos temas que en este

momento nos están agobiando y las mismas facturaciones que se generen del contrato sean la fuente de pago de ese crédito y realmente lo que dice grupo Aval es no lo podemos hacer, una cosa es el tema administrativo y otra cosa es el tema comercial, nosotros no tenemos que ver con la parte comercial de créditos y de más entonces nosotros no podemos hacer eso pero tampoco nos garantizan que nos van a dejar operar el 100% a nivel nacional entonces en vista de ello...

E: ¿Eso no estaba establecido en el contrato de mantenimiento?

S2: Ese fue un tema que también fue complicado, nosotros inicialmente con ellos también establecimos una orden de servicio, una oferta mercantil fue el tema y esa oferta mercantil fue... vino la revisaron ellos, la revisamos nosotros y fue un tema tortuoso que solamente se vino a dar muchísimo tiempo después y ya cuando se vino a dar pues ya la situación pues ya no era la mejor para Hombresolo y finalmente ya después de una reunión eso fue más o menos a finales de abril, comienzos de mayo, dijeron lo mejor es... si no hay posibilidad de que ustedes nos den, que nos garanticen la operación 100% nacional y el tema es que vamos a seguir al mismo ritmo en que estamos ahorita el tema para nosotros es mejor dejar el contrato aquí, firmamos un acta de terminación de mutuo acuerdo y dejamos el tema acá y finalmente eso se hizo. Y eso si fue mucho más crítico, si Endesa nos había dejado una situación difícil esta si fue el acabose completo porque finalmente eran personas, vehículos, eran contratos de leasing que habíamos adquirido, dotaciones, personal a nivel nacional, oficinas contratadas que finalmente eso sí... y ante una situación como esas es empezar a ir disminuyendo todo eso y de alguna forma... como se llama...desvirtuando ese esquema pero pues igual tu sabes que un contrato de trabajo tu no lo puedes terminar de un día para otro y menos cuando eran contratos que nosotros a todos les garantizamos que eran contratos a término indefinido. Entonces terminarle el contrato a una persona era una indemnización, una serie de cosas que finalmente ya ahí en ese punto ya la situación de Hombresolo era muy crítica y ya ahí Hombresolo ya había tomado la decisión de presentarse a 1116 y ya ese fue el detonante que dijo es la única forma... como de alguna forma de continuar. Entonces esos son los detonantes que llevan a que finalmente nosotros nos presentemos a un proceso de reorganización. Ese proceso de reorganización nosotros lo solicitamos en Julio del 2015 y fuimos aceptados hasta septiembre de 2015, pasaron agosto, casi dos meses, casi tres, dos mesecitos largos para que nosotros fuéramos aceptados a proceso de reorganización y ya ahí ya viene todo el proceso de reorganización que ustedes de alguna forma conocieron. Eso como en el tema particular del detalle y ya en cuanto al tema de relaciones y de más ee y aprendizajes y de todo ello, yo creo que solamente los momentos de crisis tu conoces exactamente con quien continuas, con quien ... quienes son realmente las personas que te dan la mano y pues ahí nosotros vivimos de todo. Hay gente que superó esa reorganización y que aún sigue, hay otros que se fueron pero que todavía tenemos buena relación y hay otros con los que definitivamente ... ya sean trabajadores, ya sean proveedores la relación es completamente nula. Y finalmente cuando ya se da el proceso de liquidación de Hombresolo, el proceso de liquidación de Hombresolo se da porque los acreedores presionaron y presionaron demasiado el tema. La Superintendencia ¿que nos decía? Mire, en la medida en que los acreedores los acompañen a ustedes, nosotros les damos las prorrogas pero si los acreedores no los acompañan, nosotros no podemos ir en contravía de la decisión de los acreedores y ya en la última audiencia de los acreedores en general que habían, si dos apoyaron el resto no apoyaron entonces ya el tema ahí se puso muy complicado y ya finalmente la decisión de la Superintendencia fue decretar la liquidación de la empresa.

E: ¿Y cómo se vivió ese momento de la liquidación, cómo lo percibiste?

S2: Ese día fue difícil más aún porque pues yo viví todo el proceso, todo, desde que empezó hasta que terminó y ese día yo estaba en la audiencia. Más aún esa audiencia de liquidación, el doctor Calderón sufrió un percance de salud debido a ese tema, cuando nosotros entramos al proceso de reorganización, bueno después de que entramos al proceso de reorganización le dan a uno un tiempo para establecer un acuerdo de pago con los acreedores pero ese acuerdo de pago debe ser aprobado por más del 50 % de los acreedores. En ese proceso bueno nosotros finalmente logramos conseguir como el 52 o 54 % de aceptación y nosotros teníamos que empezar a pagar más o menos como en abril, marzo del año pasado, no, de este año; no era en marzo-abril del año pasado finalmente nosotros aplicamos una cláusula de salvaguarda que era que nos dieran un periodo un poco más largo para eso, finalmente la aplicamos pero hubo un momento en que igual ya tocaba empezar a pagar entonces ¿qué hizo la Superintendencia? Decretó una audiencia de incumplimiento. Esa audiencia de incumplimiento fue en septiembre del año pasado y el día de la audiencia de incumplimiento el doctor Calderón sufrió un percance de salud, ese día en la mañana cuando llegamos a la Superintendencia me dijo S2, hay un ojo que me está molestando y no me siento bien y finalmente todo eso surgió en que después al doctor Calderón le hicieran una cirugía, unas incapacidades una serie de cosas. El día que decretaron la audiencia de liquidación donde decretaron la liquidación de Hombresolo el doctor Calderón estaba incapacitado por una de las intervenciones que le hicieron en su ojo y el estaba incapacitado pero ya la Superintendencia dijo no podemos posponerla, tiene que nombrar a un apoderado. Entonces el doctor Calderón nombró a un apoderado, un abogado y pues el doctor Calderón me dice el no conoce, acompáñalo tu entonces pues yo fui a esa audiencia y puedo decir que escuchar ese día que ya decretan la liquidación eso no es fácil porque finalmente es que es todo, es que tu lo has llevado desde el principio hasta el final y no lograr que nos dieran un tiempo cuando ya era algo que de alguna forma una cosa... como que ya había algo más contundente, nosotros ya habíamos dicho que íbamos a vender la casa, que íbamos a pagar de ahí las obligaciones, la abogada del banco fue y dijo si eso es así, lo que necesitamos son dos semanas de tiempo y finalmente ver que no pues si es una situación complicada y en esa audiencia pues hay ex trabajadores de la compañía que buscaban era eso. Entonces de alguna forma ver las caras de alegría de uno pero sentir la tristeza por otro lado de una situación con esas. Entonces no es fácil pero también pienso que cuando las cosas ... en algún momento un abogado me decía algo muy cierto y yo digo que esa es la mejor analogía, me decía mire ... has de cuenta que Hombresolo es un carro y están andando por un lugar donde hay mucho lodo y el carro intenta arrancar, arrancar, arrancar y el carro lo que hace cuando intenta arrancar es hundirse más y eso es lo que está pasando con Hombresolo. Ese lodo no lo va a dejar salir y lo que hace es hundirse más y más y más. Y eso era lo que estaba pasando en Hombresolo, a pesar de que seguíamos operando y que seguíamos teniendo clientes y seguíamos facturando no era lo suficiente para cubrir todo lo que nosotros estábamos debiendo y solo una liquidación podía cerrar un capítulo para que nosotros pudiéramos empezar uno completamente diferente. Entonces en ese momento fue muy difícil pero si yo lo miro ahorita digo eso hubiera pasado antes y creo que si eso hubiese pasado antes quizás ahoritica la situación sería totalmente diferente. Si es difícil en el momento pero ahorita digo menos mal pasó y muy a mi pesar porque finalmente soy afectada de una liquidación de Hombresolo, porque tengo unos recursos económicos que están ahí, porque me deben una liquidación, me deben una indemnización, tengo acreencias pero yo digo esa situación tortuosa que tu viviste de llamadas incómodas, de encontrar con personas en la calle que te dijera mil cosas pues yo digo pues eso ya ahí cerró, ya ahí se acabó.

E: Digamos que descansaron ...

S2: Un poco por esa situación. No es fácil, por supuesto que no es fácil pero si lo miro ahoritica como en retrospectiva digo ay menos mal pasó.

E: ¿Cuáles fueron esas herramientas que le permitió a Hombresolo que enfrentar la crisis?

S2: yo pienso que ... y muchas personas lo dicen, ee finalmente el hecho de ... yo pienso que el tema más importante es ... un poco ... no, un poco no, es el doctor Calderón es como su tenacidad, como su gallardía, como ee no sé, ese orgullo quizás que tiene como persona que finalmente enfrenta la situación. Entonces yo digo si el la enfrenta entonces nosotros porque no podemos enfrentarla. Entonces finalmente un poco el hecho que la misma personalidad del doctor Calderón pienso que influye bastante y también influye mucho como el tipo de personas. Yo pienso que no todas las personas aguantaron la situación y terminaron yéndose pero los que se quedaron terminaron haciendo frente al tema mal o bien, le hicieron frente. Es un poco como el haber podido contar con personas que te acompañaron en ese momento difícil y también es como que solamente tu mides tu tenacidad frente a las adversidades. Ahí finalmente sabes de que estás hecho. Entonces ahí te toca hacer cosas que de alguna forma ... que en a cotidianidad o en un momento de abundancia no las vas a hacer entonces también te mides como persona en eso. En esa tenacidad que puedas sacar para enfrentar esas situaciones que no siempre van a ser las que tu quieres.

E: ¿Qué papel cumplía la comunicación en Hombresolo?

S2: Ee mira que yo pienso que en eso nosotros de pronto si fallamos porque de alguna forma ... y también lo veo porque pues para el doctor Calderón era como su hijo y pues de alguna forma para él decir que su hijo estaba enfermo o que su hijo tenía dificultades, que su hijo podía no seguir viviendo también era difícil para él entonces el prefería de alguna forma mantener a veces un poco eso para el y no transmitírselo a las personas entonces habían personas que decían dígame que está pasando, cuéntenme que está pasando pero si alguna forma desde la cabeza no lo hacen de alguna forma eso es ... queda como que lo hablamos los dos pero no es un tema tan contundente que tenga la fuerza entonces yo pienso que si fallamos un poco en ese tema, si. Pero también entiendo como que el quería como “déjenme yo soluciono las cosas y cuando ya estén solucionadas listo ya salí de esto mientras tanto déjenme yo miro como me muevo y como hago” y de pronto como a muy pocas personas les decía está pasando esto o aquello. De pronto más hacia el final el jefe si como que entendió el tema y entonces hacía como las reuniones y oigan miren está pasando esto, hoy fui a la audiencia, pasó esto, pasó aquello y la gente pues lo agradecía pero también de alguna forma era duro, era difícil para él.

E: Claro...

S2: Pero si era importante un tema de comunicación y que en algunos momentos si hizo falta.

E: Me imagino que eso de alguna manera generó rumores en la organización y ...

S2: De todo. Incomodidades, quizás hasta versiones equivocadas de la misma situación. Porque yo te puedo decir a ti una cosa pero tu se lo transmites a ella de otra forma diferente. Entonces se pueden generar versiones dobles equivocadas y hasta incomodidades porque la gente decía cuénteme, dígame pues yo te lo puedo decir a ti pero pues igual no pero es que no es lo mismo yo quiero que me lo cuente quien realmente lo sabe. Entonces ahí si fallamos en ese tema. Pero lo que te digo, al final el jefe procuró hacerlo en contarles y en abiertamente decirles está pasando esto, en esta audiencia dijeron esto y el día de la liquidación igual a todos nos reunió y nos dijo mire, esto, esto, aquello pasó y ya no hay de otra...

E: ¿Y cómo es la comunicación que tu tienes con él?

S2: A no si es muy directa, realmente yo si puedo decir que finalmente en muchas cosas yo si termino conociendo las situaciones de primera mano por la misma relación cercana que tengo



con él. Yo lo conozco a él hace años, mejor dicho desde que yo era muy pequeña lo conozco a él entonces eso ha hecho que mi relación sea muy cercana con él y pues más no solamente la cercanía sino la confianza en la información. Y pues realmente mi relación en comunicación con él es directa.

E2: ¿Y durante todo el proceso de la crisis fue así? ¿Tu estabas enterada de todo?

S2: Realmente si, en ese tema si lo conocí muy de primera mano.

E: Ok, y digamos ¿qué tanto participaban los trabajadores en la toma de decisiones que ustedes tomaban? Valga la redundancia.

S2: Yo te diría que muy poco y te diría que en algunas cosas casi nada. Ellos ya conocían las decisiones quizás posteriores. Eee en cuanto a la toma de decisiones que fuera un poco participativa te diría no, es un poco más ... es centralizada.

E: Ok, listo. ¿La relación que tu tenías con Jorge siempre fue igual cierto? Antes de la crisis, durante la crisis y hoy en día. ¿Siempre fue igual con el ingeniero Calderón?

S2: Yo creo que el mismo hecho de la crisis hizo de pronto... antes de pronto mi relación si era cercana pero no igual de cercana. La crisis el mismo hecho de que cuando nosotros antes de entrar en la crisis nosotros teníamos dos casas entonces el estaba en una y yo estaba en la otra entonces pues de pronto mi relación no era tan directa con él, no era tan cercana y ya después de la crisis que no ya que nos tocó en una sola casa, que él y yo compartimos una oficina, ee después ya bueno ya tuve otra oficina diferente con él pero ya ahí ya fue una relación mucho mucho mucho más cercana. Durante el proceso de la crisis si fue cercana completamente. Yo conocí en detalle todo lo que pasó en ese proceso de crisis.

E: ok. Quiero devolverme un segundo a la parte de comunicación antes de la crisis, la comunicación que el ingeniero tenía con los trabajadores era igual o era diferente. Digamos tu dices que cuando estaban en crisis el quería ser un poco reservado con lo que estaba pasando por lo que de pronto lo afectaba mucho pero de pronto ¿antes de que estuvieran en crisis como era la comunicación con sus trabajadores?

S2: pues es que mira que realmente en ese tema, si tu me lo preguntas antes de la crisis pues las formas de comunicación era... la forma de comunicarse eran medios como que la revista, como que los boletines y todo ese tipo de cosas pero nunca como que había sido tan cercana con la gente como quizás ya pasó como en los últimos 6 -8 meses de Hombresolo. Era un poco distante sin decir que el jefe era... no hablara con la gente no... porque siempre ha sido una persona que tiene buena relación con la gente pero no como de reunirlos y contarles estamos en esto, estamos en aquello. Si lo había pero no era así como tan directa y si me lo preguntas ahorita es muchísimo más directa. Si me lo preguntas ahorita hemos retomado cosas que Hombresolo hacía muy a los principios, muy muy muy a los inicios, que era que los lunes los técnicos venían, que el jefe les dictaba charlas, les contaba cosas, les decía en que estamos, en que estamos fallando, eso era un tema que se había dejado un poco de lado debido a la magnitud que Hombresolo había alcanzado a tomar pero como ahorita la magnitud... como ahora somos nuevamente poquitos pues hacemos ese tipo de cosas y adicional que el jefe ha estado a pesar de crisis y de más, ha estado actualizándose, ha estado leyendo, entonces quiere que leamos, quiere que hagamos, entonces son muchas cosas que de alguna forma si se han recuperado y han cambiado con respecto a lo que fue Hombresolo como en su época como de bonanza y también un poco al inicio de sus dificultades.

E2: Entonces ¿consideras que la comunicación entre los compañeros y eso es importante cierto? ¿Porqué dirías que si?

S2: Bastante, porque yo pienso que en la medida en que a la gente se le digan las cosas como son la gente sabe a que atenerse y sabe exactamente como actuar pero si tu no tienes una información clara y contundente de lo que está pasando pues tu puedes especular cosas y eso da lugar a especulaciones y malos entendidos entonces para mi si es importante que la gente sepa exactamente que está pasando, en que estamos. Que por un lado haya claridad y por otro lado yo participe. Si yo no estoy enterada yo no participo de las cosas. “Oye mira estamos en esto” a bueno entonces yo hago parte de lo que están diciendo pero si a mi no me lo cuentan, a mi no me han dicho nada.

E2: Entonces ¿consideras que digamos esa falta de comunicación que hubo afectó en algo en la crisis?

S2: Un poco, un poco y si porque finalmente yo pienso que ... finalmente el mismo hecho que no había claridad en la comunicación dio paso a que se crearan versiones que uno decía ay pero como están pensando esto. Pero pues no pues ¿cómo están pensando eso? Pues porque no hay una claridad en la comunicación. A que la misma gente de alguna forma crearan como corrillos y comentarios que no debieron haberse creado. Pero lo que te digo eso fue como muy al inicio del proceso ya después como que las cosas como que cogieron un curso y ya finalmente como bueno los que se quedaron supieron en concreto lo que estaba pasando. Pero muy al principio si hubo como una ola como de muchas cosas de información y un poco también por la cantidad de gente y también por el tipo de perfil de personas. Es más fácil que una persona con una formación profesional pueda entender una situación de crisis que a veces una persona que tiene una formación un poco más baja pueda entender que le vamos a quedar debiendo, que tiene que esperarse y pues es completamente entendible si son cabeza de familia, si son los que llevan los recursos a la casa, pues entender una situación de esas es mucho más complicado.

E2: ¿Y las relaciones también se vieron afectadas?

S2: Uy, mucho.

E2: ¿Cómo se volvió?

S2: Al principio hubo ... las relaciones fueron muy fuertes, muy fuertes en el sentido en que como pasmos meses en que no recibíamos nada de recursos, nada de nómina, las relaciones eran difíciles en el sentido de que yo no le podía exigir a alguien algo porque como le exijo si yo no le he pagado. Entonces de alguna forma como que me retraigo de cómo hacerle exigir una serie de responsabilidades que no va a poder cumplir porque no estoy cumpliendo yo. Eso también generaba entonces que llegara el técnico a echarle la abuela porque no le han dado plata y pues es como lo manejo. Tengo 30 mil, tengo 40 mil, tengo 50 mil, como le ayudo a solucionar ese tema mientras tanto. Entonces las relaciones al comienzo si fueron muy difíciles y si tu me lo preguntas, yo creo que hay gente que si yo me encuentro por la calle muy seguramente me van a decir mil cosas porque las relaciones no terminaron bien o quizás ni siquiera me van a determinar como con otros que si me encuentro seguramente va a ser un tema un poco más afectuoso. Entonces si eso afectó mucho y no solo en las relaciones con los trabajadores sino con los mismos proveedores. Hubo unos proveedores que supieron entender la situación y hubo otros que definitivamente no lo entendieron y tu te los encuentras en la calle te van echando la abuela literalmente y me pasó más de una vez. Entonces yo decía es aprender a convivir con esas situaciones y al final aprendes a convivir con esas situaciones. Al principio

eran muy duras y yo lloraba por esas cosas ya después yo decía ya para que lloro, ya como que lo aprendo a manejar.

E3: Yo te tengo como una pregunta como más específico como de antes de la crisis y como durante la crisis ¿cuál crees que fue como tu rol tanto laboral como personal de relaciones que tuviste en Hombresolo?

S2: Pues en general he procurado tener buenas relaciones con las personas, y pues eso ha sido antes y durante la crisis de Hombresolo pero si hubo personas con las cuales durante la crisis mi relación si fue muy difícil, muy complicada porque de alguna forma no entendían, pues igual también es muy difícil que tu salgas y tu no tengas tu liquidación y lllames a preguntar y no tenga una respuesta concreta de cuando te voy a pagar y que siempre te salga con evasivas de espérame, llámame en un mes, llámame en dos meses, llámame en tres meses no es fácil pero en general he procurado tener como buenas relaciones. Igual aquí pueden decirlo en mi vida le he dicho a alguien una grosería porque pues no. Si me exalto y me da mal genio algunas situaciones y de pronto si puedo reaccionar pero de aquí a que yo te conteste a ti con una grosería pues no lo voy a hacer y menos en el tema laboral porque eso implica demasiadas cosas y procuro siempre mantener una ... como un rol más mediador que más de imponer o hay que hacer esto así. He procurado siempre mantener un rol mediador y a pesar de situaciones complicadas que se dieron con los trabajadores pues yo digo pues yo no le guardo ningún resentimiento, si me lo encuentro en la calle y me saluda pues no hay rollo, no hay problema. Pero si es un tema más de mediar y más en una crisis tu no puedes imponer tu voluntad porque pues estás en una crisis y necesitas que ten el tiempo. Y mira que en esa situación también de alguna forma personalmente me enseñó a ... como te digo yo... como a ... a que definitivamente tienes que ... como que te vas curtiendo, tienes que ser diplomático. Entonces yo decía pero ¿cómo? Y no es ser hipócrita es ser diplomática de la situación. Así no te guste, así te incomode pues tienes que hacer buena cara. Entonces eso te enseña a manejar ese tipo de situaciones que se pueden presentar en el día a día.

E2: Y ¿Qué funciones consideras que eran indispensables para el funcionamiento de la organización? Como funcionaban, las tareas que cada uno hacía, los roles que cada uno tenía ¿qué era lo más indispensable para que eso funcionara?

S2: Pues mira que un poco debido a la crisis al principio ee pues había unas personas que para facturar, otras que para orden de compra, otras que para gestión humana. Cada uno tenía digamos un rol digamos que definido en el tema. En la situación de crisis tu más o menos aprendes a hacer ordenes de compra, aprendes a atender al cliente, aprendes a hacer la nómina y te toca hacer de todo un poco. Entonces en eso también hay personas que son mucho más... se adaptan mucho más fácil a esas cosas. Hay personas que les cuesta tener que hacer muchas cosas y hay cosas que son como yo no asciendo a esto. Pues digamos yo en Hombresolo digo ya he estado aquí, he estado allá, voy a hacer esto. Entonces en la situación de crisis tu tuviste que hacer muchas cosas, varias cosas entonces aquí ya no hay el asistente, ya no hay quien te envíe el correo, entonces pues envía el correo, imprímelo, lleva la factura pues lo que haya que hacer. Entonces pienso que las personas que al final y que de pronto se fueron durante, aprendimos a hacerlo como que no le pusimos inconveniente a hacer lo operativo, como hacer lo administrativo como hacer lo gerencial pues había que hacerlo entonces no tuvimos rollo en esa parte de las funciones.

E: Bueno, pues muchas gracias

S2: A era eso? Bueno

E: Si muchas gracias

## **Anexo 6. Transcripción entrevista S3**

### **Entrevista S3:**

E: cuéntenos un poco como fue la crisis de hombresolo hasta el día como tal de la liquidación e hombresolo. Detallado, como la vivió, como eran las relaciones con el gerente, con sus compañeros, cuéntenos cosas desde su propia experiencia.

S3: Bueno pues, desde mi propia experiencia, la situación estuvo, estuvo en época de crisis estuvo dura en cuestiones económicas. Cuestiones que duramos dos o tres meses sin recibir sueldo y pues eso era difícil llegar a la casa sin el sustento, en esa época sí. Pero pues sin embargo, a mí me consignaban poca plata, no me consignaban mucho pero pues nada malo. Los demás compañeros si todos eran criticando la empresa afrontando crisis. Trasladándose de sitios de donde vivían, generando deudas de bancos. Yo de todas maneras tuve apoyo familiar de todas maneras para poder solventar lo que era el mercado, para el pago de los servicios que eran mis obligaciones más grandes que tenía, pero de resto a ello, trate al máximo de sobreponerme, tuve como unos cuatro meses de crisis dura, dura, las cuales no llegaban ingresos de parte de la empresa y uno afectado por eso. Pero después lo fui llevando de a pocos, logre, en esa época era cuando estaba al borde de terminar de pagar las cuotas de la moto, entonces me toco conseguirme eso por un lado y por el otro. Pero al final cuando la empresa logro hacernos unos reembolsos entonces logre ponerme al día y logre terminar de pagar el crédito de la moto. Si de todas maneras si estuve afectado bastante por eso y ya cuando llego el momento de la liquidación de hombresolo pues quedamos en el aire, en el limbo. El último mes no fue cancelado porque faltaron, dice que aproximadamente dos días para que se generara un cheque, entonces nos dejaron otro mes, de ese mes a otros dos meses para poder recibir sueldo. También fue otra época en la cual, tuve que pasar crisis, ya una vez que se empezó en la otra empresa pues ya logramos tener eso. Pero si hubo momentos de crisis en los cuales pues ya en la casa me decían pues que “ya usted que hace ahí, ya consiga por otro lado” y yo pensaba “pero también que hago para irme para otro lado”.

E: Y porque usted se quedaba?

S3: Pues porque de todas maneras yo veía que la crisis ya había sido lo que había reventado hasta el máximo pero pues de todas maneras teníamos posibilidades de sacar por otro lado, en la empresa de subir por otro lado, como se está haciendo actualmente. Eso fue prácticamente la situación, pero no, en si pues si me afecto pues con el mercado y eso nos tocaba valernos de la familia para sacar adelante el mercado. Para gasolina y demás pues aquí hacían unas consignaciones pequeñas, con eso yo me defendía.

E: Como se sintió cuando se enteró de la crisis?

S3: No pues, para mí fue duro de todas maneras porque yo cuando entre a la empresa, yo tenía mucha expectativa de la empresa. Era la mejor empresa del momento. Yo entre en el 2012 empecé a organizarme. Yo entre el 14 de mayo, ingrese a la empresa y empecé a trabajar y pues ahí estaba bien, eso al comienzo estaba muy bueno, dotación, todo. Los cuidados que uno tenía eran muy buenos. Ya después cuando empezó la crisis, empezaron a escasear los materiales, empezó a generarse ya dificultades con los clientes pero ahí se iban sobrepasando, sobrellevando. Porque yo siempre, en la empresa yo dije “si nosotros no

producimos, los recursos no alcanzan”. Entonces esa era la meta mía. Habían compañeros que llegaban y en un día hacían un servicio y ahí sí o hacían nada. Yo siempre trataba de hacer 1, 2, 3 servicios, lo que pudiera para que a la empresa le alcanzara para generar algo de ingresos.

E: Y ¿qué tipo de información recibió cuando se estaba dando la crisis por parte del gerente, Magda?

S3: Pues la información a comienzo si fue cerrada, no daban mucha información del tema, decían que estábamos pasando crisis pero no especificaban qué era, ya después, ya cuando se llegó el momento de la crisis total, ahí si ya, nos hicieron reunión y nos dijeron “la empresa está en crisis, va a entrar en un proceso de reorganización, ya la superintendencia de sociedades nos aprobó y entramos ahí”, pero al momento no, la información no era así muy específica. Había unos rumores que uno escuchaba que estaba en crisis pero no.

E: ¿Cuáles cree que fueron las debilidades de Hombresolo?

S3: las debilidades de Hombresolo, realmente fue tener demasiado jefe, mucho jefe, mucho encargado, sin control de tanto jefe que había. Porque nosotros nos encargábamos de producir pero los jefes se encargaban de hacer sus cuentas. Por ejemplo, n caso verídico como tal, en el área en el que yo estaba, ingreso un jefe, compro 42 millones de pesos en persianas, unas persianas que las mando a hacer de medidas específicas para un cliente, no le siguió bien las especificaciones y el cliente dijo que esas persianas no le gustaban, no le servían y no eran las que él quería entonces no las recibió. Y lo que él hizo fue poner a.... La empresa, “en el momento no hay disponible persianas enrollables, costaron 42 millones de pesos, de algunas medidas, por favor si alguno las necesita, por favor me las verifica” pero no más, y eso como tal es muy descarado, bastante con la empresa. Eso fue un hueco muy grande. Otra cosa que se vinieron fue con el grupo AVAL, antes de firmar un contrato como tal, se generaron muchas expectativas, se contrató mucho personal, se invirtió mucho dinero en equipos, en maquinaria, que al poste no se vio reflejado en las utilidades de la empresa. Aparte del grupo AVAL, tuvo muchos clientes para pagar el hueco que se había generado ahí. Digamos el banco popular como tal, duro más de 6 meses para pagar más de 200 millones de pesos, cosa que eso descalabra a cualquiera, la empresa se fue a pique también por eso, seguro. Una de las cosas fue grupo AVAL, porque fue el que más duro acabo con la empresa. Muchos compañeros, o excompañeros ya porque esos eran..., hicieron mucho robo a la empresa en materiales. Pedían material e iban y lo vendían a otros lados. Entonces eso fue un desfalco ahí total, iban pedían 5 o 6 balastos. Mi personalmente me todo ir a identificar en una sede en el virrey que “uy pero es que el grupo AVAL, el banco AV Villas me está pidiendo a mí las fotografías de las 16 lámparas que el compañero suyo reparo, vaya por favor. No les diga que va a ir a tomar las fotos sino que va a revisar el tema de como quedaron las lámparas”, llego yo al sitio a revisar las lámparas y las lámparas eran lámparas LED, no llevan ni tuberías ni balastos. Y los 16 balastos y los 36 tubos que el pedido se los robo. Entonces eso también descalabro a la empresa. La principal causa fue mala administración, dejar que mucho jefe entrara a la empresa a hacerse cargo de proyectos. Gente que no tenía la suficiente experiencia para manear eso. Había jefes que le decían a uno por ejemplo “hay que ir a hacer una pintura en una sede allá, hay que pintar la oficina”, y no pedían cartón, no sabían que había que pedir cartón para proteger los muebles, pastico, cinta. Solamente sabía que había que poner la pintura y una brocha y un rollo a lo máximo. No cotizaban las demás cosas de aseo y demás, entonces las condiciones eran malas y por eso hubo muchos errores. Por esa razón, la empresa de Hombresolo como tal pedio mucho, se le hacía mucho seguimiento a

garantías, se presentaban demasiadas garantías que no eran garantías. Clientes como telefónica, se iban 5 y 6 veces a hacer la misma garantía, prestaba un servicio que ya un bombillo que se quemó, ya por eso entonces se pasaba por garantía. Eso no funcionaba como tal, entonces eso también descabezo la empresa. Mucha garantía que no era garantía. Una vez que fuimos a pintar en Adecco, fuimos 8 técnicos para hacer el trabajo que deberían haber hecho 2 técnicos, a lo sumo 3. Entonces mucho personal, un sábado, un fin de semana, 8 técnicos para pintar una sede. Hasta el mismo jefe dijo “demasiada gente para un trabajo a la misma vez”. Eso genero el descabece de la empresa.

E: ¿Ustedes se daban cuenta de todo es?

S3: claro, en el momento uno se daba cuenta y decía “esto no puede ser así, no pude ser que la empresa se esté generando esta situación de esta manera porque entonces estamos perdiendo.

E: y en cuanto a fortalezas que ayudaron a Hombresolo a afrontar la crisis

S3: fortalezas de pronto fue el aguante de los que llegamos hasta el final, el aguante que tuvimos para poder estar ahí ya viendo la crisis en la que estábamos y tratar de luchar la sacada de adelante del banco y pues ya sabíamos que estamos en la mala pero trataos de aguantar. Muchos administrativos que duraron 4 meses sin sueldo como yo y unos duraron hasta 8 meses sin sueldo. Eso y era más bravo.

E: ¿Usted como se enteró de la crisis?

S3: Por los rumores que empezaron a rondar, todo fue rumores, nunca fue directo. Directo fue cuando ya estábamos metidos en la crisis total.

E: ¿y qué tipo de información recibió?

S3: Cuando la recibí fue en la reunión como tal que hizo el doctor Jorge Calderón. Él fue el que nos informó de toda la crisis como tal. Pero antes de eso no teníamos como información verídica de cómo era la crisis, solamente digamos se empezó a retrasar el pago un día, dos días y así que no pagaban. Entonces “que paso?” no que estamos en crisis.

E: ¿Cuánto tiempo duraron así hasta que les dijeron que estaban en crisis?

S3: Como unos 3 meses para que nos dijeran que se había llegado a la crisis total, que la empresa como tal ya estaba en crisis.

E: ¿Qué papel cumplía la comunicación en la empresa?

S3: Pues la comunicación en ese momento si estaba rota. La comunicación, teníamos WhatsApp, teníamos todos los medio de correo pero nunca se usó, la realidad nunca se usó para lo que era.

E: ¿La comunicación con su jefe como era? ¿Es Juan, no?

S3: Mi jefe actual es Juan, y en el momento yo siempre tuve buena comunicación con mis jefes, hablábamos lo básico pero nunca me decían “la empresa si tiene tales y tales problemas”.

E: Nada, lo del trabajo y sale

S3: Lo del trabajo y sale

E: ¿Y con el gerente?

S3: Con el gerente siempre fue normal, pero nunca dijo “la empresa está en crisis”. Solamente lo que uno mismo veía y sabía, de resto, no.

E: ¿Qué tanto participabas tú en la toma de las decisiones?

S3: No, en la toma de decisiones pues lo único que hicimos fue apoyar cuando ya fue la crisis, únicamente apoya con el voto para que ya la superintendencia nos diera más plazo para existir la empresa. Se firmaban unos votos y demás, pero del resto como decir que no.

E: ¿Pero ustedes nunca estuvieron enterados de las decisiones que tomaban frente a la crisis, o si?

S3: Como tal, ya cuando empezó la crisis, ya dijeron “esta empresa está en proceso de crisis,”. Nos hicieron una reunión y el Jefe Jorge Calderón nos hizo una reunión y nos dijo “Que nosotros teníamos que ayudar a levantar la empresa,” pero no nos dijo “estamos viviendo esto, vamos a enfrentarla de esta forma esta otra” no dijo eso, nos puso ejemplo, que nosotros podíamos llegar a ser “...” y poder levantar la empresa. Pero no nos dijo a ver si hacíamos una cosa o no. Nunca hemos tenido la información.

E: ¿Cómo eran las relaciones antes y después de la crisis?

S3: Las relaciones siempre han sido las mismas, siempre las he visto igual. Para mí no ha habido “uy que se volvió antipático” no. Que se cancelaran, no.

E: ¿Cómo era la comunicación con sus compañeros?

S3: con mis compañeros siempre se hablaba normal, pues siempre éramos normal. Lo que pasa es que como yo siempre he sido entregado al trabajo, pues siempre me trataron de hacer como bullying, intentaron, pero pues conmigo no, eso no funciona porque yo no les doy pie para esa situación, yo en eso nunca permití que a mí me trataran de hacer bullying. Yo simplemente hacia mi trabajo, decían que “sapo” y que yo no sé qué y pues que digan todo lo que quieran, yo hago mi trabajo y listo. Ustedes hagan el suyo y yo hago el mío y pare de contar.

E: y ¿cree que la comunicación es importante con ellos?

S3: si claro, la comunicación es bastante importante porque de eso depende si uno necesita un apoyo porque con cualquier cosa uno debe estar comunicado con los compañeros.

E: Listo, ¿cuál es el rol que usted tenía en la crisis en esta empresa?

S3: En la crisis, yo tuve el rol era de ser el que producía, el que ayudaba inclusive a radicar facturas, a hacer procesos de esos y así. De radicar cosas, yo por tener siempre la moto, siempre he ayudado en eso, ese era el rol que yo tenía ahí. El rol mío era de tratar de ayudar a que se produjera la mayor cantidad de trabajo que necesitaban ingresos. Ese era mi rol.

E: ¿Y cuáles eran tus actividades del día a día?

S3: mis actividades eran, llegar a revisar los trabajos que se hicieran. Se colocaban los trabajos en el sistema y yo iba a las sedes, las visitaba, decía “se necesita tal y tal material”. Cuando me empezaron a consignar de caja menor, desde ese momento yo ya tenía más acceso a materiales: lo que no podían hacer otros, “hay que cambiar 3 tubos acá”, yo iba a una ferretería ahí al lado y los compraba. Cuando había que pintar unas paredes, se compraba la pintura o lo que fuera. Yo trataba no solamente de ir sino de ir mas allá y realizar el trabajo. También muchas veces como hago actualmente, yo trataba de conseguir más trabajo, no solamente “no es que hay que arreglar tal cosa”, yo decía “bueno, pero y esa pintura de esa pared y ese baño”, cualquier cosa para conseguir más trabajo.

E: ¿Y cuándo fue avanzando la crisis, eso fue cambiando? Tenías otras funciones nada más?

S3: No pues lo que tocaba muchas veces era ayudar en los procesos de radicar facturas, y demás

E: antes de la crisis, ¿también radicabas facturas y eso?

S3: No, cuando se dio o de la crisis fue cuando ya empecé yo a ayudar con esos temas así

E: ¿cuáles eran los roles más indispensables en la organización?

S3: El técnico siempre ha sido la base de toda la empresa, pero el técnico no es solamente el que ha sido el único rol. El rol también lo ha tenido el coordinador porque los trabajos llegan a la plataforma y el coordinador es el que tiene que revisar “este trabajo es tal, se lo voy a asignar a tal”, y estar pendiente si el técnico ya fue y que le dijo. Entonces si ya hizo la visita entonces le tengo que pedir el material, entonces ahí viene el otro rol que es el de compras, compras tiene que estar encargado de revisar eso, pero entonces el coordinador tiene que estar encima de compras porque el de compras no conoce todos los productos que el técnico está pidiendo. Si yo por ejemplo pido una toma doble, el de compras sabe que simplemente es una toma doble y ya, no sabe que es una toma doble regulada para tal cosa. Entonces el coordinador tiene que estar básicamente con el técnico, pero el coordinador también tiene que estar diciendo que el servicio se hace de tal manera y de tal forma, “le va a costar dos pesos por tal y tal razón” y así el técnico ya puede ir a hacer su trabajo en tal y tal condición. Ayudarle y colaborarle al técnico. Los más importantes han sido esos.

E: Bueno S3, muchas gracias por su colaboración.

## **Anexo 7. Transcripción entrevista S4:**

### **Entrevista S4**

E: Bueno, cuéntanos con detalle cómo viviste la crisis. Desde el principio hasta el final, cómo te enteraste.



S4: ¿Cuándo qué?

E: Cuando comienza la crisis, o sea 2014-2015, hasta el día de la liquidación

S4: Bueno, digamos que en mi caso particular, para finales del 2014 yo salí de periodo de maternidad y ya salía de la crisis, entonces era muy factible que pues como yo estaba en periodo de maternidad, tenía la posibilidad de no continuar o seguía y seguramente terminaba mi maternidad y ya pues, como la empresa se estaba produciendo, era muy factible que yo pues muchos no continuáramos, cierto? porque mi cargo de alguna manera ya tenía unas personas que lo estaban supliendo mientras que yo estuve fuera del periodo de maternidad. Pero la sorpresa mía fue cuando regrese, que me cambiaron de área y pase a gestión humana, esto fue como la oportunidad que tuve cuando empezó la crisis. Entonces, de alguna manera la crisis de alguna manera personalmente fue un tema entre comillas positivo porque no solamente cambie en una área que era compras, a un área de gestión humana que está era un área totalmente diferente, y sobre todo maneja personal. Y no es para una administradora de empresas que es un poco más rígida y más cerrada a los procesos. Mentira, más que cerrada a los procesos, no me cuadrulaba con los procesos. Entonces como que todos de alguna manera no me los saltaba pero si los pasaba sin mirar como cada especialidad. Ya cuando paso al área de gestión humana, el tema es totalmente diferente, el factor humano, el tema de procesos, la criticidad del ausentismo, o sea una serie de cosas que uno no tiene presentes en un área, porque el área mía, pues en el área que yo estaba era muy operativa y esta es más administrativa, más de recursos. Y en esa misma línea, pues entonces me dieron a la crisis teniendo en cuenta que pues igual yo necesitaba mi trabajo. Tengo que reconocerlo, yo trabajo porque lo necesito, no es un hobby pero igual me gusta lo que hago y me empiezo como a meter en el tema de gestión humana, no es fácil, porque no es solamente estás viviendo el tema de la crisis que empiezas a generar no solamente un tema de que ya no hay los salarios al día cumplidos, y más la seguridad de que estas en un área que no conoces y desde el principio el enlace con las personas que están ahí o fue fácil. Ahí habían tres personas, las cuales al principio para ellas fue un choque porque la percepción de ellas respecto a mi persona como tal no era la mejor porque yo siempre he sido un poco directa, muy sincera en las situaciones y acá me tocaba manejar el tema de la diplomacia: entonces al principio el empate fue un poco complicado, pero digamos que las fortalezas que puedo destacar de esto es que aprendí de muchos procesos, aprendí del tema del factor humano, aprendí de la parte laboral que es súper indispensable para uno que es como, que trabaja como empleado y que de la misma manera íbamos trabajando en la crisis y mirando como los otros podíamos sacarle provecho la parte buena para que la gente de alguna manera no se desmotivara y siguiera trabajando y ver que de alguna manera ellos no se rindieran y nos dieran como el chanche como la oportunidad de poder seguir y que nos dieran la fortuna de "oiga espéreme un momentico, deme una semana más, bájese un pago, un abono, un anticipo, pero no desista de trabajar" porque la gente empezó a no asistir, ya no tiene plata para el bus, no tener plata para el almuerzo, de 400 empleados, empezamos a reducir, y claro no eran 400 sino 380, 200 o sea, y empezó a verse la disminución de empleados. También lamentablemente, en esa misma línea, no solamente la gente empieza a irse, sino que genera su misma angustia, supongo yo, su misma inconformidad a la situación, pues hace que se formen conflictos internos o que empiecen a generar faltas graves que llevan a procesos administrativos, y esos procesos administrativos lamentablemente, arrojaron resultados muy contundentes, como el despido de la persona, o ya el retiro total. Entonces ya lamentablemente eso fue un aparte crítica, ese era como el trabajo sucio, pero la parte fuerte del área de gestión humana. En la era en la que yo estuve ahí fue en la que más salió gente

por descargos, entonces casi que ya decían "no, que peligro ir a donde Ximena porque ya ella descabeza a todo el mundo", no pues lamentablemente la misma crisis hacia que la gente no cumpliera, hiciera cosas que no estaban bien, que las compras aprovecharan para decir "voy a pedir 5 pero realmente son 2, entonces me guardo 3, si? y uno se daba cuenta de eso y pues eso es un causal, pues una causal no solamente que atenta contra el contrato laboral, sino que también contra el reglamento interno, y la moral de la persona y los intereses de la compañía, entonces hay que tomar acciones. Obviamente todas con su proceso respectivo, entonces en esa misma línea, la crisis llevo para todas esas serie de cosas. Obviamente la viví fuerte al principio, porque pues como les digo estaba, acababa de tener, de nacer Jerónimo, entonces, pues gastos, cosas ya personales que no dan espera, cambio de área que no conozco y adicionalmente pues la gente se empieza a ir y me toca empezar a aumentarme en el proceso y a aprenderlo bien sea a las malas, perdón la expresión, o a las buenas, pero tocaba hacer y actuar de la misma manera y pues efectivamente no era fácil, o no fue fácil esa primera, como el inicio de la crisis. Porque la crisis de alguna manera, fue una crisis que empiezo como a finales del 2014 y nos llevó hasta el 2018, marzo del 2018, que para todos sabemos que fue esa fecha donde Hombresolo fue liquidada judicialmente, pero en ese lapso de tiempo que les acabo de nombrar, la crisis tenía sus picos. Entonces habían unos picos muy altos donde la crisis era súper tenaz, el ambiente laboral, la parte económica era súper fuerte, y como que algo no salía y empezaba a nivelarse otra vez el tema entonces ya la crisis bajaba. Y empezaba a bajar a un punto medio donde era llevadera. Volvía a pasar un tema, no sé, algún cliente incumplió con la facturación, se generó un tema con la superintendencia, y comenzaba otra vez a subir esa crisis, entonces otra vez como la avalancha de cosas, de procesos, de la gente incumpliendo, la gente no iba a trabajar, los clientes no están pagando, los servicios no se están dando, los proveedores no me están vendiendo. Entonces volvíamos a la crisis, entonces esa crisis tuvo sus momentos de picos muy altos, de puntos medios y bajos donde todo iba como normal y veíamos como la luz al final del túnel y decíamos "esto puede sobresalir", pero ya cuando vamos como al final de la crisis y cuando, más que el final, ya cuando llevábamos un buen tiempo, y que de alguna manera conozco un parte de la organización y nos dábamos cuenta que nuestro hueco se estaba cada vez ampliando, era mucho más amplio, pues ahí decíamos que las obligaciones más grandes que lo mismo que nosotros estábamos ingresando, pues decíamos "no vemos futuro" y los pocos que quedamos decíamos, tiene que haber algo, mejor dicho no sé, total, voy a sonar un poco, como les diría la palabra, puede sonar un poco, no encuentro la palabra.... puede sonar un poco como frase de cajón pero aquí lo único que nos salvaba era ni ganándonos el baloto o sea perdonenme la expresión porque no es el término, era lo único porque las obligaciones de Hombresolo eran muy muy grandes y con los ingresos que estábamos teniendo a penas cubríamos lo administrativo, algo operativo pero no podíamos ir cubriendo la deuda entonces ee para los que quedamos al final, de alguna manera lo que si logramos rescatar fue que la crisis nos enseñó a ser... a mejorar de pronto el tema de cuidar el dinero, de valorar lo que tenemos, no gastar o derrochar de alguna manera porque si tu tienes hoy 2 pesos, y sabes que vas a gastar 1 entonces dices hay me queda uno entonces yo no lo ahorro entonces dices ay me compro yo que sé... unos tenis, voy al cine, cosas que de alguna manera dices ¿la necesito?, tu vas a un centro comercial y ves un vestido súper lindo y dices ay no yo me lo voy a comprar pero muy en el fondo yo me hacía esa crítica o más que esa crítica, esa reflexión ... y esa misma pregunta a mi misma y decía ¿la necesita Ximena? No ¿Le hace falta? No. ¿Puede esperar? Si. Entonces prefería porque ya la misma crisis ... puede volver a pasar ...

E: Claro

S4: Puede volver a pasar y esos pesos que de alguna manera tengo ahí los voy a necesitar y si los gasto pues ya no los voy a tener. El tema de muchas cosas yo creo que la crisis nos hace a muchos aterrizar, aterrizar sobre todo en esa parte y valorar de alguna manera algo que para nosotros era un castillo, era muy grande, se veía indestronable, o sea se veía muy fuerte y que de repente, no fue una ola fueron muchas olas que aguantamos pero la última fue el detonante, el tsunami, nos arrastró y nos llevó.

E: S4, ¿Cuál crees que fueron las debilidades en la crisis de Hombresolo?

S4: Pues una de las principales el exceso de confianza, total. El exceso de confianza, el exceso de la falta de información. O sea había muy poca información porque todo lo dejábamos a los supuestos encargados de área pero pienso que la principal fue el exceso de confianza, el exceso de confianza en pensar que yo podía tener a mi alrededor a muchos clientes, que siempre los iba a poder manejar, que nunca iba a estar ... que Hombresolo tenía de alguna manera como responder pero lamentablemente la toma de decisiones de los mandos medios y altos no fueron las mejores y eso es a lo que voy que pues no ... que la gerencia de alguna manera se enteraba cuando las decisiones ya estaban tomadas ... cuando ya de alguna manera les tocaba colocar la cara porque ya no podíamos devolvernos ya no había vuelta de hoja pero pienso que parte y grande ... o sea la parte más grande de haber llevado este proceso fue el exceso de confianza, el exceso total de confianza.

E: Ok y como ¿fortalezas que tuvieron durante la crisis?

S4: Que nunca dejamos de ser una familia, que fuéramos 430, que llegamos a ser en algún momento a ser los que alcanzamos a terminar que éramos 45 más o menos. Yo creo que esa fue la fortaleza más grande que siempre fuimos ... o sea Hombresolo a pesar de su ... al comienzo que éramos muchos siempre se veía como una familia, siempre, siempre, la hermandad, la amplitud de la misma gerencia general que ustedes ya saben a quien me refiero y al ver a las personas como el técnico o la recepcionista, como una persona más que tiene obviamente unas virtudes, que tiene su cargo, que tiene ya su puesto, que lo veía como uno más, pues no como uno más sino como un integrante de la compañía, no como él o ella, no sino se referiría a esas personas de alguna manera bien. Eso permite de alguna manera... eso fortalecía mucho el ambiente laboral, el crecimiento, la proyección...

E: ¿Tu crees que esas cosas ayudaron a Hombresolo a enfrentar la crisis?

S4: Si, de alguna manera para... si y no. Si porque ... si en el sentido de que para los que las vivimos de esa manera, para los que nos fuimos por el camino de la hermandad, de la familiaridad, si porque aquí estamos varios y no porque de alguna manera en las empresas siempre vas a encontrar personas que están en las empresas solo por su parte laboral, no les importa si el jefe está bien, no les importa si mañana no les pagaron, o bueno más que si no les pagaron, no les importa si el vecino tiene algún problema, no, les importa es que les paguen, trabajar y ya entonces de pronto el mensaje para todo el mundo no fue igual porque como les decía anteriormente muchas de las personas terminaron yéndose, no aguantaron la crisis y pues era entendible. Muchas personas si dependen ... Yo dependo de mi trabajo pero afortunadamente podía ayudarme con mis papás, con mi esposo entonces podía soportarlo. Pero otras personas son cabeza de familia y son los únicos que llevan los ingresos entonces eso...

E: y ¿Cómo te enteraste de la crisis?

S4: Realmente una de las ventajas por así decirlo y no quiero sonar ventajosa ni conveniente pero de alguna manera si por ser cabeza de área siempre participaba de las reuniones y nos íbamos enterando un poco de la misma situación que se iba aconteciendo, de lo que venía, de lo que posiblemente podía pasar y de lo que debíamos hacer o debíamos estar preparados para hacer en el momento determinado que llegase a presentarse cosas que no habíamos vivido.

E: ¿Esta información la recibiste desde el comienzo de la crisis? Digamos que en el 2004 ... ee 2014 perdón digamos empezaste a tener conversaciones con el gerente?

S4: Si, en su momento pues el número de gerentes era bastante amplio, eran perfectamente cinco gerencias y pues todas yo siempre me entendí con las dos más grandes que eran servicios y general y bueno la administrativa que hoy en día todavía persiste aunque ya no tiene nada que ver pero si, siempre directamente, de primera mano con la general y la administrativa que siempre tenía el mayor contacto.

E: Y ¿Desde tu punto de vista que papel cumplía la comunicación dentro de la empresa en la crisis?

S4: Pues la mía era una de las fundamentales porque como les digo pasé al área de recurso humano que como les digo es donde todo el mundo llega a averiguar por su salario, a averiguar por sus necesidades, por sus afiliaciones entonces pues digamos que era una de las más importantes y uno de los canales que casi siempre transmitía la información ¿cierto?

E: Y ¿tu crees que durante la crisis todos estaban informados de lo que estaba pasando?

S4: Muy seguramente nos faltó comunicación a los cargos menores, por así decirlo, pero no porque de pronto algunas áreas, como les dijera, más bien la parte operativa, porque la parte administrativa de alguna manera siempre estuvimos muy enterados, pero la operativa por el mismo manejo y el volumen de personas les costaba un poco reunirlos o llamarlos y al que llegaba le iban contando y se volvía un voz a voz pero ese voz a voz terminaba siendo inconcluso o se volvía una información errónea. Entonces ya cuando existían las reuniones masivas era cuando la gente se enteraba pero de primera mano muchas veces pasaba eso pero como les digo éramos... operativos siempre fue más ese fue el mayor... 80 – 20, la mayor parte era operativa entonces de alguna manera si de pronto tuvimos algunas fallas en el momento de la comunicación pero con la parte operativa pero por el volumen de personas.

E: ¿Y en cuánto a tu relación con tu jefe inmediato que supongo que es Jorge, el ingeniero cierto?

S4: Si

E: ¿Cómo era la comunicación con él?

S4: No, era una comunicación fluida, constante pero pues no solamente con él sino con Magda Marcela, y ella de alguna manera nos tenía enterados, nos participaban de las diferentes eee... pues causales que iban pasando. Nos pedían opinión de ... pues teniendo en cuenta que teníamos a cargo personal. Nos decían miren hay este recurso como lo podemos distribuir, a quien le pagamos, no sé, un abono, que necesitan, ayúdenme con su gente. Entonces era muy constante y fluido realmente.

E: ¿Consideras que hacías parte como de la toma de decisiones?

S4: Si, por manejo de personal si.

E: Ok... y esta relación que nos cuentas con el Ingeniero ¿siempre fue así? O sea antes de la crisis y durante la crisis?

S4: Si

E: ¿O cambió?

S4: No, realmente yo puedo decir que desde los casi 10 años que duré con Hombresolo, desde que entré, desde mis inicios y casi ya al final fue una relación agradable, una relación de confianza, de tranquilidad de las dos partes y sobre todo de la parte de él hacia la mía porque pues de pronto nosotros como empleados si a ratos si hay momentos en que podemos llegar a tener cierta desconfianza y como la empresa está mal van a sacar personal y ahí después no miran quien es, si es este o es el otro y entonces siempre uno tiene esa incertidumbre y porque no sabíamos cuál iba a ser la evolución de la compañía y nunca habíamos vivido esta crisis. Pero por le lado de él de alguna manera confianza total porque... no solamente por el área en que trabaje al principio que era compras, que fue un área en que encontramos bastantes inconvenientes, malos manejos, entonces al punto que el dijo “yo la única persona que puedo dejar ahí y con la única con la que tengo la tranquilidad es S4, y pues hasta hoy voy con él aunque ya no sea la misma empresa pero pienso que si, siempre ha sido una relación de mucha confianza y de mucha tranquilidad.

E2: ¿y con el resto de compañeros?

S4: Bien, aunque yo realmente por mi forma de ser un poco directa, un poco así, no ácida pero así... no con todo el mundo trataba pero ya cuando me tocó en el área de gestión humana ya de alguna manera pues compaginaba con todos pero era una relación muy normal, tengo que ser reconocer y soy sincera y soy honesta que más allá de 5 personas que yo tuviera cercanas no era más el resto para mí eran compañeros de trabajo y con todos una relación muy normal

E2: ¿Pero eso cambió por la crisis?

S4: No, realmente por mi forma de ser, siempre ha sido así, siempre.

E2: ¿Qué funciones crees que son indispensables para que Hombresolo funcionara?

S4: mm ¿Qué funciones?

E: Qué roles ...

E2: Si como tareas, roles, funciones de la gente en general que consideres que fueron indispensables para que funcionara todo

S4: Yo creo que todas finalmente, yo pienso que todos los roles fueron fundamentales, si entro a mirar ninguno desecho porque todos de alguna manera cuando Hombresolo estaba en su máxima proyección todos aportábamos de la mejor manera desde el que abre la puerta

atendiendo a un cliente de la mejor manera eso ya es agradable llegar hasta el gerente que es el que termina cerrando un negocio y si hacemos cuenta pasa por muchas muchas instancias para llegar allá entonces todos los roles fueron de alguna manera muy importantes. Obviamente cada uno en su posición pero para mi todos. Realmente no desecho ninguno.

E: y ¿Cómo era tu rol en Hombresolo?

S4: Pues los dos que tuve en compras realmente en la parte comercial me fue muy bien y sobre todo que fue una parte muy transparente, era la tranquilidad de saber que se manejaba de la mejor manera y que los recursos de la compañía pues estaban llevándose de la mejor manera y en Gestión Humana tengo que reconocer que al principio no fue fácil y existían bastantes choques, si no fue fácil pero pues efectivamente con el tiempo uno va aprendiendo poco a poco y uno va adquiriendo esa formación de manejar un área que es tan humana. Pero al final pienso que se cumplió un objetivo, se cumplió una meta de haber sacado un área de mucho tiempo atrás, de haberla puesto a funcionar bien, obviamente con procesos, con fallas y con errores, con debilidades y lo que le quieran colocar pero si pienso que al final fue un buen ejercicio. Entonces si pienso que las dos áreas si aportaron tanto ... o sea yo estuve en Gestión Humana fue en la crisis y en la crisis funcionó y se mantuvo que fue lo importante y Compras desde que empecé y en la crisis funcionaron, al menos andaban, rodaban que era lo importante, no se quedaban quietas.

E2: Listo, pues o sea es que hay una última pregunto pero es que siento que ya ...

E: Que nos contaras un poco sobre tu día a día antes de la crisis y durante la crisis

S4: Si realmente el antes, las compras que era totalmente ... estaba muy dedicada al tema de compras y el después pues el área de Gestión Humana. Ese fue como mi antes y mi después. Pero lo que si quiero que ustedes ... pues más que resalten ... yo lo resalto más bien es que el área de gestión humana fue la oportunidad que yo tuve. Esas oportunidades no son para todo el mundo, de alguna manera no sé si por la crisis o por la situación o por las razones que sea el tema de la oportunidad es la que uno tiene que aprovechar no por la situación sino por el crecimiento de uno mismo y por el conocimiento que uno puede llegar a adquirir. Nunca pensé verme en un área de esas, jamás, siempre la cuestioné, siempre me pareció, y sinceramente, sin ánimo de nada que los psicólogos... y se los decía yo a ustedes niños ... que los psicólogos me parecían incomprensidos, que ay que pereza, que siempre al cuadrado que no salen que porque el proceso, que porque no sé que pero cuando estás ahí, claro el tema es totalmente diferente y entiendes que una compañía con un recurso humano y con un área de recurso humano funciona cuando las cosas se llevan bien, laborales, civiles, penales, todo lo que ustedes de alguna manera ya conocen. Entonces hasta que tu no estés en la posición de alguien tu no entiendes como funciona. Entonces yo creo que ese tema de la oportunidad para mi fue muy bueno tanto como persona como profesional con un recorrido que yo pueda plasmar en mi hoja de vida es un aporte total, total.

E: Bueno pues muchas gracias

## **Anexo 8. Transcripción entrevista S5:**

### **Entrevista S5:**

E: Bueno entonces el propósito de esta entrevista es digamos que nos pueda contar un poco sobre lo que pasó, lo que aconteció en Hombresolo en la crisis ya que pues estamos haciendo la tesis y nuestra tesis es reconstruir una liquidación empresarial a partir de las versiones. Entonces bueno en principio nos gustaría que nos contara desde el principio hasta el día de la liquidación como fue.

S5: Bueno digamos que la ... como para resumirles un poco pues la empresa la fundó mi papá hace más de 24 años. Es una empresa que como toda empresa arrancó muy pequeña, mi papá era el que hacía de todo, le faltó a él hacer el mantenimiento también y pues siempre fue una empresa familiar que en la medida de los años fue creciendo y en los momentos duros yo vi como de pronto a mi papá le tocaba hipotecar la casa para que hubiera dinero y en los momentos buenos veíamos que cada que íbamos a la empresa había mucha más gente y así fue creciendo y fue creciendo y fue creciendo hasta que llegaron unos contratos grandes y en ese proceso la empresa creció un montón y empezamos a cometer algunas fallas de control interno y de ahí empezó digamos que parte de la crisis arrancó porque mi papá confió mucho en algunas personas que no debió haber confiado pero más allá de eso el detonante de la crisis fue un contrato con el Grupo AVAL que nos salió muy mal porque tuvimos que invertir demasiado dinero y el Grupo AVAL... pues ... negociar con esas entidades es muy difícil y nosotros nos fuimos por un precio bajo porque ellos prometían un volumen de trabajo muy grande y ese volumen de trabajo nunca llegó entonces perdimos muchísimo dinero, por atender ese cliente desatendimos a otros importantes que fuimos perdiendo también como Telefónica, Codensa. Entonces a raíz de ese contrato nos tocó ... la empresa quedó prácticamente ilíquida, que la última carta que nos jugamos fue acogernos a la ley 1116 que es un salvavidas que la Superintendencia le lanza a las empresas para proteger al empresario y para que la empresa salga adelante. Entonces fueron unos tres años de lucha, de constancia de tratar de empujar la empresa para que saliera, pero finalmente la ley en teoría es... en teoría es muy buena pero ya en la práctica pasa cuando... como cuando una persona tiene una enfermedad contagiosa y los bancos no le prestan dinero, los clientes se le alejan, los proveedores no le dan a uno ni un centavo, ni un material de crédito, toca pagarlo todo de contado y todo eso entonces eso nos hizo muy difícil salir de la crisis porque nosotros nos podíamos mantener pagando el día a día las cosas pero cosas viejas no podíamos pagar. Y ya fue en un momento que la Super Sociedades tras unos incumplimientos que tuvimos que generar con pagos que no llegaron, pues la Superintendencia después de un proceso de dos, tres años decidió que la empresa se iba a liquidación.

E: ¿Cuáles considera que fueron las causas exactas de la crisis como tal?

S5: Bueno ahí hubo como varios factores pero el principal de ellos es falta de dinero, digamos la iliquidez, que la empresa no tuvo un crecimiento como sostenible, todo fue como exponencial y pues no teníamos los recursos para crecer a esa velocidad. Adicional a eso en un momento... pues mi papá siempre ha sido una persona que confía mucho en la gente y en ese proceso el empezó a delegar muchas cosas que eran ... en temas financieros, en temas de operación y lo delegó en manos de personas que no eran buenos y no hicieron un buen trabajo y se empezaron a abrir huequitos pequeños, fue como una bola de nieve que arranca pequeñita pero cosa tras cosa va creciendo, va creciendo hasta que se hizo incontrolable la situación financiera de la empresa.

E: Listo y ¿Cuál cree que fue el aprendizaje que le dejó la crisis?

S5: Bueno digamos que yo nunca había tenido una crisis de esas entonces pues gracias a Hombresolo y todo hoy en día nosotros estamos aquí tanto mi hermana como yo tuvimos todo, una buena educación, cosas, de pronto algunos lujos que no todo el mundo pudo haberse dado como viajes al exterior, estudiar inglés y de más. Son cosas que digamos... lo material cuando uno no tiene problemas no cae en cuenta, como que no valora tanto las cosas como cuando no las tiene. Entonces en esa medida, pues hoy en día, si perdimos demasiado dinero y muchas cosas pero el aprendizaje y el crecimiento personal que tuvimos en cuanto a eso, gracias a la crisis pues fue muy importante en lo personal pues aprender a valorar más lo que uno tiene, ser agradecido con todo lo que tengo y ponerme en los zapatos de los demás, no solo pensar en mí, no yo, yo, yo a toda hora sino de pronto ver las cosas con perspectiva diferente y que lo más importante en esta vida no es tanto el dinero sino el tiempo que uno tenga. Entonces siempre mi papá ... nunca nos faltó nada y tampoco éramos los de más plata en el mundo pero nunca nos faltó nada pero tal vez descuidamos tiempo familiar, descuidamos esos momentos de calidad que el dinero finalmente no los compra con nada. Entonces aprendí también eso, no todo tiene que ser trabajo en la vida. Hay que tener un equilibrio y básicamente esos son los aprendizajes que me quedaron.

E: ¿Cuáles cree que fueron las debilidades que tuvo Hombresolo durante la crisis?

S5: Ee ¿debilidades? Bueno pues ya lo había mencionado antes y era un poco delegar demasiadas cosas sin tener los sistemas o los procesos adecuados para controlar las cosas adecuadamente. Tal vez una falla también, pues yo les mencionaba la vez que hablábamos, la falta de comunicación que lastimosamente en algunos... en procesos de crisis es importante como tener esa comunicación directa que sea clara, que sea precisa, que sea frecuente y en la medida de eso pues puede ir apaciguando los rumores, las cosas, las malas intenciones de algunas personas, pero creo que nos faltó eso, comunicación con los colaboradores.

E2: y ¿Cuáles crees que fueron como las herramientas que le permitió a Hombresolo como seguir ahí durante ese tiempo antes de la liquidación?

S5: Las herramientas digamos que fue la unión. Porque básicamente fue una empresa muy grande que antes de la crisis llegamos a ser casi 500 personas y cuando tu ves que en menos de año y medio esas personas pasan a menos de 40, pues se forman vínculos más grandes, pues todos teníamos la preocupación, todos necesitábamos el trabajo, todos tenemos responsabilidades, algunos más que otros pero creo que esa unión nos llevó como a estar más juntos, tratar de marchar como hacia el mismo lado en la medida de las posibilidades porque si fuera solo por trabajo en equipo habríamos salido adelante pero lastimosamente también hay que tener en cuenta otras variables y el tema de la persistencia. La persistencia siempre la tuvimos ahí y conservamos. De hecho yo pensé que ya cuando lo de la ley ya era el punto más abajo que había y que ahí ya no podíamos caer más pero bueno las cosas pasan siempre por algo y creo que la persistencia fue un factor fuerte en Hombresolo.

E: ¿Cómo fue la comunicación con sus jefes directos?

S5: ¿Con mis jefes directos?

E: Si pues con el gerente

S5: Pues era lo normal, no era ni muy efectiva ni tampoco descomunicación o falta de comunicación. Digamos que como yo ahí era como el socio de la empresa entonces pues yo siempre preguntaba, a mí nunca me ocultaron nada, yo sabía como estaba la situación, tal vez



en algunas cosas por no estresarme no quería preguntar, no quería saber. Esos procesos son difíciles y cuando se extienden por mucho tiempo uno ya quiere a veces como salir corriendo, no quiere como saber más del tema.

E: Ok, ¿Cuál era su participación en la toma de decisiones?

S5: bueno digamos que yo en ese proceso de Hombresolo yo arranqué como director de control y seguimiento que era como un área que se iba a implementar como cuando yo llegué a la empresa ya había arrancado la crisis, yo hacía parte... empecé a desarrollar otras actividades de coordinación. Entonces la toma de decisiones no era tanto de mi para arriba sino de mi para abajo. Delegaba algunas cosas en los técnicos de Bucaramanga que eran los técnicos que yo controlaba pero con ... digamos que en la toma de decisiones no participaba mucho en temas de la crisis porque era algo que yo no manejaba, no sabía como manejarla, yo pues estaba al tanto de muchas cosas pero no tenía mucha voz ni voto en algo que no conocía. Ese proceso pues ... lo lideró, estuvo más a cargo mi papá y Magda Buitrago entonces pues yo siempre los apoyé pero no participé mucho activamente en las decisiones que ellos tomaban.

E: Y ¿Cómo era la relación con el gerente antes de la crisis y durante la crisis? ¿Cambió en algo o se mantuvo igual?

S5: Pues digamos ... ¿qué pasó? que antes de la crisis yo no estaba muy involucrado porque estaba haciendo un proceso de prácticas empresariales en telefónica entonces pues antes la relación era buena, era un poco más distante porque nos veíamos menos frecuentemente. Cuando yo entré a trabajar en Hombresolo después de que en Telefónica me dicen que no me pueden contratar por un conflicto de intereses que había en ese momento entre Hombresolo y Telefónica pues yo arranqué a tener más comunicación con él, más cosas pero manejar una crisis tanto emocionalmente como financieramente no es algo... no es tan fácil. Se necesitan muchas habilidades y muchas cosas que yo fui aprendiendo después como paciencia, como muchas cosas que aún tengo que fortalecer pero entonces en esa medida, cuando hay crisis las relaciones se ... siempre tienden a deteriorarse un poco. Uno se vuelve menos paciente, más como... menos tolerante, uno está como muy nervioso todo el tiempo y de mal genio por tantas cosas entonces no hubo así discusiones que uno diga pero si algunas cosas en las que nos estábamos de acuerdo pero no eran cosas muy trascendentales sino más del día a día y pues la presión que ponen los empleados cuando no hay dinero, cuando las personas que se les debe dinero empiezan a molestar la vida pues siempre es difícil manejar esas situaciones y ahí tienden a deteriorarse las relaciones un poco.

E: ¿Cree que la comunicación con sus compañeros es importante o era importante en ese momento de la crisis?

S5: Claro, yo creo que la comunicación en una empresa es algo muy importante tanto en momentos buenos pero más en momentos malos y eso fue lo que a veces pecamos. Que digamos que yo era como... un empleado más y tenía mucha confianza y mucha empatía con la gente y no me veían allá como alguien intocable o alguien al que la gente no podía acceder. Pero yo no podía ser ni juez ni parte entonces no me podía poner de parte de ellos del todo ni tampoco ser como intolerante. Entonces teníamos una buena comunicación pero si se pudo haber fortalecido esos vínculos de comunicación para evitar tantos chismes y cosas que se dan en el día a día en una empresa en crisis.

E: ¿Y cree que sus relaciones con sus compañeros influyeron de alguna manera en la crisis?

S5: ¿Qué las relaciones con mis compañeros influyeron?

E: Aja

S5: No, yo creo que las cosas, digamos que las relaciones ahí no tienen mucho que ver es más como que yo con el transcurso del tiempo quedé un poco decepcionado y es ver como personas que eran personal de confianza, que estaban siempre con uno, que compartían con uno, ver como cuando hay falta de dinero, cuando hay una crisis pues esa relación que aparentemente era buena pues ya no lo es tanto. Entonces empezaban a generar chismes, a hablar ahí en secreto, cosas que para uno son un poco incómodos pero yo también... finalmente uno entiende a la gente y porque muchos de ellos... pues todos tenemos responsabilidades pero muchos de ellos eran padres cabezas de familia, madres cabezas de familia que no tenían mucho tiempo para aguantar la falta de dinero entonces en esa medida puede que las relaciones se hayan... yo no diría que deteriorado pero si de pronto enfriado un poco.

E: ¿Cuál cree que era su rol dentro de la organización?

S5: ¿Cuál era esa?

E2: Como las diferentes funciones, tareas, tu papel dentro de la organización

S5: A bueno no pues nada, mi función y mi papel era de pronto cuando empezó la crisis ¿que nos tocó hacer? Reducirnos a la mínima expresión nos tocó salir de varias personas que eran claves en el proceso, muchas renunciaron, muchas se fueron entonces pues en esa medida nos tocó ponernos a todos la 10, algunas personas empezaron a desarrollar funciones que no eran su fuerte. Como el caso de Ximena que siempre fue una persona muy fuerte en temas de compras pero por tanta cosa terminó ella liderando recursos humanos, ella tiene la formación como administradora pero no tenía la experticia como tal en recursos humanos entonces ya en esa medida mi función que tampoco la conocía mucho era la de coordinador de servicios de Bucaramanga pues una labor que desarrollé con mucho empeño por ayudar a la empresa en la cuál pues me llegó a ir muy bien. Bucaramanga y mi zona era una de las que más facturación nos representaba pero era difícil porque yo soy administrador de empresas, no tengo... y ese cargo como tal exigía conocimientos y habilidades técnicas de ingeniería, arquitectura, las cuáles yo no tenía mucho conocimiento y en esa medida patinaba de vez en cuando en la toma de decisiones.

E: Y¿Cuál es el rol que usted considera que era indispensable en la organización sobre todo en la crisis?

S5: No pues digamos que en una organización, todos los roles son indispensables. Desde la persona que le abre a uno la puerta todos los días hasta obviamente los técnicos, sin los técnicos nunca... no hay nada. Entonces en Hombresolo siempre nos consideramos como una familia en los que si había unos cargos pero era la comunicación abierta desde el técnico hasta el gerente, la comunicación era muy buena entonces todos los cargos para nosotros eran de vital importancia porque sin el uno no se puede dar el otro. Entonces en la medida... empezando por los técnicos, los técnicos necesitan ciertos recursos, cierto dinero para hacer sus actividades y dependían del área de operaciones que eran las personas que tenían más conocimiento que guiaban a los técnicos en el manejo de los clientes, muchas cosas y detrás

de esa área operativa había un área administrativa que era muy importante porque soportaba todas las actividades que a la empresa no le representaban facturación pero que eran importantes hacerlas. Recursos humanos, financiera, bueno todas las áreas de apoyo.

E: ¿Cómo era su día a día antes de la crisis y este como cambia durante la crisis?

S5: Bueno digamos que el día a día ... bueno antes de la crisis como les dije no había tenido mucho tiempo ... hoy después de 4, casi 5 años laborales que llevo... ee nunca he tenido como un día... bueno de pronto en esta nueva etapa en la nueva empresa pero siempre estuve como en crisis entonces pues como se maneja la crisis, siempre llegar temprano a ver que plata hay, que se puede hacer, quien llega a molestarte la vida, a decirte que eres un ladrón, que cuando le vas a pagar entonces el día a día era simplemente ver que recursos hay, como una tienda de barrio, si tengo dos pesos para comprar materiales compro eso y lo administro y si no tengo plata pues manicruzados hasta el día siguiente y se vuelve así una lucha del día a día. No era como una planeación así sino día tras día a medida de las posibilidades.

E2: ¿Pero esto fue cambiando a medida que iba avanzando la crisis o no?

S5: Pues digamos que eran picos y vallas. Algunos meses eran muy difíciles por ejemplo en el 2015 llegamos a pasar casi tres meses sin recibir dinero de nómina. Entonces yo siempre he sido como empresario y como todo... que le paguen a todos los demás primero y de últimas que me paguen a mí. Primero las demás personas. Pero llegó un punto en que no había plata para nadie entonces pues obviamente era difícil tener que llegar allá todos los días y ver la angustia de las personas, esa voz que se va generando, que cuando nos van a pagar que cuando... entonces esas situaciones que no solo en la empresa sino en el entorno de cada familia se ven afectadas por la falta de dinero. Después en el 2016 pasamos como ese momento difícil y ya pues las cosas eran más fáciles porque la demora en los pagos era mucho menor algunos días pero siempre era esa preocupación a fin de mes a ver ahora como vamos a pagar, cuanto nos vamos a demorar, ya van a empezar a preguntar, ya van a empezar a presionar. Entonces siempre era angustiante porque era un círculo viciosa como bueno ya pagué ahora viene la próxima. Se volvía algo de lo que uno terminaba desgastado física y moralmente.

E: Bueno gracias

## **Anexo 9. Transcripción entrevista S6:**

### **Entrevista S6:**

E: Este es el consentimiento, tiene unos fines puramente académicos, la idea es que nosotros queremos reconstruir la historia de la crisis de Hombresolo, del proceso, a partir de las versiones, entonces bueno, en primer lugar nos gustaría que nos contaras de principio a fin, es decir desde el principio de la crisis hasta el día de su liquidación, como fue el proceso en aspectos familiares, con los compañeros, todo lo que nos puedas contar.

S6: bueno, a ver si te entiendo digamos como fue la crisis, porque yo lo puedo mirar

E: digámoslo como una línea del tiempo. Tantos aspectos históricos de la crisis como tu percepción de esta, como la viviste, como cambiaron cosas familiares o relaciones con los compañeros en el trabajo.

S6: Digamos que para mí de alguna manera fue sorprendente la crisis, si porque no se en que momento por ahí hacia el 2013, 2012, la empresa iba muy bien. Yo comencé a delegar demasiado en algunas personas y no sé si de pronto hubo en algún ciclo algo de mala intención, la verdad nunca pude saber. El tema es que yo en el nivel de delegación y de confianza que tuve en varias personas dentro de la empresa, hubo un momento en que la empresa cuando tuvo una cresta en su crecimiento, digamos que... antes estábamos solamente en una casa, en la de la esquina, entonces comenzamos a ver los estrechos, como a vernos estrechos y después de estar acomodándonos por partes, decidimos conseguir la casa donde estábamos últimamente, y ahí de alguna manera también por esa misma delegación que se dio la sugerencia era que separáramos el área administrativa del área de operaciones.

Entonces todo lo que fue operación, operación, se centró en la parte de la esquina y la parte de administración se centró en la otra casa. Y yo me quede en la de la esquina, porque a mí me había fascinado más la parte de operación, entonces me quede ahí por muchas razones. y en algún momento dado yo comencé a percibir que se estaba generando fraccionamiento y como una especie de enfrentamiento entre todo lo administrativo y todo lo operativo, y cuando yo detecte eso ya, trate de cortar la situación y retire de la empresa a una de las personas a la que yo le había delegado tanto, si? y entonces, una vez se retiró, comencé a ver el dimensionamiento de muchas cosas que estaban pasando realmente y otra de las personas que se había quedado que también había delegado mucho pues no se también que tanto influyo en muchas cosas, el comenzó de alguna manera como a decirme "Jorge aquí han pasado muchas cosas, aquí han pasado muchas cosas, yo creo que la información que tenemos o que me han pasado en temas financieros y todo, no es real, no me han asado informes, bueno una cantidad de cosas comenzaron a mostrar" paralelamente entro un gran negocio que es lo que grupo AVAL que ya ustedes han escuchado algo de eso, y cuando de pronto lo que yo sentí es que en el momento en el que estaba la empresa, no tenía como atender el contrato de grupo AVAL, yo pienso que si bien el grupo si nos hizo algunas cosas, digamos, no indebidas, simplemente ellos defendían a sus cosas y yo defendía las mías, pero de alguna manera aquello que de alguna manera yo sentía que ellos no habían cumplido, yo pensaba, yo desde el fondo pese que si se podía haber rescatado el proyecto si hubiese tenido el musculo como llevar el proyecto, pero era demasiado tarde, mejor dicha ya se había hecho un hueco muy grande y nunca supe donde se abrió el hueco, nunca supe, yo esculque por la contabilidad y encontré fue muchas cosas, un tiempo después me adelanto un poco, nosotros teníamos un tesorero que ya sabía mucho y llego como cualquier trabajador y lo que encontré era que era demasiado amigo, paisano y todo, de la persona en la que yo había administrado mucho, y entonces sin embargo inicialmente yo no lo vi con tanta malicia, el caso es que cuando ya estábamos casi que al borde de la crisis, el señor se retiró, el tesorero, y un buen día, una persona que trabajaba con el que era como un asistente, un auxiliar, un estudiante de contaduría me dijo "mire que encontré unas cosas raras". Nosotros teníamos un proveedor de materiales eléctrico que comenzó a daros a crédito muchas cosas, suelte y suelte y suelte vainas. y resulta que supuestamente se le estaba pagando. yo revisaba las facturas que se pagaban las cuentas, a mí me pasaban todo eso, "listo, vamos a pagar este paquetudo de facturas que valían 60 millones de pesos" y listo, páguelas, y listo después un buen día el proveedor me dice, "Jorge, las cuentas con sumerce están como demasiado grandes, como así, ustedes me deben más de 500 millones de pesos, y yo como así, de donde, a qué horas, si le hemos pagado, tanto, tanto, tanto... no que pena no me han pagado," entonces que hacia el se tesorero, cogía, listo, lo revisaba contablemente todo el tema, pero la plata la mandaba a una cuenta de la novia de él, ve, entonces encontramos una plata ahí importante, pero tampoco era una plata como para ver lo que había sucedido realmente con la

empresa, y entonces bueno, paso así el tema y cuando nos dimos cuenta, realmente si efectivamente a donde paro la plata, entonces hicimos una investigación a definir sencilla y logramos detectar que la novia trabajaba con la superintendencia financiera etc., etc. entonces le pusimos un denuncia penal, si, y efectivamente, que el señor reconoció que había sacado la plata, devolvió una parte, pero unto a lo otro, n es que aquí el tema es mucho más grande, pero me voy con la intriga y no quiso hablar nada más, y dijo pues "usted en una cosa muy grande pues usted nunca se da cuenta", entonces esas son cosas que prácticamente no las he soltado, me las he guardado, porque dije "no, porque me pongo y ya a amargarme más por eso". entonces me devuelvo a la crisis, cuando yo veo la situación complicada, complicada ya , pues inicialmente y o intente vender la empresa, de hecho llegaron personas, no interesadas en comprar la empresa sino en estructurar el negocio para venderlo, y la persona que me estaba ayudando a mí, llego un momento y me dijo "Jorge, esto no lo compra nadie, mire lo que esta pasando, mire" y me muestra y comienza a mostrarme más vainas y más cosas y m dice "Jorge, no hay salida, aquí lo único que puede hacer es acogerse a la ley 1116," pero "que es esa vaina", yo no había escuchado de esa vaina para nada, entonces, comencé a investigar la ley mientras tanto pues todo el mundo apretando, los del banco , los proveedores, gente que se había retirado ya, comienzan las demandas pues "ustedes o me habían pagado" que no sé qué, "esto no aguanta, si quiere le sugiero hagamos unos acuerdos con algunos de los bancos, a ver que son los más fuertes, con la DIAN, etc., etc., y pues no os pudimos poner de acuerdo para hacer un tema de mutuo acuerdo privado con los bancos particularmente y pues proveedores y todo lo demos no habían sino 5 o 6, digamos como 20 en total, que eran representativos, eso yo digo esos comprenden, y los demás que son 200 o 300 que son cuentas pequeños que son los que matan, entonces me meto al tema de la superintendencia, y yo inicialmente cuando estudie la ley dije "no, esta es la salida, realmente si" porque la filosofía de la norma es básicamente ayudar a las empresas vuelvan a tomar aire vuelvan a resurgir y sacarlas de la crisis y con un acuerdo obligado , simplemente usted propóngale a unos grandes, que usted le va a pagar en determinada forma, si usted se pone en desacuerdo con unos, eso hace que los demás por obligatoriedad se acojan y entonces hice eso, listo entonces los que no quisieron por las malas les toco acogerse al acuerdo, era un acuerdo muy fuerte, un acuerdo que debía durar cerca de 10 años pagando y pagar cerca de 100 millones mensuales eso es una cifra astronómica, de pronto si la empresa se hubiera sostenido en la cresta o por ahí maso menos hubiera sido posible, pero como se ha pegado a , entonces estando aquí en el suelo, sacar 100 millones de pesos, o llevarla a otro nivel a que me vuelva a dar 100 millones de pesos mensuales, yo si lo intente y de hecho yo tuve toda la, como la certeza de alguna manera que si se podía porque obviamente devenía un tema de mucha credibilidad y de muchas cosas en los clientes y toda cosa, y de hecho yo hable con muchos clientes, clientes que en el momento de la crisis, desafortunadamente hable con ellos y les dije "mire, nos pasó esto, nos pasó esto, o pensó que nos vamos recuperando en el camino, yo no quiero terminar peleando con ustedes, yo no quiero que ustedes vayan a terminar mal conmigo, que me vayan a comenzar a mutar peor por todo el incumplimiento pero más bien yo les ayudo a conseguir un proveedor, o lo que sea, un empalme, mientras tanto y más adelante volvemos" y no "si yo organizo las cosas yo sé que los clientes vuelven" y efectivamente lo intente, pero entonces los clientes dicen "bueno, como van de su acuerdo" "no pues el acuerdo todavía esta todavía la plata metida en el congelador las deudas, todavía no se han comenzado a pagar y entonces comienzan a meterse los abogados, entonces los abogados "uy no pero es que una empresa en reorganización es muy peligrosa, es no sé qué, etc., etc." hubo dos o tres empresas que a pesar de eso no más como 5 empresas, que a pesar de eso dijeron "listo, nosotros creemos en ustedes, creemos en hombresolo, vanos a darles contratos y listo, aquí está el contrato, vaya saque las pólizas" la compañía de seguros "no que pena, no, una compañía en reorganización es demasiado riesgo, no sé qué, etc., etc."

entonces solamente un cliente dijo "listo, yo le mantengo el contrato sin pólizas" los demás si no, entonces cuando yo vi eso, dije "no hay nada que hacer, esto no tiene pies, a qué hora yo levanto la empresa a tal nivel que me de 100 millones de pesos de excedentes para pagar mensualmente, misión imposible" entonces yo lo que trate fue de mantener la situación lo más tiempo posible, lo mas en el tiempo, mirando a ver como podría yo reaccionar y montar un plan b, y pues a mí me daban muchas versiones de la situación, "listo en el momento en el que liquiden, usted se quedó en la calle" y dije "juemadre, si yo me tengo que quedar en la calle, usted lo pierde todo" así literalmente, usted queda literalmente en la calle, le pierden la empresa, usted pierde yo no sé qué, su casa, su apartamento, hasta los muebles, todo, imagínense, entonces yo pensé "que hago", entonces me toco volverme empleado, a mis 80 años de edad. "quien emplea a una persona de 80 años, que más hago, que más se hacer" entonces yo lo que intente fue hacer dilatar e asunto de tal forma que con el tiempo yo pudiera comenzar a recoger algunos, algo para mí, si yo tengo que liquidar o lo que sea, poder tener un colchón para pagar arriendo, eso fue lo que yo pensé inicialmente, y comencé a armar el colchón, pero ya hombresolo estaba muy pequeño, ya no estaba generando nada y yo ir a sacar, entonces yo siempre trataba de mantener la empresa y mantener la caña en la superintendencia de sociedades, pero listo ya cuando comienza a tener más claridad en las cosa y me comienzan a decir como versiones diferentes, como encontradas, con respecto a lo que me decían entonces yo lo que hice fue comenzar a llamar a colegas que estuvieran en la misma situación, en la superintendencia de sociedades encuentra uno, entonces yo comencé a hablar con personas y dije "venga, habla con fulano de tal, cuénteme como ha sido su experiencia, cuénteme como ha sido que" entonces comenzando a hacer amigos también en la misma situación, entonces comencé a ver que la realidad si era muy dura pero no tan así, "ah listo esto se acabó vamos a salir corriendo", y váyase, lo sacaron a patadas de su casa y todo, entonces inclusive con el tema del plan b, me dijeron ni por el..., su mano derecha era una empresa que era una empresa unipersonal que era mía como Jorge calderón, ni de riesgos vaya a tocar usted esa empresa porque a usted le detectan que es usted mismo y nada, entonces cuando yo comencé a hablar con más gentes, comencé a hablar con otros abogados, con otras personas y dije "no, la cosa no es tan traumática" entonces yo dije "no ya listo, venga organiza la empresa o la reestructuro, entonces le cambie el nombre," entonces amplí su mano derecha, y más bien a que su mano derecha le facturara unas a hombresolo de tal forma que hombresolo le pagara a su mano derecha y fuera de a poquito formando un base y eso fue lo que realmente hice, entonces por eso ya "listo, su mano derecha ya está funcionando porque tiene una base", y fuera arrancando mientras ya los clientes entran, y la situación es que decretan la liquidación de la empresa, vienen los abogados que median como "atemorizado" que me había dicho "mire a usted lo sacan a patadas de su casa," al día siguiente llego el mismo "Jorge lo felicito" así muy efusivo y yo le dije "y por qué hermano?" y me dijo "porque usted se acaba de quitar un peso verraco de encima usted, ya no, ya técnicamente no le debe a nadie," y pues no le debo a nadie en la empresa, pero yo sí porque yo soy solidario" y me dijo "pero es que usted también tiene un proceso de organización de usted como persona y usted se comprometió a pagar eso en el 2026, entonces usted hasta el 2026 va a estar tranquilo" entonces yo ya comencé a ver ... en mi casa, "su casa está en riesgo, pero inicialmente hasta el 2026, hay que esperar el proceso de liquidación de hombresolo a ver si algún acreedor le da por decir "si hombresolo no me pago, alguien me tiene que pagar y de pronto vengan a sobar por eso, si, pero eso pasara 1 o 2 años quien sabe que" entonces mientras tanto sigan, entonces eso medio ya comencé yo a tener tranquilidad y toda la cosa y a tener la cabeza fría para tratar de manejar el tema de su mano derecha y todo, eso fue a groso modo el tema desde el punto de vista de la empresa. Desde el punto de vista familiar, pues fue muy complejo, todavía es complejo, porque Jorge Andrés les dijo que se fueran para el salón comunal, les dijo?

E: no

S6: porque mi esposa no sabe, ven, yo, mi hija María cual a en algún momento dado pues yo si les conté que estaba en una situación difícil, que yo no sé qué, esto y lo otro, que yo no sé qué, y por alguna razón, mi hija se acercó y me dijo "venga Pa y hablemos, cuéntame como es la crisis de Hombresolo" entonces yo le conté y me dijo "y eso se significa que podemos perderlo todo?, eso significa que nos podemos quedar sin el apartamento" "si, si, si," "ya miraremos que hicimos" entonces ahí ella también se tranquilizó y toda la cosa pero ahí paro, pero cuando ya estamos en esta situación de crisis, Jorge Andrés me dijo "no le vas a decir a mi mamá nada, no le vas a decir nada porque se muere, le da un infarto" entonces, ella no sabe, de la situación, sabe que, cree que nosotros vendimos la casa y que nos fuimos a una casa en arriendo, pero que sigue siendo Hombresolo, entonces por eso Jorge Andrés pensó eso. pero entonces la situación fue muy compleja porque todo lo que se ha construido se ha construido a raíz de Hombresolo y lo que yo había hecho antes como independiente y eso, y pues tratar de mantener esa situación como medio en secreto, es una situación que genera demasiada angustia, demasiado estrés, y en el tema de las personas que estuvieron en Hombresolo hasta último momento pues yo pienso que tal vez con una, dos o tres excepciones de personas que me acompañaron sinceramente por querer acompañarme, yo pienso que la mayoría lo hicieron porque tenían todavía un trabajo ahí, que les pagaba, afuera difícilmente conseguir trabajo cuando se define el tema de Hombresolo, yo les ofrezco un trabajo, yo les ofrezco que sigan en su mano derecha, o bueno, seguimos trabajando, yo creo que lo hicieron más por la misma necesidad de pronto por la pereza de, o por el temor de salir a buscar y no encontrar, yo pienso que la mayoría de la gente lo hizo por eso, entonces no fueron tan sinceros en el tema de que es por aprecio y por amor a Jorge Calderón, ni por acompañarlo, yo no creo que más de 3 personas lo son, yo pienso que la parte tal vez del tema familiar, yo pienso que la parte también que fue muy difícil de manejar fue el tema de muchos ex trabajadores que de alguna manera se formaron en Hombresolo, si, formados, profesionalmente y muchas de esas personas fueron las que más duro le dieron, a la empresa como tal y a mí, y un caso muy particular de un muchacho de Cali, a el yo lo conocí en Neiva él era técnico en telecomunicaciones y entro a trabajar en Hombresolo como técnico y el muchacho pes si, técnico pero pues técnico echado par adelante la verdad si, y comenzó a trabajar y lo nombre coordinador, y un buen día que crecimos bastante la regional occidente, Cali, él me dijo "ingeniero, yo si quiere me voy para Cali, yo tengo familia allá, yo tengo mucha más, yo me siento mucho más mejor en Cali que en Neiva" bueno listo, lo mande para Cali, y el muchacho llego, siguió, siguió, y siguió en su proceso de crecimiento y finalmente yo lo nombre director de la regional occidente, y ahí se formó pues realmente como profesional y él fue el que tal vez la primer persona que cuando llego la crisis dijo "no más" y se retiró, y una vez se retiró se convirtió en mejor dicho yo fui, yo soy un enemigo de el pero violento, en esas audiencias de la superintendencia él fue yo pienso el que más promovió porque se liquidara la empresa, él fue el que formo la chispa ese día en la superintendencia, con la presión de una abogada de esas, mala tiende a decir mucho, demasiado y fue una persona que yo la lleve desde un técnico normalito a allá. Todas esas cosas a mí me duelen demasiado.

E: y ¿cuáles crees que fueron las herramientas que le permitieron a Hombresolo mantenerse en la crisis?

S6: mantenerme en la crisis, yo pienso que había clientes que seguían creyendo en la empresa. Empresas que realmente no sintieron la crisis si bien ellos sabían que estábamos en reorganización, porque es un tema publico donde están diciendo "mire traiga mano de

papeles, actualice no sé qué " y la cámara de comercio dice clarísimo entonces, lo sabían y sin embargo nunca lo percibieron, nosotros seguimos atendiéndolos obviamente en una base de clientes más pequeños pero los seguimos atendiendo muy bien, entonces esos clientes no percibieron realmente la crisis, no la sintieron. Eso permitió en parte que hombresolo se sostuviera y otros pues yo si pienso que yo siempre a los trabajadores y a la gente les enviaba el mensaje que si era posible seguir adelante talvez la única persona con la que hable sin muy sinceramente en algún momento determinado y le dije que si ella no hubiera estado, yo no sé qué hubiera sido de la crisis, porque ella fue como una especie de escudo, donde ella enfrente muchas vainas ante la superintendencia y toda esa cosa entonces con ella si lo estuvimos hablando y le dije "Magda, yo pienso que esto no tiene camino" y me die "porque" "pues porque mire" cuando ella misma trato de sacar la póliza y ... le dijeron que no sé qué, y que en ninguna parte nos daban las pólizas. "no que pena Jorge, es que no soy yo" entonces ella me dijo todo eso, entonces ella parecía un ángel, es muy difícil, difícil. Nosotros cuando hombresolo estaba en la cresta nosotros estábamos facturando maso menos 2.500 millones de pesos mensuales, y el tema comenzó así, en los últimos meses por ahí enero febrero del año pasado, no estábamos facturando ni 100 millones de pesos mensuales, ni 150 millones de pesos mensuales, lo que está facturando ahorita su mano derecha, entonces ya dije "no hay como".

E: y que aprendizaje te dejo la crisis?

S6: pues yo pienso que dos o tres cosas, yo pienso que el crecimiento es muy doloroso, que mejor dicho el dolor del crecimiento creo que en una empresa también es muy doloroso crecer y si uno quiere crecer tiene que estar mejor dicho de pronto lo dice un poco desprevénidamente, yo pienso que el tema de negación en un proceso de crecimiento tiene que ser muy blindado, algo que también no tuve y también. Yo he sido una persona toda la vida muy confiada, yo generalmente no desconfío de nadie mientras no me demuestren que son algo malo, mientras tanto yo confío en todo el mundo, entonces a mí una de las cosas que en algún momento dado me dijeron que montara que finalmente nunca lo hice, de hecho lo intente hacer cuando Jorge Andrés se vinculó un poco más formalmente a hombresolo, él iba a ser la cabeza de esa área, del área de auditoria,, de control interno, de tal forma que internamente se pudiera controlar mucho más todos los procesos y temas de todo, todo el control interno de la empresa. Y finalmente desistí de hacerlo por confiado precisamente, entonces yo pensé que una ola de delegación según el tema de control tiene que ser, sino no puede ser una empresa ya de pronto muy manualita departo se puede manejar así, sin pero definitivamente el tema de control es importante. Yo pienso que también el tema de definitivamente las leyes en Colombia son muy bonitas, demasiado bonitas pero eso en la práctica no funcionad, típico de la ley 1116. Le pintan a un la machera, pero cuando uno se estrella con la realidad, peligro. De la crisis no sale nadie por estar acogido a la ley, así de sencillo y lo otro también que es un aprendizaje un poco doloroso es que uno no debe apegarse digamos a la gente, todo eso que yo hice por mucha gente, yo pensé que era gente que yo había llevado unos 15 personal maso menos. una niña que yo la conocí recién que Comcel llego a Colombia, ella hombresolo le hacia mantenimiento a Comcel en esa época y ella estaba haciendo su pasantía del Sena en Comcel y ella lo que hacía era como simplemente hacerle seguimiento a los servicios que Comcel le hacía a hombresolo, por eso la conocí yo, entonces un día que hable con ella por teléfono, y me dijo pues que "no ingeniero," yo no la conocía a ella sino por teléfono, hablamos por teléfono y no la conocí nunca físicamente, entonces un día hablamos creo, "no ingeniero Calderón, aprovecho para despedirme" "como así, yo pensé que tenía un cargo diferente,2 y me conto, también me quedo sonando, esta china es templada, es buena, un día le recomendé a un técnico, le dije



"localíceme ahí a victoria, deme el teléfono que yo quiero hablar con ella" y listo su primer empresa fue Hombresolo, hasta cuando se retiró en la crisis, ella también yo la lleve totalmente hasta, y ella ahorita tiene un buen cargo en Sodexo por todo lo que aprendí en Hombresolo, ella también fue muy dura. Entonces son ese tipo de cosas que yo pienso que no apegarse uno o enamorarse uno de las personas, de los trabajadores, la realidad.

E: si... buen aprendizaje. Buen y como era la comunicación que tu tenías con las personas del área administrativas, los operativos, en general la comunicación en la organización durante la crisis

S6: pues yo pienso que fue una comunicación yo pienso que más bien obre, diría yo. primero porque finalmente pues cuando se vino la crisis full y ya se desmantelaron, unos contratos y todas esas cosas, y la empresa comenzó en ese proceso de descenso pues básicamente la segunda mejor dicho ellos solo como cabeza básicamente, y Magda apoyándome, Jorge Andrés no se quiso vincular, realmente él siempre fue como muy apático como muy que esto no es lo mío, y yo lo entendí, porque obviamente, el cuándo entro a Hombresolo básicamente porque se vio frustrado cuando le tumbaron el contrato en telefónica, entonces él dijo "no yo no me pongo a buscar más trabajo me vengo a trabajar acá" entonces él llegó un momento en que la empresa estaba, lo que pasa es que fue muy fugaz el tema y cuando al poco tiempo él entro como superar e tea de la crisis pero él tenía la expectativa, inclusive tampoco se tenían, no le gustaba mucho el tema de control interno y de auditoria, pero listo, yo me le mido a eso, pero ya después cuando se vino la crisis él serio obviamente abogado a ser actividades totalmente ajenas a su profesión, entonces yo pienso que eso a él lo frustró mucho, entonces él no quiso involucrarse realmente, él simplemente se limitó a hacer cosas que yo le decía que hiciera,, y listo inclusive vamos a hacer operativos, entonces medio se acomodó ahí, pero entonces realmente desde el punto de vista administrativo, desde el punto de vista de apoyo yo nunca lo tuve en él, fue básicamente Magda, entonces esa comunicación ahí pues fue muy pobre porque yo si bien eso es público y obviamente todos se enteraron lo que estaba pasando, pero yo siempre trataba de dar como un parte de tranquilidad de que "no se preocupen que esto tal cosa" yo pienso que nadie me creía, pero se llevó el tema ahí a realmente por pasar la crisis algo así, yo si tenía, yo sabía que la liquidación se venía en cualquier momento, o que pasa es que tenía la esperanza de que fueran por ahí 6 meses o 1 año más tarde, mi objetivo era hacer el colchón.

E: y cuál era la participación en la toma de decisiones con los trabajadores, tenían participaban ellos en las decisiones que tu tomabas.

S6: ¿en qué momento?

E: durante la crisis

S6: no, no para nada. Simplemente escuchaban y de pronto hacían algunos comentarios, pero en cuanto a tomar las decisiones no, nada. Todo lo que yo dijera realmente.

E: ¿tu? o ¿Magda y tú?

S6: no, digamos que con Magda comentábamos las cosas, pero Magda todavía tiene una cuestión de... a Magda la conozco desde bebe, si yo conocí al papa de ella, el trabajo conmigo etc. etc. y la conocí desde muy pequeña y ella trabajó inicialmente en Hombresolo y por una situación de choque con una persona, ella se retiró, y cuando esa persona que se quedó ahí se

retiró, entonces yo volví a llamar a Magda y desde entonces Magda está conmigo y yo pensé que Magda me debe ver a mí más como una figura paterna, donde le pregunta todo al papa, le cuenta las cosas, le dice "mire, esto está pasando" pero no toma una decisión sola casi nunca, a menos que sea una cosa que sienta que, pero ella todo me lo consulta todo, para ver que decisión toma, entonces ella me ve más como una figura paternal que realmente como de gerente y ella como la gerente administrativa, yo siempre he percibido así a Magda.

E: y como era tu relación con digamos los gerentes o los administrativos, como era la relación que tu tenías con los trabajadores en general.

S6: pues mire que yo una de las cosas que me ha caracterizado y que toda la vida considero que me ha ayudado mucho es que yo siempre tengo muy buenas relaciones con todo el mundo. Yo inclusive en alguna oportunidad... Andrés es muy ácido con muchas cosas y es muy radical en muchas cosas, entonces el cuándo veía alguna cosa de alguien inclusive trabajadores o ex trabajadores o algo, en varias oportunidades llegaban ex trabajadores de los que han sido así complicados, duros y toda esa vaina, y yo llegaba y decía "quiubo fulano, que más hermano, como va todo" y entonces me decía "padre, como puedes saludar a ese señor" entonces yo le decía "es que hay que ser diplomático" entonces él le comento un día a Magda, porque Magda me dijo, me dijo "no entiendo la diplomacia de mi papa, como es posible que lleguen los tipos que han hablado mal del él y vengan y los salude como si fueran sus amigos" entonces parte de diplomacia, yo digo que no es diplomacia, es hipocresía, entonces parte de eso con esa gente en el fondo lo trataba así, pero yo en general siempre me caracterizaba por tener buenas relaciones con todo el mundo, yo no peleo, puede que discuta, que alegue, que me sulfure, pero en el fondo no va a mayores, ya en el momentico ya pasa, más bien, paso un incidente, pa que vean como soy yo, en el carro, un bus, yo estaba estacionado, en la 116 con 15, sobre la 15, ahí al lao del Carulla, saliendo del Carulla y paso un bus se estaciono atrás mío y cuando el bus fue a salir, me casco y se fue, entonces Jorge Andrés estaba manejando, entonces le dije, pásate para el otro lado, cogí el carro, alcance al bus y me le parquee, el conductor se bajó, y el conductor se sulfuro bastante también y discutimos ahí un buen rato, y después se fue el ánimo de la cosa y yo después mire el carro y como que vi que tampoco le paso nada, tampoco fue mayor cosa y el día "sabe que hermano? chao", lo salude y váyase hermano, no pasó nada, ya me desahogue, ya me paso la piedra hermano. Entonces eso me pasa a mí, entonces con la gente era lo mismo, discutía per de pronto decía, ya paso, ya solté lo que tenía que soltar, entonces yo con nadie peleo en el fondo. Muy seguramente si al siguiente día me encuentro con el conductor seguramente le dije "quiubo hermano, que más".

E: entonces crees que la comunicación digamos

S6: yo pienso que en ese sentido nunca hubo conflictos y nunca hubo nada y la gente de alguna manera, no sé qué tan sincera o que tan hipócrita, que tan diplomáticamente también, simplemente me llevan a mí la cuerda.

E: bueno, de pronto suena un poco obvia esta pregunta, pero cuéntenos un poco sobre tu rol en la organización, tu papel de pronto técnicos, humanos

S6: yo siempre creo que yo tuve un rol toda la vida de, he tenido una facilidad muy grande para relacionarme desde alguien que esté muy en el piso hasta alguien que este por ala en la cubre, por igual. Es más, muchas personas me lo han dicho, yo me encuentro con el gerente de una empresa y comenzamos a charlar muy en serio de lo que sea el negocio y en algún

momento dado, yo, se me viene algo a la cabeza, y arranco y digo alguna estupidez, chiste flojo, alguna cosa y el tipo se ríe, y terminamos toteados de la risa. Entonces terminamos en una relación muy coloquial entonces eso me pasa con casi todo el mundo. Inclusive hay veces en que yo todo del pelo a personas que yo dio "pucha como le fui a tomar del pelo a este señor tal vaina" pero entonces yo soy muy así con la gente, entonces yo siempre he considerado que eso ha sido una ventaja mía que me ha permitido que mi rol sea como muy homogéneo en toda la línea de la empresa, desde arriba hasta abajo. Entonces a mí siempre me han visto como esas personas, trabajadores activos, retirados, de todo. Muchos me lo han dicho mire "es que en hombresolo, usted siendo el gerente, uno sabe que en cualquier momento puede hablar con usted, así usted este en su oficina uno se asoma la puerta y lo mira a usted y quiubo hermano, que quiere, siga" eso no se ve en ninguna parte, siempre el gerente se ve como un ser por allá metido en una jaula todo raro, que no... Entonces esa forma de ser mía, me ha facilitado esa comunicación y que toda la gente eme vea como una persona en quien se puede confiar, una persona en quien la gente puede acudir en toda cuestión, tal vez un poquito lo que le pasa a Magda, me tratan de ver como una figura más paternal. Saben que siempre cuentan conmigo hasta pa las cosas más pendejas, cosas personales. Me ven así en esa forma, terminan viéndome mas como un amigo potencial que como el jefe.

E: y cuéntanos un poco sobre tu día a día antes de la crisis y durante la crisis, cambio?

S6: si claro, antes de la crisis, a ver, antes de la crisis, digamos que un poco más a través de la crisis yo tuve un rol similar al que tuve a lo último, donde yo era la cabeza más visible y lo hacía de alguna manera todo lo dirigía y todo lo organizaba, todo. Cuando yo vi que la empresa llego un nivel de crecimiento y de delegue, yo pienso que ahí fue que la cosa cambio, y cambio en todo sentido porque yo pase a ser una figura consultiva nada más, y pues todas las decisiones las estaban tomando allá, inclusive no flato quien me dijera a mí que a mí me aislaron de la gente. a mucha gente le dijeron que ya no podían ir a mi oficina a hablar, que si necesitaban habla conmigo que tenían que preguntar abajo si había un espacio para poder hablar conmigo. Entonces mucha gente dijo "Jorge a usted lo aislaron", y de pronto en ese aislamiento se hicieron muchas vainas, entonces yo en esa parte, de alguna manera me sentí cómodo porque sabía que esas personas estaban haciendo todas las cosas y las estaban haciendo bien y yo m convertí en una persona únicamente de manera consultiva, m estaban consultando "que hacemos con esto, que le parece si esto", y listo, daba mi concepto y listo. entonces yo pase a un nivel de comodidad, una comodidad ficticia, donde habían otros que estaban haciendo el trabajo sucio, el trabajo fuerte, y yo estaba simplemente cómodo, entonces esos cerca de dos años o un poco más, fueron realmente así, como una línea de comodidad, y ya después cuando se dio la crisis, pues la cosa pues obviamente pus el tema tensional y el tema de estrés sin conocer realmente la dimensión o lo que implicaba realmente la crisis, pues yo comencé a nuevamente a meterme mucho en todo, pero obviamente la gene estaba todavía que era una barrera realmente. Esas situación mientras yo no logre dismantelar esa infraestructura que había montado yo mismo de delegación y devolver a subir yo el control, pues eso paso faciliten un año en esa situación, porque obviamente es quite la cabeza y queda que quedo detrás de la cabeza también de pronto de con cosa de la misma situación, con rasgos de lo mismo. Entonces dismantelar y en la medida que uno hablaba con la gente, uno contaba que aquel también y que aquel también, entonces uno terminaba como en quien confía, entonces esa situación fue digamos la pre crisis y fue muy violenta.

E: que funciones consideras o que roles consideras que era indispensables durante la crisis.

S6: durante la crisis, roles, no, yo pienso que después de ver la realidad de cómo son las cosas, ahí no hay rol que valga, porque simplemente ante una situación de que miran a una empresa como peligro, ahí no hay rol que valga, ahí simplemente es casi que váyase pa donde lo lleva a uno la corriente. Ahí no hay rol que valga de nada realmente, mejor dicho el liderazgo no vale, pierde valor, los antecedentes, lo que sea. Todo se pierde realmente, todo se pierde, sinceramente eso no hay, simplemente es quedar uno completamente a la deriva. Lo único que de pronto podría ser válido podría ser lo que hice yo. tratar de sobrellevar la cosa el más tiempo que se pudiera, pero más no. es más, desde tanta gente que me hablo o que hable, hubo 2 que me dijeron "Jorge, olvídense de liquidar, es lo mejor que ustedes pude hacer" uno de ellos me lo dijo, que lo había hecho "yo sé de muchos empresarios que lo hacen, se acogen a la ley a propósito" lo que yo trate de hacer al final, ellos lo hacen al comienzo, cogen, desangran, hacen su colchón, montan su colchón aparte y listo. Decretemos la liquidación y ya, se acabó todo, y entonces dije "no, eso no lo hago yo" porque a mi digamos el tema de principios y de ética y de decir que es muy mucho el hecho de que solamente una persona vaya a pensar que yo hice esa vaina a propósito. Entonces eso talvez me motivo también aunque tratara de mantener la cosa lo más que por lo menos la gente percibiera que yo ya había hecho todo lo que había que hacer o todo lo que podía hacer a mi alcance para rescatar la situación, pero que no fueran a pensar que eso se hizo a propósito o que yo había cogido previamente quien sabe tantas cosas y las tenía por allá guardadas para cuando empezara la liquidación, "listo, venga que aquí tengo mi guaca guardada".

E: bueno, eso era todo muchas gracias por tu colaboración.