

Revista GESTIÓN Y REGIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/gestionregion>

CONSEJO SUPERIOR

Monseñor Rigoberto Corredor Bermúdez
Pbro. Diego Augusto Arcila Vélez
Pbro. Behitman Alberto Céspedes de los Ríos
Pbro. Rubén Darío Jaramillo Montoya
Pbro. Jhon Fredy Franco Delgado
Roberto Gálvez Montalegre
Bernardo Gil Jaramillo
Jaime Montoya Ferrer - Representante Profesores
Camila Álvarez Ospina - Representante Estudiantes
María Clara Buitrago Arango - Secretaria General

RECTOR

Pbro. Diego Augusto Arcila Vélez

DIRECTOR REVISTA

Andrés Henao Rosero

COMITÉ EDITORIAL

Mg. Lucía Ruiz Granada
Mg. Samuel López Castaño
Mg. Jaime Montoya Ferrer
Mg. Mario Alberto Gaviria Ríos
Mg. Armando Antonio Gil Ospina

COMITÉ CIENTÍFICO

Bs. Remberto Rhenals Monterrosa
Universidad de Antioquia
Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Universidad Nacional Autónoma de México
Mg. Juan Carlos López Díez
Universidad Eafit
Mg. Alberto Mayor Mora
Universidad Nacional- Bogotá
Dr. William Ariel Sarache Castro.
Universidad Nacional seccional Manizales.
Dr. Francisco López Gallego
Universidad EAFIT

ASESOR EDITORIAL

Judith Gómez Gómez

COORDINACIÓN EDITORIAL

Mg. Jaime Montoya Ferrer

LECTOR DE ESTILO

Ph.D Giohanny Olave Arias

REVISIÓN DE TEXTOS EN INGLÉS

Laura Ramírez Garcés
Estudiante de Economía UCP

FOTOGRAFÍA

Jaime Montoya Ferrer

DISEÑO DE LA PORTADA

D.G. Gabriel Flórez Ríos

DISEÑO E IMPRESIÓN

Graficas Buda S.A.S.
Calle 15 N° 6-23 PBX: 3357235 - Pereira

ÁRBITROS EDICIÓN 23

Oscar Arias Londoño.
Francisco López Gallego
José Ariel Galvis González
John Jairo Vera Ospina
Armando Gil Ospina
María Antonia López Castro
Lucía Ruiz Granada

freea
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

23

ENERO - JUNIO DE 2017

ISSN 1900-9771

ISSN 2216-1139 (electrónica)



**Universidad
CATÓLICA
de Pereira**

[http:// www.ucpr.edu.co](http://www.ucpr.edu.co)

A.A. 2435

GESTIÓN Y REGIÓN No. 23

Una publicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Pereira.

La Revista Gestión y Región está admitida en:
Índice de Publicaciones Seriadadas Científicas y Tecnológicas (PUBLINDEX)
Informe Académico (Gale)

ISSN 1900-9771
ISSN 2216-1139 (electrónica)

Periodicidad Semestral

UCP Avenida de las Américas Cra. 21 N° 49-95
e-mail: páginas@ucp.edu.co PBX: (57) (6) 3124000
Fax: (57) (6) 3127613
Pereira- Colombia Canje: Biblioteca UCP
<http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/> <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/gestionyregion>
Impreso en Colombia - Printed in Colombia GRÁFICAS BUDA S.A.S.
Calle 15 No. 6-23 Tel: 335 7235
Pereira - Colombia

© Reservados todos los derechos de autor. Pereira, Colombia

Contenido



Editorial	5
1992: el año en que se nos fueron las luces	9
<i>1992: the year when the lights went out</i>	
<i>Juan Carlos López Díez</i>	
<i>Grupo de Historia Empresarial EAFIT</i>	
“Nadie lo hace como Frisby lo hace”: el sentido de la responsabilidad social en la historia de la empresa alimenticia Frisby S.A. (1977-2017) ..	25
<i>“Nobody does it, the way Frisby does” : the sense of social responsibility in history of the food company Frisby S.A. (1977-2017)</i>	
<i>Jhon Jaime Correa Ramírez</i>	
<i>José Fernando Marín</i>	
<i>Daniel Fernando Sosa Castillo</i>	
Empresarios y políticos en la creación de Risaralda	41
<i>Businessmen and politicians in the creation of Risaralda</i>	
<i>Jaime Montoya Ferrer</i>	
La modernización del valle del Risaralda: desecar para acumular	63
<i>Modernization of Risaralda's valley: dry up to accumulate</i>	
<i>Carlos Alfonso Victoria Mena</i>	
Creación de cultura generadora de valor agregado en la actividad cafetera	83
<i>Creation of a culture that generates aggregate value in coffee activity</i>	
<i>Mauricio Montoya Ramírez</i>	
Generación Y: estrategias de retención de talento en el sector financiero en la ciudad de Medellín	103
<i>Generation Y: talent retention strategies in the financial sector in the city of Medellín</i>	
<i>Carlos Antonio Jimenez Rueda, Mg.</i>	
<i>Francisco López Gallego, Ph. D</i>	
Prácticas de gestión humana en el sector textil confección	119
<i>Human management practices in textile sector</i>	
<i>Juan Carlos Muñoz Montaño</i>	
Políticas de la revista	133
Nuestros repositorios	141

Editorial

C

En esta edición nos complace presentar siete artículos, cinco de ellos participaron como ponencias en la mesa de Historia empresarial y conflictos ambientales, en el marco del VI simposio Colombiano de Historia Regional y Local, evento patrocinado por Historelo y la Universidad Tecnológica de Pereira durante los días 8,9 y 10 de Febrero del 2017.

El primer artículo: 1992: El Año en que se nos fueron las Luces, el Profesor Juan Carlos López de la Universidad de EAFIT, considera que hoy día, como sucedió entre finales de 2015 y primeros meses de 2016, la expresión ‘fenómeno del Niño’ se volvió usual para los colombianos, ante el riesgo de que el país volviese a quedar nuevamente a oscuras y sin fuerza eléctrica, tal como sucedió en el bienio 1992-93 con el mayor apagón vivido en la historia de Colombia, con duración de 13 meses.

Lo sucedido en el período mencionado, la crisis del sector, las reformas paralelas que vivió el país (Apertura, y nueva constitución) y las nuevas leyes de SSPP y Eléctrica (142 y 143 de 1994), reconfiguraron de manera dramática los servicios públicos, las empresas del sector y las relaciones de estas con los ciudadanos-clientes, antiguamente llamados suscriptores.

El artículo es un sub-producto del proyecto de investigación denominado ‘Crónica de lo público’, en el cual se pretendió mostrar el proceso de construcción de lo público en el campo de los servicios de agua y energía en Medellín.

En la siguiente ponencia, presentada por Jhon Jaime Correa Ramírez, José Fernando Marín en representación de la Maestría de Historia de la universidad Tecnológica, estudian la trayectoria de responsabilidad social de la empresa Frisby. Esta importante empresa inició actividades en la ciudad de Pereira en el año de 1977 con la inauguración de una pizzería en una esquina del conocido parque El Lago. El objetivo de la ponencia es analizar el sentido de la responsabilidad social que se ha venido construyendo en esta empresa, a la par del desarrollo y posicionamiento en el competitivo mercado de las comidas rápidas en las grandes ciudades capitales y ciudades intermedias de todo el país. Su filosofía institucional es producto de una visión social empresarial compartida entre sus propietarios e inculcada en los diversos niveles de su organización, la cual surgió mucho antes del auge en los nuevos conceptos de responsabilidad social.

La tercera ponencia, Empresarios y políticos en la creación de Risaralda presentada por Jaime Montoya Ferrer, profesor de la Universidad

Católica de Pereira, centra la atención en el papel jugado por la élite empresarial en la creación y nacimiento de Risaralda, que si bien están enmarcadas en la dinámica común del Frente Nacional, cuenta con unas particularidades muy especiales en torno a la propuesta de desarrollo económico y social, este grupo promotor no acude exclusivamente al expediente político para justificar la separación, sino ante todo a la necesidad de la independencia de Caldas, como un requisito indispensable para impulsar y garantizar el desarrollo económico y empresarial del territorio denominado Risaralda.

El profesor Carlos Alfonso Victoria Mena de la Universidad Tecnológica, presenta un interesante estudio titulado: La modernización del valle del Risaralda: desecar para acumular.

El valle del río Risaralda, al occidente del Viejo Caldas, pasó de ser un lugar inhóspito, agreste y refugio de economía campesina a lo largo del siglo XIX, para constituirse en un emporio ganadero y cañero, desde comienzos del siglo XX. Para este autor la acumulación depende de la innovación, y esta a su vez de los ciclos económicos, modificando las estructuras sociales, económicas, culturales y eco sistémicas, mediante la introducción de nuevos métodos de producción, lo que conlleva a la transformación de las explotaciones agrícolas, la apertura de nuevos mercados y las formas de organización económica y social. La modernización de este valle provocó cambios drásticos en la estructura y dinámica de la sociedad local y el medio biofísico, durante las tres primeras décadas del siglo XX, siendo determinantes en la larga duración del proceso de acumulación hasta la creación de un ingenio azucarero en 1973.

Mauricio Montoya Ramírez, presenta el resultado de un trabajo de investigación realizado en la maestría de Gestión del Desarrollo Regional de la Universidad Católica de Pereira, sobre los factores determinantes para la creación y adición de valor al café en el municipio de Dosquebradas en Risaralda. La ponencia tiene dos objetivos básicos, responder a la pregunta del porqué nuestro país, y por ende nuestro departamento no avanzó en la cadena de valor del café. El segundo objetivo explora, como se está adaptando la caficultura del nuestro departamento a los cambios en el mercado y las nuevas tendencias de consumo, para esto se tomó como muestra una asociación de caficultores dedicada a los cafés especiales y se buscó caracterizar los factores que hacen que estas asociaciones sean una respuesta a la necesidad de una caficultura más competitiva.

En esta edición se incluyen otros dos artículos que no hacen parte del VI Simposio colombiano de historia regional y local, orientados a los temas administrativos y organizacionales que se ajustan plenamente a la observación que se pretende lograr sobre los aspectos regionales y locales en diferentes campos y enfoques.

El trabajo de los profesores Carlos Antonio Jiménez Rueda y Francisco López Gallego, de la Universidad de EAFIT. Se refiere a la llegada de la llamada generación Y o millennials, que ha significado para las empresas nuevos desafíos, a saber, la rotación constante de su personal, el deterioro en el sentido de pertenencia y permanencia, las dificultades para llevar a feliz puerto proyectos

de largo plazo por la fuga de sus talentos que además se verá incrementada cada vez con mayor fuerza.

Finaliza la presente edición con el artículo Prácticas de gestión humana en el sector textil confección escrito por el profesor de la Universidad Católica de Pereira, Juan Carlos Muñoz Montaña. Aporta un estudio comparativo las formas de ejecución frente a los diversos procesos de administración de personas en el estudio se evidencian mínimos avances en cuanto prácticas de gestión relacionadas con lo humano en la empresa.

Es importante expresar nuestro profundo agradecimiento a todos los autores que participan en esta edición pues gracias a su esfuerzo y paciencia han permitido que podamos seguir avanzando en nuestra publicación y en forma muy especial nuestro reconocimiento de gratitud a los organizadores y directivos del VI simposio colombiano de historia regional y local y a la universidad Tecnológica de Pereira por permitir la publicación de las ponencia presentadas en la mesa de historia empresarial y conflicto ambiental realizada en la Universidad Católica de Pereira.

Mg. Jaime Montoya Ferrer



Quinta de San Pedro Alejandrino. Santa Marta - Colombia

*1992: el año en que
se nos fueron las luces*

RESUMEN:

Mediante una combinación de los géneros de crónica y ensayo, en este artículo se pretende relatar y analizar los acontecimientos que condujeron al racionamiento eléctrico de 1992-1993, el más largo en la historia de Colombia. Es una historia de la gestión pública en una época de cambio de modelo y orientación ideológica de la economía, pero también una historia de las relaciones entre política y tecnocracia.

PALABRAS CLAVE:

Racionamiento eléctrico, gestión pública

Clasificación JEL: D73, D79, E21

ABSTRACT:

Through a combination of essay and chronicle, this presentation describes the facts surrounding the electricity rationing in Colombia during 1992-1993, the longest in the history of the country, which consequences were the foundations and provided an excuse to reinvent a brand new electric industry. In the same line, this is a history of the relations between government-politics and the technocracy managing this segment of the economy.

KEYWORD:

Electrical Rationing, Public Management

Clasificación JEL: D73, D79, E21

1992: el año en que se nos fueron las luces¹

C

Juan Carlos López Díez²
Grupo de Historia Empresarial EAFIT

1992: the year when the lights went out

Primera versión recibida el 5 de Febrero de 2017. Versión final aprobada en Abril 14 de 2017

Para citar este artículo: López Díez, Juan C. (2017). 1992: el año en que se nos fueron las luces. En: Revista Gestión y Región N° 23 (Enero-Junio de 2017); pp. 9-24

No nos crean tan Guaviones
(Grafitti en las calles de Bogotá, durante el apagón del período 1992-1993)

En la vida política y económica y sus múltiples efectos en la cotidianidad de las personas, se podría tomar como normal que un presidente y su gobierno comiencen su período con un alto nivel de aceptación, en el momento de alimentar la esperanza de un pueblo. Esa luna de miel se va gastando de a pocos el capital político hasta terminar su cuatrienio en niveles escasamente aceptables o precarios, a la espera de una nueva esperanza.

Esta regla, aplicable a muchos casos, suele tener notorias excepciones; una de ellas fue la del gobierno del presidente César Gaviria Trujillo (1990-1994), quien inició su mandato con una de las mayores expectativas del pueblo colombiano, “Bienvenidos al futuro” (discurso de posesión), luego del año más horrendo (1989-90) de una década de terror (la de los años 1980) y cerró su periodo de gobierno (1994) con un alto nivel de favorabilidad, 66% en las grandes ciudades, según una encuesta de Gallup Colombia citada por el periodista Mauricio Vargas (2001). Pero no fue así durante los cuatro años.

Lo que sucedió en el caso de este gobierno fue más bien particular; en lugar de una lenta línea descendente, Gaviria padeció, en la mitad de su mandato, una profunda caída frente a la opinión pública, pues en 1992 parecieron cernirse

¹ Ponencia presentada en el VI Simposio colombiano de Historia de Regional y Local organizado por la Universidad Tecnológica de Pereira e Historelo: Asociación colombiana de historia Regional Y Local en la mesa de Historia empresarial y conflicto ambiental el día 8 de Febrero de 2017.

² Juan Carlos López Díez, Docente de tiempo completo del Departamento de Organización y Gerencia. Intereses académicos e investigativos, director del grupo de investigación en Historia Empresarial de la Escuela de Administración. Universidad de EAFIT. Ponencia presentada en el VI simposio colombiano de historia local y regional. Pereira. 8, 9 y 10 de febrero de 2017. Historelo y Universidad tecnológica de Pereira. Mesa de historia empresarial y conflicto ambiental. Programada en la Universidad Católica de Pereira.

sobre Colombia todas las plagas de Egipto: 1) una huelga que paralizó las telecomunicaciones a nivel nacional, cuando no existía la telefonía celular, lo cual hizo colapsar las llamadas de larga distancia; 2) el final intempestivo de los diálogos con la guerrilla (Tlaxcala y Caracas); 3) la fuga del narcotraficante Pablo Escobar de la celda autoconstruida y con su propio equipo de vigilancia, llamada 'La Catedral', en julio de ese año; y 4) un hecho que atravesó el año entero y que se extendió hasta los primeros meses de 1993, conocido como 'el Apagón', tal vez el mayor y más intenso racionamiento de energía vivido por el país, que lo semiparalizó por espacio de trece meses.

Las expectativas de la gente al doblar la página de la violenta y dramática década de los años 1980, cuando el narcotráfico transmutó en narcoterrorismo, fueron la llegada de un nuevo Presidente, una nueva esperanza tras una inédita campaña con el récord mundial de cuatro candidatos asesinados. Los buenos augurios se vieron en principio conectados con el anuncio de un nuevo modelo económico, 'la Apertura', que prometía internacionalizar la economía y transformar el aparato productivo del país, anquilosado, según algunos críticos, por casi un siglo de proteccionismo. Y de otro lado, el proceso constituyente que arrojó una nueva Carta Magna, que reemplazó una de vida centenaria (1886) y que anunciaba la anhelada paz, un nuevo orden institucional y una revolucionaria Carta de Derechos, amén de profundas reformas a la rama de la Justicia mediante flamantes organismos como la Corte Constitucional, Fiscalía General, Consejo Superior de la Judicatura. Todo esto se creyó venir a pique o quedó seriamente maltratado con los acontecimientos de 1992.

Fue en aquel momento, febrero de 1992, cuando recién se apagaban las luces de la Navidad, que los colombianos despertamos abruptamente a la dura realidad: que el interruptor no prendía, que los hornos de los hogares no podían preparar el almuerzo ni la comida en las horas regulares y que iniciaba un año duro para empresas y negocios. Para el gobierno y para la sociedad colombiana fue un año de pesadilla.

Dentro del aparato productivo urbano quienes más vendrían a sufrir serían las pequeñas y medianas empresas, conocidas como Pymes, cuya producción en un solo mes (marzo) se redujo en un 30%, según los datos de la agremiación que las representa, Asociación Colombiana de Pequeñas y Mediana Empresas (hoy de Pymes), Acopi (El Tiempo, 1992). En las empresas del sector rural, entre las que más sufrieron se hallaban los floricultivos y las empresas avícolas, que requieren 24 horas de luz continua.

Valdría preguntarse, como punto de partida: ¿qué es un apagón eléctrico? Lo entenderemos como una pérdida o suspensión repentina del servicio de energía. Las etiquetas, en ocasiones, no responden como tal a los fenómenos que pretenden describir, por lo cual lo que se conoce como 'el año del apagón' o 'el apagón de Gaviria' fue más bien un programa continuado, programado y generalizado de

raconamientos eléctricos, cuya causa descansó en un acumulado de factores que llevaron al sector eléctrico a una situación irreversible de vulnerabilidad y a un consecuente programa de reformas estructurales en el sector.

La luz eléctrica y la fuerza motriz no se fueron abruptamente, como cuando un rayo afecta una torre de energía o por un atentado terrorista, sino que la falta inminente de electricidad condujo al imperativo de programar racionamientos o suspensiones del servicio por más de un año, entre el 2 marzo de 1992 y el 1° de abril de 1993, suspensiones de hasta nueve horas diarias, de estas hasta tres nocturnas. Trece meses reales de racionamiento, lo que inicialmente, según los anuncios oficiales, se estimó para un lapso de tres meses; o así se le vendió al país.

Antes de que nos mandaran a apagar la luz

En las décadas anteriores a la de 1990, el país ya estaba acostumbrado a los racionamientos, a razón de al menos uno por década, quizás en tiempos en los que la energía no desempeñaba un papel tan prioritario en el consumo humano, residencial y del aparato productivo. Sin que dejase de ser molestia, las interrupciones del servicio de energía o de agua se tomaban como una suerte de mal inevitable; por ejemplo, la venida de un verano muy intenso. Pero el que se precipitó a comienzos de la década del noventa, por lo inesperado y profundo, dejó una huella indeleble en la sociedad, sus instituciones y en las nuevas reglas de juego de sectores como el eléctrico y el de los servicios públicos. Estos, mirados dos décadas y media después, no volvieron a ser los mismos. Un editorial del periódico de circulación nacional *El Tiempo*, precisamente del mismo día en que oficialmente se inició el racionamiento (2 de marzo de 1992) daba cuenta del contraste del escenario que se venía frente a situaciones similares del pasado.

Hace 50 años la energía eléctrica no era tan fundamental para la vida del ciudadano como lo es hoy. Vivimos pendientes de la luz, la calefacción en las zonas frías, o el aire acondicionado en las calientes. Qué decir de elementos como la televisión, la radio, o de esos servicios esenciales para la comida y la higiene que requieren energía. Por eso los racionamientos adquieren hoy una condición dolorosa y punitiva [...] (El Tiempo, 2 marzo 1992).

¿Cómo sucedió? ¿En qué momento fue inminente el hecho de tener que apagar el país durante horas sensibles del día y primeras horas de la noche, llegando a alcanzarse, en su peor momento, hasta nueve horas de racionamiento día-noche, en Bogotá, otras capitales y el resto del país? ¿O hasta 15 horas en algunas localidades y en momentos críticos, como en el caso de Sincelejo y el departamento de Sucre?

Visto en retrospectiva, puede decirse que los técnicos y dirigentes del sector tenían claro el riesgo inminente por lo menos desde 1991, de acuerdo con

informes de la empresa más importante del sector eléctrico, Interconexión Eléctrica S.A., ISA. No obstante, el país e incluso el alto gobierno, hasta que ello fue inevitable, se declararon en la ignorancia total.

Un grupo de estudio creado para analizar las causas de la crisis dejó consignado en un documento:

la evidencia documental muestra que el ministro de Minas y Energía, y por lo tanto el presidente de la República, no fueron informados de la inminencia del racionamiento, sino pocos días antes de que este se presentara como un hecho inevitable (El Tiempo, 2 marzo 1992).

Aunque los informes mensuales de ISA señalaran nubarrones cada vez más oscuros, en especial por parte del Comité Operativo de esta entidad. Pero no hubo el necesario diálogo o comunicación entre los técnicos y los políticos del alto gobierno. Este organismo afirmó en noviembre de 1991, como acto de contrición al precipitarse los acontecimientos que tenía la certeza de que si los funcionarios de ISA, que conocían de atrás las altas posibilidades de racionamiento, hubiesen insistido durante el año pasado ante la junta directiva de esa empresa sobre ese punto, y si ese organismo hubiese corregido los modelos con datos adecuados acerca del costo del racionamiento, de la posibilidad de ocurrencia de un verano severo y de la verdadera disponibilidad de las térmicas, el país no estaría hoy sufriendo los enormes perjuicios económicos (Ibid).

¿Cuáles, por consiguiente, fueron las causas? Como se suele decir en la disciplina económica, las hubo estructurales y coyunturales. Entre las primeras, lejanas e inherentes al funcionamiento del sistema y de la economía en su nivel macro, se hizo notar el descuido del cual fue objeto el sector eléctrico durante la década de 1980, que de alguna forma se puede sintetizar en palabras de un ministro de Minas y Energía según las cuales el sector se hallaba “sobredimensionado”, es decir, con una capacidad e infraestructura aparentemente superiores a las que el país necesitaba. “Nadie podría prever el racionamiento en un país del que se había afirmado que estaba sobredimensionado en materia de energía” (El Tiempo, 31 marzo 1992). Esta noción la reafirmaba el entonces gerente de EPM, Carlos Enrique Moreno, manifestando que “el gran problema del país es que se vendió la idea de que estábamos sobreinstalados y eso no es verdad. Lo estuvimos en la década de los 80, pero en la actual [el sistema] ya no lo está” (El Colombiano, 7 marzo 1992).

Al presunto exceso de capacidad se sumaron los problemas financieros de las empresas del sector eléctrico, como resultado de la situación de la economía mundial y concretamente de la agudización del problema de la deuda externa que golpeó sensiblemente al Tercer Mundo y que llevó a acuñar para América Latina la expresión de “la década perdida”, por el bajo nivel de crecimiento económico que padeció la región. Como consecuencia de un entorno económico

no amigable, las deudas en moneda extranjera se acrecentaron ante una gran devaluación sucedida en el gobierno de Belisario Betancur (1982/86) (Cuervo, 1992). Al cierre del año 1991, dos meses antes de anunciarse al racionamiento, el sector eléctrico “contribuía” con un endeudamiento de USD 4 940 millones; 55,8% de ellos de deuda externa (El Colombiano, 3 agosto 1992). Al término de la década de 1980, el servicio de la deuda del sector eléctrico representaba más del 43% del total de endeudamiento nacional, cuando en 1980 el componente de la deuda eléctrica era solo de un tercio (14,9%).³ De manera elemental, 43 pesos de cada 100 de la deuda externa correspondían al sector eléctrico.

En el plano coyuntural, la principal razón que llevó al apagón de un año largo fue el devastador fenómeno climatológico de El Niño, el cual inició en 1991 y que llevó a la hidrología del país a estándares de reducción de más del 50% en 1992; los niveles hidrológicos alcanzaron ese año el 45% del promedio histórico.⁴ A este factor coyuntural se sumó el problema de mantenimiento de las unidades térmicas, agravado por los paros laborales en ellas y en la principal empresa eléctrica del Caribe, Corelca.

Con un panorama económico y financiero como el descrito, los problemas del país llevaron a retrasos en el cronograma de construcción de nuevos proyectos hidroeléctricos y a descuidos en el parque térmico, plan B necesario para un país que depende en alto grado de su hidrología. El Guavio, el proyecto más grande del país, a cargo de la EEB, se había proyectado para 1987 y en 1992 aún no se terminaba. Algo similar sucedía con Riogrande II en el Valle de Aburrá, a cargo de EPM. El sector adoleció de una sumatoria de descuidos en esa década.⁵ El problema, ‘la tormenta perfecta’, se podría resumir como la acumulación simultánea de diferentes coyunturas que nos llevaron al infierno del mayor apagón vivido.

El elemento estructural y natural de las caídas de agua, ventaja comparativa de un país con régimen hídrico y montañoso, puede sintetizarse como sigue. Cuando hay lluvias y agua en abundancia, ello se traduce en el escenario ideal para la producción de hidroelectricidad en cantidad y bajo costo. Lo contrario ocurre para épocas de verano, en especial si este se prolonga. Al período estival, que llevó a copar la capacidad de las generadoras, se sumó el fenómeno de El Niño, conocido también como de El Pacífico Sur por el océano donde se genera. Este fenómeno atmosférico es definido como un “hecho climatológico que ocurre cada ocho años y consiste en que se forman barreras de aire caliente en la atmósfera que impiden el paso de las nubes productoras de lluvia”.⁶

3 Samuel Jaramillo. *Ciento veinte años de servicios públicos en Colombia*. Bogotá, CINEP, 1995, p. 108 [Datos tomados de un cuadro de L.M. Cuervo, op. cit.]

4 “No habrá reducción del racionamiento”. *El Tiempo*, 25 de junio de 1992.

5 EPM. *Informe y Balance 1992*. “Informe del gerente a la Junta Directiva”, p. 8

6 “Energía: Racionamiento de dos horas desde el lunes”. *El Tiempo*. 29 de febrero de 1992.

Para la época, la estructura de generación de energía en cuanto a la fuente de materia prima se hallaba distribuida de la siguiente manera: Hidroeléctricas (78,5%) y Térmicas (21,5%).

Es importante anotar que una cosa es la capacidad y otra la utilización que se haga de la misma; cuando hay abundancia de aguas y caídas como en Colombia, la mayor generación de energía proviene de fuentes hídricas, por su menor costo (agua vs. otros energéticos: carbón o gas como primeros sustitutos; o en el momento más crítico, cuando hay que generar con líquidos; *fuel oil*, diésel, las materias primas más costosas de todas). Paradójicamente, el insuficiente mantenimiento del parque térmico derivó en un estado de descuido en el momento de requerirse la comparecencia de estas plantas. La mayoría de las unidades térmicas no respondieron el llamado al tablero, agravando el problema. El racionamiento calculado de tres meses se alargó por más de un año.

Como si lo anterior fuera poco, los grupos guerrilleros no desperdiciaron la oportunidad de pescar en río revuelto y la ansiedad del país fue puesta a prueba con una andanada de actos terroristas a las torres eléctricas que transportan la energía. En el transcurso del año de que trata este escrito, varios intentos por mitigar el apagón se fueron al traste por los atentados guerrilleros en distintas línea de transmisión, en Antioquia, los Santanderes, el Caribe.⁷

La hidroelectricidad: una excelente opción... cuando hay agua

Un resumen de los principales embalses con los que contaba el país al inicio de 1992, con una capacidad agregada de tan solo el 28%, se muestra a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1. Cuadro principales hidroeléctricas del país en 1992

NOMBRE	REGIÓN	PROPIETARIO	CAPACIDAD (KW)
Guatapé	Antioquia	EPM	560 000
San Carlos	Antioquia	ISA	1 240 000
Chivor	Cundinamarca	ISA	1 000 000
Betania	Huila	EEB	600 000

Al momento de iniciarse el racionamiento, la capacidad instalada de generación hidroeléctrica del país era de 6 500 megavatios (como ya se dijo, equivalentes al 79% de la matriz energética), proporcionados en un 70% por la Sabana de Bogotá y la región oriental antioqueña, conocida como ‘la zona de los embalses’ o El Peñol, cada una de las dos regiones con poco más de un tercio de la capacidad

7 “Se prolongaría racionamiento por atentados”. *El Tiempo*, 23 de noviembre de 1992

del país, para un total del 70%. De un total de 15 embalses repartidos por la geografía nacional, los cuatro principales se muestran en la Tabla 1.⁸

EPM: un actor regional

El papel de las Empresas Públicas de Medellín (EPM) y sus centrales eléctricas fue importante, por la responsabilidad que cumplió en la generación de energía del país la región de la cual forma parte y por la aureola de buena gestión que ha acompañado tradicionalmente a la empresa, especialmente al momento de afrontar las crisis (donde se sopesa la sobrevivencia de una empresa, algunas tan especiales como la del Apagón). Un documento oficial de la empresa afirma que fue “gracias a su solidez y liderazgo” que pudo sortear el problema del apagón y otras crisis similares, como fue un nuevo Niño, el de 1997-1998.⁹

Por ello, sin pretender soslayar el contexto de lo que fue un grave problema nacional, se destaca el papel de uno de sus principales actores del sector eléctrico, y cómo salió de las dificultades en cierta forma robustecido para afrontar las décadas siguientes, horizonte que no sería el mismo para muchas de las empresas del sector, en especial cuando tuvieron que enfrentar el dilema de lo público y lo privado, entendiéndose el camino sin retorno de la privatización ante perspectivas de poca viabilidad. Muchas empresas eléctricas, como en el caso de las electrificadoras regionales, sucumbieron ante la posibilidad de continuar siendo públicas.

EPM nació en 1955 como ‘Establecimiento autónomo’, nueva figura constitucional creada en 1954 con el fin de descentralizar la prestación de servicios públicos y mejorar la administración pública. No obstante, no sería exagerado afirmar que ya existía una tradición de lo público en el manejo de los servicios desde el bienio 1919-1920 cuando la ciudad de Medellín, luego de un largo proceso liderado por el Concejo, decidió municipalizar las empresas de servicios públicos, que desde las postrimerías del siglo XIX se habían constituido como privadas o mixtas. La élite local consideró mejor escenario los servicios como ‘públicos’, que estar en propiedad de empresarios o particulares. A casi un siglo de permanencia de esta figura (98 años en 2017) los resultados parecen dar la razón, sobre todo por el hecho de sustentarse en un manejo tecnocrático alejado de la política partidista. Tecnocracia que se alimentó gracias a la existencia de una benemérita institución, la Escuela de Minas, institución por donde ingresaron al país las teorías administrativas (Taylor, Fayol), adaptándose a las condiciones del medio y a un recurso humano más bien de carácter bucólico. El laboratorio de experimentación inicial de las teorías administrativas fueron las empresas públicas, configurándose de esa manera una tradición de eficiencia.

⁸ Carlos Sanclemente. *Desarrollo y crisis del sector eléctrico colombiano 1890-1993*. Bogotá, Universidad Nacional, p. 111.

⁹ Biblioteca EPM. “*Qué es EPM*”. Medellín, 2008, p. 2.

Empero, una organización valiosa ha de sortear sus crisis a lo largo de su historia, como lo fue el caso del Apagón de 1992-1993, que costó la salida del titular de la gerencia, como sucedió en todo el sector eléctrico cuando el Presidente de la República hizo uso de una prerrogativa constitucional.

La contribución más específica de EPM a la culminación del apagón fue haber terminado a tiempo el proyecto hidroeléctrico Riogrande y sus 300 000 KW, que sumados al mayor proyecto de El Guavio permitieron, con la ayuda de la hidrología, superar los racionamientos en abril de 1993, momento en que ya se estaban incubando nuevas leyes que transformarían el sector orientadas a los SSPP y al sector eléctrico, que se mencionarán en la parte final de esta ponencia. Tal vez no sea exagerado afirmar que nada sería igual, a partir de la crisis de 1992-93.

El balance de un año difícil, no solo para el gobierno

Al despuntar el año 1993, el periódico El Colombiano de Medellín ofreció el siguiente balance del año que acababa de finalizar:

El de 1992 no ha sido un buen año para el presidente Gaviria. Tampoco lo ha sido para el país, en especial para la dura realidad que implica ese viejo aforismo según el cual “Cuando al Gobierno le va mal, a los colombianos nos va peor”.

De hecho, el 92 ha sido también el peor año en el “reinado” de popularidad con que empezó su gestión en agosto de 1990 este joven economista, heredero político de Luis Carlos Galán y arquitecto de una nueva Constitución Política, que hace solo doce meses, desde los jardines del Fuerte de Manzanillo en Cartagena, demandaba del país austeridad en su alocución del Año Nuevo.

Primero fue el apagón, o crisis energética. Luego –y al cabo de 13 meses de júbilo por el resultado de su política de sometimiento a la justicia– la fuga del capo de las drogas Pablo Escobar. Después, el rompimiento definitivo de las negociaciones de paz con la Coordinadora Guerrillera. Demasiado para un año y demasiado para saldar en su favor cualquier balance que pueda efectuarse sobre el discurso de su “imperial” posesión el 7 de agosto, cuando planteó discretamente las bases de una nueva estrategia contra la violencia –tanto de la guerrilla como del narcotráfico.¹⁰

10 *El Colombiano*, 1° de enero de 1993.

Efectos y lecciones del apagón

De acuerdo con el relato mediante el cual se ha intentado reconstruir lo que sucedió en el año 1992, en este punto se ofrecen las consecuencias y enseñanzas del racionamiento experimentado, como plataforma de análisis para evaluar cuál ha sido en un cuarto de siglo el aprendizaje obtenido por el país y si se han consolidado avances. También desde la diada región-nación, es pertinente mirar el caso antioqueño, departamento donde operan las principales empresas generadoras del sector eléctrico (EPM e Isagén), con excepción de las del centro del país (Emgesa y EEB) y EPSA en el Pacífico, departamento del Valle. ¿Cuál ha sido el papel de las regiones que cuentan con amplia experiencia en el sector, frente a un problema nacional de hondas dimensiones? Esta pregunta, y el análisis de la profunda transformación institucional, ideológica (el debate por las privatizaciones), financiera y de mercados que sufrió el sector será el objeto del siguiente capítulo.

Las consecuencias del apagón fueron de todo tipo, hasta en el advenimiento de programas radiales aún hoy vigentes como *La Luciérnaga* de la cadena radial Caracol, que acompañó los momentos más difíciles en las horas nocturnas y se consolidó como un programa de opinión y humor que cumple un cuarto de siglo. Con la ayuda de las baterías manuales de corriente directa (pilas), la radio se convirtió en imprescindible acompañante nocturno. Es evidente que para aquellos colombianos en cuya memoria habita el recuerdo del apagón, esta fue una época que difícilmente podrán olvidar por los arduos cambios experimentados en la vida hogareña, en los patrones gastronómicos, en la cotidianidad laboral y en los fines de semana sin energía.

Desde la perspectiva económica, se calcula que el país incurrió en pérdidas por valor de 400 000 millones de la época, traducidos unos USD 630 millones. Más impactante aún, estas pérdidas castigaron el PIB en más de un por ciento (1,3%).

En cuanto al establecimiento empresarial, son pocos los sectores que podrían decir que lograron sobreaguar al apagón. Pero hubo unos más perjudicados que otros. Las pequeñas y medianas empresas, ubicadas la mayoría en sectores residenciales, habrían de sufrir los efectos de mayores horas de racionamiento por las zonas en que operaban, con mayor horario de racionamiento. ACOPI, el gremio que las representa, calculó una disminución del 30% de la producción desde el primer mes, como se expresó al comienzo.

¿Puede un país como Colombia renunciar a sus ventajas comparativas, como el agua?

Invariablemente, cada que en el país aparecen problemas en el suministro energético originados por veranos, sequías o fenómenos como El Niño, se activa el debate sobre nuestra alta dependencia de la hidrología. Por supuesto que el

Apagón de 1992 no sería la excepción, debate que no suele suceder cuando los embalses están en un nivel alto que permite dar tranquilidad al país y cumplir con su función esencial, servir de depósito de reserva energético o de energía potencial para períodos de escasez, siempre y cuando esta no se prolongue indefinidamente, por decir algo, por más de seis meses.

En el caso del apagón, esta sería una de las lecciones a resaltar, pues no suena razonable ni sensato que se vayan a descuidar las potencialidades que ofrece la naturaleza, aunque en ese difícil año largo se llegó a la conclusión provisional de que no se podía depender tanto de la hidrología. Probablemente la salida a este dilema sea la de poder configurar un auténtico ‘Plan B’, aquel del que no se dispuso en su momento. Habría de quedar esta como una de las lecciones fundamentales de la crisis del apagón. A continuación se ofrecen otras.

Otras lecciones que dejó el apagón al país

Con base en varias fuentes se ofrece un panorama de diferentes medidas, estrategias y programas que afloraron para tratar de sobreaguar una de las mayores crisis y la manera como habría de ser resuelta en los años siguientes.

1. Mejoramiento del sistema de planificación y la voluntad política para respetarlo, es decir, para el cumplimiento de los planes de expansión diseñados por los dirigentes del sector eléctrico y que la sociedad y el aparato productivo demandan.
2. Configuración de una infraestructura eléctrica “menos vulnerable a los cambios meteorológicos”.
3. Necesidad de conseguir recursos frescos de entidades internacionales para la financiación de nuevos proyectos. El sector, se estimaba, requería una ‘cirugía financiera’.
4. Aparte de los problemas financieros, el fortalecimiento institucional del sector. Este nuevo régimen encontraría respuesta, dos años más tarde, en las nuevas leyes eléctrica y la de servicios públicos (Leyes 142 y 143 de 1994) que reconfiguraron radicalmente el sector eléctrico.
5. Instrumentar en todo el país el plan para la masificación del gas domiciliario, en especial en regiones como Antioquia donde ese recurso natural abundante en el país no ha sido de común uso.

Una mirada crítica, otras miradas

Por el lado de las críticas a las medidas que se tomaron durante ese período de los años noventa, el cual ha sido catalogado de orientación neoliberal, el

racionamiento fue el pretexto perfecto para profundizar el programa de privatizaciones, ingrediente del ‘Recetario del Fondo Monetario (FMI)’, como se suele llamar en el argot periodístico al conjunto de medidas que encuentran piso en esa ideología. Es bueno registrar esta perspectiva, que derivó en la llegada de inversión extranjera energética por parte de multinacionales chilenas, españolas y americanas, en el contexto de la nueva institucionalidad.

Con la Constitución de 1991 se abrieron definitivamente las puertas al sector privado en la prestación de servicios públicos y, en los años siguientes, se fue consolidando la apertura a la inversión extranjera en el mercado de la electricidad con nuevas modificaciones legales (leyes eléctrica y de servicios públicos). Básicamente, las reformas repetían punto por punto los pasos que ya se habían seguido con anterioridad en otros países latinoamericanos, consistentes en separar las actividades de generación, transporte, distribución y comercialización, privatizar la inversión y favorecer el acceso de las empresas a las redes de transporte y distribución. Al calor de estos cambios legislativos arribaron a Colombia las multinacionales de la electricidad, que se aprovecharon de que el gobierno puso en marcha la venta de las empresas estatales a un precio inferior a su valor estratégico [...]¹¹

Otra mirada más reposada nos la regala un grupo de investigación académico especializado en el sector eléctrico, que realizó un balance, a una década de las reformas: “la reforma logró convertir al sector eléctrico del país en un generador de recursos, contrario a lo que pasaba antes de 1994”. Este grupo critica aspectos como los PPA o ‘acuerdos de compra de energía’ (*Power Purchase Agreement*), que han afectado grandemente a empresas, como la Empresa de Energía de Boyacá y Emcali. Pero estos contratos, el colectivo académico los considera ajenos a la reforma.¹²

El grupo de investigación, de nombre Grisec (ver nota 12), igualmente destaca como una de las mayores novedades la aparición del mercado de energía mayorista para grandes consumidores, sujeto a ciertas reglas de competencia en la nueva bolsa de energía, aparte de los usuarios residenciales que siguen sometidos al monopolio de la distribución y salen probablemente menos favorecidos en términos de tarifas.

En general, la posibilidad de que los grandes consumidores de energía puedan negociar los componentes de generación y comercialización de su tarifa, fue uno de los cambios más importantes dentro del sector. La comparación entre la evolución de la tarifa residencial y la tarifa de los usuarios no regulados muestra

11 Ramiro, Pedro et al. *La energía que apaga a Colombia*. Bogotá, Ediciones desde abajo, 2007, p. 105.

12 Diana García et al. “Impactos y consecuencias de la reforma del sector eléctrico en Colombia”. Bogotá, *UN Periódico*, 19 de marzo de 2006, pp. 6-7 [Grupo de Investigación del Sector Eléctrico (Grisec) de la Universidad Nacional de Colombia].

que estos últimos han sido los más beneficiados por el funcionamiento del mercado.¹³

Menos en lo ideológico y más en el plano de la gestión, la forma más práctica y racional de solucionar el problema radicó en el hecho de hundir el pie en el acelerador de los proyectos eléctricos que venían en camino para llevarlos a su feliz culminación. Ellos fueron: El Guavio (1 200 000 kw) y La Tasajera (Riogrande II) (390 000).

La entrada en operación (diciembre de 1992 y enero de 1993) de dos unidades de El Guavio, de 200 000 KW c/u, sentaron las bases para comenzar a reducir los racionamientos. Incluso el alcalde de la capital, Jaime Castro, se dio el lujo de regalarles a los bogotanos como detalle de Navidad, ya avanzado el mes de diciembre, una hora menos de racionamiento nocturno, entre las 6:30 y las 7:30 PM, muy necesario para mitigar un año complicado.

Como complemento a los dos megaproyectos, el gobierno implementó otras soluciones que aportasen a la oferta de energía: Interconexión con Venezuela (200 000 KW),¹⁴ La Jagua (Antioquia) (85 000), Termoeléctricas de la Costa (100 000) y Termozipa (Cundinamarca) (100 000).

1993: del apagón al sueño

La Semana Santa de 1993 no fue “de pasión”, como la del año anterior, pues ya estaban superadas las principales razones que habían conducido al país a su mayor hecatombe eléctrica de la historia. En muy pocas semanas las noticias sobre el tema habían desaparecido, ya no estaban en el radar de las preocupaciones de la opinión pública. El cuadro diario en los principales periódicos sobre los niveles de los embalses desapareció como termómetro de la economía nacional.

Para diciembre de 1993, ya no fue un bombillo el personaje del año sino la selección nacional de fútbol que ponía a soñar al país con el excesivo favoritismo para el Mundial USA94, rubricado con el famoso resultado de 5-0 frente a la selección Argentina, el 5 de septiembre ¿Quién se acordaba del apagón? El gobierno de Gaviria inició la recuperación de su imagen, que lo llevaría a dejar el poder en 1994 con el índice de popularidad tal como se señaló en este escrito. Este nuevo año, el del final del gobierno, marcaría las mayores reformas, consignadas en las Leyes 142 y 143 para los servicios públicos y el sector eléctrico, bajo cuyo ordenamiento se estableció una nueva organización de la industria cuyo principal fundamento era corregir las fallas estructurales

¹³ *Ibid*

¹⁴ 100.000 KW en junio de 1993.

del sector concebido y operado por el Estado, para asegurarles a los usuarios un abastecimiento seguro y eficiente.¹⁵

Como acto de responsabilidad, las autoridades, la tecnocracia eléctrica, la academia, los medios de comunicación y los gremios no olvidarían la gravedad de los hechos ocurridos un año antes. Este diagnóstico que conduciría a implementar una serie de reformas que transformarían de manera dramática la cara del sector, que no volvería a ser el mismo al día de hoy, como lo podría evidenciar la manera de afrontar nuevas crisis, como los casos de Termocandelaria (2015) y Electricaribe (2016), enfrentadas desde la institucionalidad con una nueva batería de medidas. En 25 años solo ha habido apagones de horas.

1992-2017: ¿qué ha sucedido en un cuarto de siglo?

A partir de la constitución de 1991, aparecieron en el marco de la carta magna nuevos diseños normativos de hondo calado como fueron las mencionadas leyes 142 de servicios públicos y 143 o 'ley eléctrica'. Vale la pena destacar que el sector eléctrico quedó configurado por un encadenamiento de cuatro grandes actividades que dan origen a nuevas y especializadas empresas: la generación, la transmisión (liderada por ISA), la distribución de energía y por último la comercialización. El que hoy se llama *cluster* de la energía.

El nuevo modelo abrió la apertura a los privados, dentro de los cuales destacaron los inversionistas extranjeros, quienes desde los primeros años pisaron duro adquiriendo empresas en regiones como la costa Caribe y el sur del país. Un nuevo paquete de instituciones comenzó a acompañar diferentes actividades del sector y el nuevo modelo. Vale mencionar en primer lugar a las comisiones de regulación en diferentes campos de los servicios públicos (agua, telecomunicaciones), destacándose la Comisión de Regulación de Energía y Gas – CREG. También hizo su aparición en escena una nueva superintendencia, la de Servicios Públicos Domiciliarios, encargada de la vigilancia del sector y quejas de los usuarios. Además, desde el punto de vista estratégico, la UPME, Unidad de Planeación Minero Energética, para formular estrategias de crecimiento del sector.

¿Cómo han funcionado estas nuevas instituciones, en particular, ante nuevas crisis? Estos organismos, con los defectos que puedan tener, han funcionado más a partir de criterios tecnocráticos que políticos o clientelistas, en parte como respuesta a un sector donde los ingenieros y otros profesionales han prevalecido por encima de los intereses partidistas, aunque no en todas las organizaciones del sector. Esto debería ser motivo de un nuevo artículo.

15 García et al, *op cit*

Referencias

- Cuervo, L. (1992). *De la vela al apagón*. Bogotá: CINEP.
- El Colombiano* [EC] de Medellín:
- EC, 7 de marzo de 1992: “Se ampliarán racionamientos”.
- EC, 3 de agosto de 1992: “Deuda por US \$ 4.941 millones registra el sector eléctrico”.
- EC, 10 de enero de 1993: Editorial.
El Tiempo [ET] de Bogotá:
- ET, 29 de febrero de 1992: “Energía: racionamiento de dos horas el lunes”.
- ET, 2 de marzo de 1992: “Racionamiento”.
- ET, 31 de marzo de 1992: “Industria y racionamiento”.
- ET, 12 de abril de 1992: “Racionamiento: los del paseo”.
- ET, 25 de junio de 1992: “No habrá reducción del racionamiento”
- ET, 23 de noviembre de 1992: “Se prolongaría racionamiento por atentados”
- García, D., Cruz, E. y Corredor, G. (2006, 19 de marzo). Impactos y consecuencias de la reforma del sector eléctrico en Colombia. *UN Periódico*, Bogotá.
- GRISEC. “Impactos y consecuencias de la reforma del sector eléctrico en Colombia” *UN Periódico*, 19 de marzo de 2006.
- Jaramillo, S. (1995). *Ciento veinte años de servicios públicos en Colombia*. Bogotá: CINEP.
- Jiménez, G. (1992). *Tras las huellas del apagón*. Medellín: Sociedad de Ingenieros Químicos de la UPB y Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos.
- Ramiro, P, Érika González y Alejandro Pulido. (2007). *La energía que apaga a Colombia*. Bogotá: Ediciones Desde abajo.
- Sanclemente, C. (1993). *Desarrollo y crisis del sector eléctrico colombiano 1890-1993*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Vargas, M. (2001). *Tristes tigres*. Bogotá: Planeta.



Río Otún. El Cedral - Pereira

*“Nadie lo hace como Frisby lo hace”:
el sentido de la responsabilidad social
en la historia de la empresa alimenticia
Frisby S.A. (1977-2017)*

RESUMEN:

El objetivo de este artículo es analizar el sentido de la responsabilidad social que se ha venido construyendo en la empresa Frisby, a la par del desarrollo y posicionamiento de la empresa en el competitivo mercado de las comidas rápidas, en las grandes capitales y ciudades intermedias de todo el país. Lo anterior va más allá del simple asistencialismo, y es producto de una visión social empresarial compartida entre sus propietarios e inculcada en todos los niveles de su organización, que surgió mucho antes de que estuvieran de moda los nuevos conceptos de responsabilidad social.

PALABRAS CLAVES:

historia empresarial, responsabilidad social, competitividad.

Clasificación JEL: D41, M14, N01

ABSTRACT:

The main object of this article is to analyze the sense of social responsibility that has been building the Frisby Company, parallel with positioning and development of the enterprise among fast food competitive market, inside the capital and intermediates cities along the country. What has been mentioned is beyond simple assistance and is product of an enterprise social vision shared with the owners and instructed to all levels of the organization, which raised a lot before than social responsibility concepts were popular.

KEY WORDS:

business history, social responsibility, competitiveness

Clasificación JEL: D41, M14, N01

“Nadie lo hace como Frisby lo hace”: el sentido de la responsabilidad social en la historia de la empresa alimenticia Frisby S.A. (1977-2017)¹



Jhon Jaime Correa Ramírez²

José Fernando Martín³

Daniel Fernando Sosa Castillo⁴

“Nobody does it, the way Frisby does”: the sense of social responsibility in history of the food company Frisby S.A. (1977-2017)

Primera versión recibida el 12 de Noviembre de 2016. Versión final aprobada el 17 de marzo de 2017.

Para citar este artículo: Correa Ramírez, Jhon J., Martín, José F., Sosa Castillo, Daniel F. (2017). “Nadie lo hace como Frisby lo hace”: el sentido de la responsabilidad social en la historia de la empresa alimenticia Frisby S.A. (1977-2017). En: Revista Gestión y Región N° 23 (Enero-Junio de 2017); pp. 25-40

INTRODUCCIÓN

La empresa Frisby inició actividades en la ciudad de Pereira en el año 1977, con la inauguración de una pizzería en una esquina del conocido parque El Lago, y de entrada causó bastante sensación en su momento por el concepto tan innovador del producto que ofrecían. No cabe duda que los hábitos de consumo de la población colombiana empezaban a cambiar significativamente en esos momentos, especialmente en los sectores urbanos. Al poco tiempo, sus propietarios, la pareja de esposos Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo Arenas, ampliaron el menú al pollo apanado por recomendación de un hermano del señor Mazuera, que había estudiado en Estados Unidos todo el proceso tecnificado y de consumo de este producto, y que tenía amplia demanda en dicho país. Al año siguiente Frisby amplió sus puntos de venta a las ciudades de Armenia y Manizales. Luego, en 1983, se inauguraron los primeros locales en Medellín, y en 1990 en Bogotá. Actualmente Frisby cuenta con casi 200 puntos de venta en 35 cabeceras municipales, siendo así una de las cadenas con mayor cobertura en el territorio nacional. Frisby cuenta, además, con 2.505

1 Ponencia presentada en el VI Simposio colombiano de Historia de Regional y Local organizado por la Universidad Tecnológica de Pereira e Historelo: Asociación colombiana de historia Regional Y Local en la mesa de Historia empresarial y conflicto ambiental el día 8 de Febrero de 2017.

2 Doctor en Ciencias de la Educación. Docente Titular UTP. Director de la Maestría en Historia de la UTP. Co-director del grupo de investigación Políticas, Sociabilidades y Representaciones Históricas-Educativas. E-mail: jjcorrea@utp.edu.co

3 Comunicador social. Director del programa La Buhardilla y Hace años en la Historia de la Emisora Remigio Antonio Cañarte del Instituto de Cultura de Pereira. E-mail: joflaco2@hotmail.com

4 Tecnólogo en Biocomercio Sostenible. Estudiante Lic. Etnoeducación y Desarrollo Comunitario. Miembro del semillero de investigación formativa en Historia, Cultura Política y Educación. E-mail: dfsc1991@gmail.com

colaboradores que se encargan de mantener en cada entrega las premisas de sabor, servicio y calidad, con el slogan de recordación del sabor único “que nadie lo hace como Frisby lo hace”.

El objetivo de este artículo es analizar el sentido de la responsabilidad social que se ha venido construyendo en la empresa Frisby, a la par del desarrollo y posicionamiento de la empresa en el competitivo mercado de las comidas rápidas, en las grandes capitales y ciudades intermedias de todo el país.

Esta filosofía empresarial se puede decir que es integral, ya que va desde el trato con los empleados (también denominados como colaboradores, quienes cuentan con un fondo de empleados con de más 30 años de antigüedad y que funciona como medio solidario de economía), con sus *Stake Holders* (proveedores) y clientes en general, y enmarcan el compromiso empresarial de una organización que se reinventa constantemente con la construcción del tejido social, mediante una fundación social que hoy en día ha logrado consolidar diferentes frentes institucionales, como son el preescolar y posteriormente el Instituto Tecnológico Dosquebradas, donde reciben formación de calidad jóvenes de diversos estratos sociales de esta población risaraldense. Actualmente, cuenta con 509 estudiantes desde pre escolar hasta el grado 11. A través del convenio con el SENA los estudiantes tienen la posibilidad de graduarse como Técnico en Alimentos o Técnico en Administración de Empresas Agroindustriales. A la fecha se tienen 421 egresados de 15 promociones.

En Frisby también hay un gran compromiso con el apoyo a las iniciativas de tipo cultural en la ciudad de Pereira y todo el departamento de Risaralda, al igual que con el medio ambiente, en especial por la constante evolución que han tenido durante más de 20 años en los procesos de producción, así como también su arduo trabajo para crear empaques 100% biodegradables.

Marco empresarial de responsabilidad social

El 17 de junio de 1977, en una esquina de la carrera séptima con calle veinticinco, abrió sus puertas un pequeño negocio de pizzas, con una oferta de comidas rápidas bastante novedosa, que antes no se había visto en la ciudad. El ambiente familiar del tradicional Parque El Lago Rafael Uribe Uribe, por la misma cuadra de la Iglesia María Claret, donde todas las Semanas santas las bandas sinfónicas de la ciudad ofrecen conciertos, se empezó a volver un punto de referencia para propios y extraños.

Si nos detenemos un momento y analizamos el punto estratégico en el que cual estaría ubicada la pequeña pizzería, podemos decir que tendría sin lugar a dudas una gran área de influencia, y que al menos en un primer momento no pasaría desapercibida. Todos estos detalles los tuvieron en cuenta el Señor Alfredo Hoyos Mazuera y su joven esposa, Liliana Restrepo Arenas, los fundadores

y directores de Frisby, al momento de emprender un proyecto de empresa familiar tan visionario. Fueron ellos los artífices de llevar a cabo el desarrollo de una idea, con esfuerzo, cariño, innovación y una preocupación por el bienestar social que vale la pena resaltar. Esta idea se materializó y creció tanto que para el año 2009 fue la marca más valiosa en el sector de alimentos del país, según EL TGI- Target Grupo Índice, que realiza IBOPE COLOMBIA⁵ en unión con Kantar Media Research de Londres⁶, que consiste en una serie de encuestas cara a cara que se realiza a hombres y mujeres de 12 a 69 años, entre los estratos 2 a 6 de las principales ciudades del país como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira.

Frisby se muestra como una empresa en constante evolución, adaptándose de manera innovadora a los diferentes cambios que presenta el mercado; además es líder en la implementación de nuevas tendencias de administración empresarial y tiene el desarrollo humano como su principal valor corporativo. Aporta así al crecimiento en materia social y ambiental de la región, por medio de los programas llevados a cabo por la Fundación Frisby, a lo que ellos llaman sus grupos de interés, como lo son la comunidad, proveedores, distribuidores y por su puesto, su planta de empleados. Frisby es además un referente importante del mercado local y nacional, ya que su presencia en 35 ciudades del país -66% del territorio nacional-, con más de 200 puntos de venta, ha impulsado de manera sustancial el desarrollo de la economía, por medio de la apertura de nuevos restaurantes y la generación de empleo.

Un breve contexto histórico de Pereira en la transición de los años 60 y 70

La ciudad de Pereira de los años 70 fue, sin duda, producto de una gran cantidad procesos sociales y económicos que se dieron en el país y en la región desde comienzos del siglo XX. La finalización de la Guerra de los mil días (1902), el desarrollo de la industria cafetera, el crecimiento demográfico gracias a las arduas campañas de vacunación de los años 30 y, a su vez, la lucha contra la Malaria⁷, así como la migración a las grandes ciudades en busca de mejores servicios de salud y por la violencia política vivida en el país (1947-1957), por mencionar solo algunos aspectos, brindaron el contexto propicio para el desarrollo de una ciudad que para el año de 1963 celebraba su primer siglo de existencia.

Hay una serie de acontecimientos y procesos políticos, económicos y sociales de diversa índole que incidieron en el devenir de la historia reciente de la ciudad, durante las últimas décadas del siglo XX. Por un lado, hay que tener en cuenta

⁵ IBOPE COLOMBIA: Empresa dedicada a la investigación de medios de comunicación en América Latina.

⁶ Kantar Media Research: Empresa dedicada a realizar análisis de los datos del mercado buscando mejorar las estrategias de comunicación y marketing de sus clientes.

⁷ POVEDA RAMOS, Gabriel. *Población y Censos en Colombia desde la Conquista hasta el siglo XXI. Medellín: Fondo editorial Ramón Emilio Arcila, Universidad Autónoma Latinoamericana. Agosto de 2013.*

el empuje de las principales organizaciones cívicas de la ciudad y los principales líderes políticos de la región, en pro de impulsar la creación del departamento de Risaralda, en 1967, en pleno Frente Nacional, lo que determinó que Pereira pasara a ejercer la condición de capital departamental⁸.

Otro factor de importancia fue el crecimiento industrial y comercial que tuvo la ciudad durante estos años, en buena parte, como resultado de la ampliación de los capitales formados en la ganadería y el café, que permitieron la llegada de inversionistas extranjeros, que instalaron entre 1948 y 1952, en los lindes de la ciudad sobre el río Otún y en el vecino corregimiento de Dosquebradas las instalaciones fabriles de Paños Omnes, Comestibles La Rosa e Hilos Cadena respectivamente. Para 1953 la industria pereirana empleaba 3.553 trabajadores y para 1962, la ciudad tenía 289 establecimientos industriales que ocupaban 7.865 obreros.

Algo importante es que para los años 50 la población urbana de la ciudad casi doblaba a la rural: de los 115.342 habitantes que se registraron en el censo de 1951, 76.262 de ellos vivían en el área urbana, mientras que los restantes 39.089 vivían en el área rural respectivamente⁹. Esta tendencia se incrementó en los años posteriores, como se puede evidenciar en el censos de 1964, cuando la ciudad contaba con 188.365 habitantes, de los cuales 147.487 habitaban en el perímetro urbano y el resto, 40.878 habitaban en la zona rural. Y posteriormente, en el censo de 1973 se registró que de los 226.877 habitantes que tenía la ciudad, 186.776 vivían en la zona urbana mientras que el 40.101 en la zona rural. Lo anterior se refleja, a su vez, en la proliferación de barrios populares y en la construcción de las primeras unidades residenciales en la ciudad¹⁰.

De esta manera, y de un modo cada vez más acelerado e incluso caótico, los tradicionales modos de vida del pasado se fueron borrando paulatinamente para dar lugar a la construcción de nuevas vías de comunicación terrestre. Para la época, medios de comunicación otrora modernos como el tranvía y el ferrocarril, cedieron su paso a la ampliación de calles como la Avenida del Ferrocarril, la Circunvalar, la Avenida de las Américas y la Avenida 30 de Agosto.

Frisby surge entonces en un momento de gran dinamismo del comercio local y regional, así como de grandes contrastes sociales. Pereira era, al decir del famoso economista colombiano Antonio García Nossa, el verdadero “vértice geográfico” de las vías interiores del occidente colombiano¹¹. Siempre ha contado

8 LÓPEZ, Jairo y CORREA, Jhon Jaime. “Disputas por la centralización/descentralización administrativa en el Viejo Caldas, 1905-1966: los casos de Manizales y Pereira”. En: *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*. Vol. 39, Núm. 2 (2012).

9 JARAMILLO URIBE, Jaime. *Historia de Pereira*. Bogotá editorial librería Voluntad. 1963.

10 CORREA, Jhon Jaime, GIL, Anderson Paul y VALDERRAMA, Fernanda. *La historia barrial en Pereira*. En: *Al recio empuje de los titanes. Pereira 150 años de Historia*. Pereira: La Tarde, 2013, p. 175.

11 GARCÍA, Antonio. *Geografía económica de Caldas*. Bogotá: Banco de la República, 1978.

con una excelente ubicación intermedia en relación con los municipios vecinos de Risaralda, Caldas, Quindío y el norte del Valle del Cauca. Los negocios de manufacturas se incrementaron notablemente, a la par de la venta de alimentos, gaseosas, autos y repuestos.

A partir del inicio de la década de los años 80 surgen cadenas de comercialización masiva de productos, con la instalación de los supermercados de Comfamiliar, La 14, Tiendas Olímpicas y Súper Ley¹². Es un hecho que durante esta época cambiaron significativamente los hábitos de consumo suntuario en la familia, especialmente a partir de la incorporación de la mujer al mercado laboral, situación que fue aprovechada por compañías como Frisby, ofreciendo productos de calidad y de buen sabor para todo el grupo familiar, incluido los niños que siempre han sido considerados como “los principales clientes de Frisby”.

Cabe decir que durante este período de finales del siglo XX, el sector de La Galería, ubicado entre calles 14 y 17 y carreras 12 y 9, era el sitio de mayor aglomeración comercial de la ciudad, pero era a la vez el foco urbano de mayor inseguridad, prostitución y degradación social. A partir del año 2000, aprovechando la coyuntura del terremoto del año 1999, permitió emprender un proyecto de renovación urbana en pleno centro de la ciudad de Pereira, que enfatizó su vocación de liderazgo comercial dentro del eje cafetero.

Una empresa de la casa: antecedentes familiares y vocación de emprendimiento en Alfredo Hoyos Mazuera

Don Alfredo Hoyos Mazuera contó desde un comienzo con una significativa e importante tradición emprendedora, que provenía de su propio padre, quien también se llamaba Alfredo Hoyos Mejía y era oriundo de Yarumal (Antioquia). Estudió un año ingeniería en la Facultad de Minas de la Universidad Nacional en Medellín, pero imbuido de ese espíritu aventurero *paisa* –según menciona Alfredo Hoyos hijo– vino a Pereira, donde fundó en el año 1935 el almacén de telas Monserrate; más tarde fundó el almacén Real, el primer almacén por departamentos que tuvo la ciudad. Este posteriormente fue vendido por su padre a las tiendas Ley, cuando estas llegaron a Pereira. Tiempo después, en la década de los años 50, su padre viajó a Japón, donde conoció unas revolucionarias incubadoras para pollos y decidió empezar a traer algunas de ellas al país, así como a un técnico japonés para que le enseñara todo lo concerniente a su uso. En la época, eran los japoneses los únicos quienes sabían “sexar” a los pollos, convirtiendo así a Alfredo Hoyos padre en uno de los pioneros de la avicultura en Colombia¹³.

¹² ECHEVERRI, Victoria Eugenia. *Importancia Histórica del Comercio. En: Al recio empuje de los titanes. Pereira 150 años de Historia. Pereira: La Tarde, 2013, p. 108.*

¹³ *Entrevista con Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo, Pereira 29 de septiembre 2016.*

Hasta esa época, al país apenas llegaban unas cuantas revistas españolas, como la “La avicultura práctica”, “Mundo Avícola”, “Temas avícolas”, “El arte de criar gallinas”, pero en general predominaba un gran desconocimiento sobre la diversificación del negocio avícola, así como sobre el control de las enfermedades¹⁴.

Aquel espíritu emprendedor de su padre se convirtió posteriormente en una visión cosmopolita de los negocios o una visión de mundo que le legó a su hijo, y que iba, sin duda, más allá de la educación superior convencional en el área de la administración de empresas. En efecto, Hoyos Mazuera comenta que de joven solo alcanzó los estudios básicos en una academia militar en Georgia (USA), para luego trabajar la avicultura en una granja de Indiana y realizar un curso de patología aviar en Estados Unidos. Posteriormente, el joven Hoyos Mazuera regresó al país “para ayudar en Granja Sierra Morena, el negocio que su padre había emprendido”¹⁵.

Igualmente hay que tener en cuenta que a pesar de que en el país han tenido cabida los capitales extranjeros, tanto en la primera fase de industrialización a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, lo mismo que durante la época de sustitución de importaciones, desde mediados del siglo XX, la llegada de las franquicias ha sido más reciente. Solamente hasta comienzos de la década de los años 80 se estableció en el país la firma Dunkin’ Donuts, posteriormente serían Mac Donalds, Burger King, Domino’s Pizza, etc.

En el proceso de consolidación de la empresa, han sido mucho los aspectos que han debido enfrentar las directivas de Frisby, que son propios al sector avícola en Colombia, como bien lo señala el historiador Luis Fernando Molina: “variación relativa de los precios de los factores de producción, el cambio institucional, los nuevos estímulos de la demanda, el factor sanitario, las restricciones para un fluido desarrollo y las iniciativas empresariales (costos de información, innovación), fueron dando forma y demarcando la orientación del subsector avícola”¹⁶

Y si bien, el inicio de la actividad empresarial de Alfredo Hoyos Mazuera se dio en la fabricación de Pizza, con unos hornos muy elementales y un par de personas para la atención al público, actividad en la que alcanzó tempranamente buenos rendimientos, su espíritu innovador se plasmó con la puesta en marcha del pollo frito apanado.

14 RIVERA García, Oscar. AMEVEA Colombia: 45 años de historia y logros. En: <http://www.elsitioavicola.com/articulos/2480/amevea-colombia-45-aos-de-historia-y-logros/> (Citado 20 de diciembre de 2016).

15 GARZÓN, Angélica. Pollo frito Frisby: Un negocio con alas. En. Revista Credencial. <http://carlosavanegast.blogspot.com.co/2012/10/pollo-frito-frisby-un-negocio-con-alas.html> (Citado 20 de diciembre de 2016)

16 MOLINA LONDOÑO. Luis Fernando. La avicultura en Colombia. Bogotá: FENAVI – FONAV, 2002.

No escatimó invertir recursos en las primeras campañas de mercadeo, promocionando imagen, colores, *jingle* y logo desde un comienzo en los puntos de venta que fue abriendo en nuevos lugares de la ciudad, así como en Armenia, Manizales, Medellín, Bogotá y el resto del país.

Otro aspecto que ha resaltado Hoyos Mazuera en las diferentes entrevistas que se le han hecho en programas de management tiene que ver con su capacidad de gestión e investigación y lo que él mismo llama “valorar el saber del otro”. Algo que aún ahora sigue implementando en su empresa y que forma parte de su éxito empresarial. En efecto, recién creada el área de venta de pollo frito, Hoyos viajó a Estados Unidos y se asesoró, junto con su hermano Fernando, de expertos en el tema. Al mismo tiempo, comenzó a importar diferentes tecnologías, como lo son las máquinas freidoras y sistemas frigoríficos para conservación del pollo. También desde sus inicios se preocupó por mantener la calidad y el cumplimiento de los insumos que le suministraban sus proveedores –como es el caso de las arepas y los sobres con miel de abeja–, lo que sin duda ha contribuido a un crecimiento sinérgico de las diferentes partes del negocio.

Filosofía organizacional

La pareja de Alfredo Hoyos Mazuera y Liliana Restrepo Arenas ha concebido una filosofía empresarial de Frisby que se asimila con la proyección de vida que ellos han tenido dentro de su propio ámbito familiar. Son muy diversos los lemas que ellos han desarrollado a lo largo de estos años: “alimentamos con amor” es uno de ellos; como veíamos anteriormente, otro de sus principios organizacionales es “Fortalecer integralmente su cadena de valor siendo aliada de sus proveedores”, a la par que “ofrece un sabor único”, “protege el planeta” y “Hace la diferencia compartiendo aprendizajes con la comunidad y sus colaboradores”, pero que se acoplan de manera integral bajo la noción de capitalismo consciente. La actividad empresarial de Frisby se asume desde un nuevo paradigma distinto al mecanicismo de la era industrial y se centra más en las complejas interdependencias de los diversos grupos de interés, como lo postula Jhon Mackey, uno de los promotores más reconocidos del capitalismo consciente en la post-industrial¹⁷.

17 MACKEY, Jhon. *El Capitalismo Consciente El Surgimiento de un Nuevo Paradigma de los Negocios*. En: http://www.prohumana.cl/documentos/CAPITALISMO_CONCIENTE.pdf (citado 20 de diciembre de 2016). Mackey agrega al final del documento citado lo siguiente: “Pienso que la “mano invisible” de Adam Smith debiera complementarse con la “mano visible” del “hacer el bien” intencional, y que individuos, gobiernos, y empresas tienen infinitas oportunidades de intentar hacer el bien en el mundo. Las empresas tienen la oportunidad de “hacer el bien” y de crear valor para todos los diversos grupos de interés que negocian voluntariamente con las empresas. También creo que el complementar la “mano invisible” con una “mano visible”, si se hace a conciencia y en forma continua por parte de individuos y corporaciones en todo el mundo, contribuiría a hacer avanzar a la humanidad hacia una era de progreso acelerado que no tendría precedentes en la historia del mundo. Eso es lo que Whole Foods Market está intentando hacer, y eso es lo que realmente significa el Capitalismo Consciente”.

En una nota periodística publicada en el periódico El Colombiano, de la ciudad de Medellín, del 13 de abril de 2013, Hoyos Mazuera dejó en evidencia que esta noción de capitalismo consciente redundaba en el “alto compromiso por la calidad de los productos que ofrece, desde la selección y capacitación del personal (el tiempo de capacitación es tan largo como el nivel del cargo que va a ocupar), hasta la escogencia de la materias primas. Es tal su obsesión por este tema, que él mismo visita con frecuencia a los establecimientos, revisando el cumplimiento de las normas de calidad en el producto y el servicio”¹⁸.

En esta misma medida, se puede señalar que el éxito y el mejoramiento continuo que ha tenido Frisby a través del tiempo es producto de la articulación de los saberes de todo un equipo gerencial de gran madurez hoy en día. La empresa ha tenido por política garantizar la estabilidad laboral y promover mecanismos de ascenso para sus empleados. En su mayoría, los empleados son personas que llevan 20 años en la organización y que han podido forjar un proyecto de vida personal y familiar con la empresa. Según señala Liliana Restrepo –quien se ha esmerado en fortalecer el área de gestión humana de Frisby–: “Esta ha sido una construcción desde la diversidad de saberes, lo cual representa una estrategia ganadora, cuando cada uno identifica su talento y se articula, con esas fortalezas se puede construir una unidad de conocimiento muy interesante y diverso”¹⁹.

En el desarrollo de la estructura organizacional se parte del principio de la humildad como factor de crecimiento. Tal vez este fue uno de los aspectos que más influyó para que la empresa diera cabida a gerentes que venía de afuera del círculo familiar de los Hoyos Restrepo. Según Alfredo Hoyos, ha sido muy importante desarrollar “la capacidad de saber cuándo hay que contar con alguien nuevo que nos ayude en lo que no se está pudiendo hacer o que nos diga cómo podemos hacerlo mejor”²⁰.

Este es el caso de la llegada a finales de la década de los años 90 a la entidad del actual gerente Francisco Guzmán, egresado de la Universidad Tecnológica de Pereira, y quien muy rápidamente se supo articular con la filosofía empresarial de Frisby.

En este sentido, una de las principales y constantes características de Frisby ha sido su factor innovador, que se presenta de una manera integral, no silo desde la tecnificación de todos sus procesos de venta, sino también desde lo que se denomina *La Cultura Frisby*, que tiene como base la transparencia, siendo así consecuentes en aquello que se dice y se hace por parte de la empresa y el respeto

18 *Ganancias para los empleados: el capitalismo consciente de Frisby. El Colombiano. Medellín, 13 de abril de 2013. En: http://www.elcolombiano.com/historico/ganancias_para_los_empleados_el_capitalismo_consciente_de_frisby-FEEC_237626 (Citado 20 de diciembre de 2016).*

19 *Entrevista con Liliana Restrepo, Pereira 29 de septiembre 2016*

20 *Entrevista con Alfredo Hoyos Mazuera, Pereira 29 de septiembre 2016.*

que es forma valorar la relación y los acuerdos sostenidos con los colaboradores, proveedores, entidades reguladoras y sociedad en general, y está enfocada en la formación y desarrollo del ser como aspecto fundamental²¹.

Se trata de crear riqueza, ganancias y crecimiento personal en los diferentes niveles de interacción de la empresa, ya sean clientes, socios, proveedores, colaboradores y comunidad en general. En realidad, puede parecer utópico el desarrollo de esta mentalidad empresarial, pero los indicadores que ha venido consolidando la entidad en los últimos años permiten verificar los buenos resultados de esta iniciativa.

Para el efecto, la pareja Hoyos–Restrepo ha impulsado, desde comienzos de la década de los años 90, programas de *coaching*, PNL, biodanza, para el auto-desarrollo, el liderazgo y la comunicación efectiva, contando con la colaboración del experto internacional Rolando Toro Acuña. Por medio de la integración de estas herramientas se puede propiciar el abordaje del ser y el desarrollo de la conciencia. Según Liliana Restrepo: “La Biodanza es una pedagogía que te permite conectarte con la vida y recuperar la alegría de vivir, mejora tu estado general de salud y te ayuda a descubrir tus potenciales humanos, esto hace que se incremente la productividad”²².

De esta manera, se ha logrado que el personal de Frisby esté en buena medida alineado con los valores de la organización y por ende, con la consecución de los objetivos de la compañía. A su vez, la empresa contribuye desde hace cerca de tres décadas con el cofinanciamiento del Fondo de Empleados, brinda esparcimiento y calidad de vida a las familias de sus colaboradores a través de los programas de la Fundación Frisby, propende por la estabilidad y retención de los empleados y ofrece programas de formación continua y, de esta manera, se hace posible mantener sostenible la compañía.

Actualmente, Frisby cuenta con un total de 2505 colaboradores, de los cuales el 86% se encuentran en operación de restaurantes. El 48% son hombres y el 52% mujeres. Del total de los colaboradores de Frisby, 98% tienen un nivel educativo bachiller o superior²³.

La operación de la cadena ha venido expandiéndose a nivel territorial en las últimas dos décadas y se encuentra distribuida en 4 regionales a nivel nacional. En el año 2015 se generó un incremento en el empleo del 12% en la regional de la Costa, 22% en la regional de Antioquia, 32% en el regional Centro y un 24%

21 *Informe de sostenibilidad de la compañía, 2015, p 5.*

22 *Liliana Restrepo recibe mérito “Nidia Quintero”. El Diario del Otún, Pereira, 19 de mayo 2015. En: <http://www.eldiario.com.co/seccion/LOCAL/liliana-restrepo-recibe-m-rito-nidia-quintero-1505.html> (Citado 20 de diciembre de 2016)*

23 *Informe de sostenibilidad de la compañía, 2015, 46 p.*

en el regional occidente²⁴. Estas cifras muestran la manera como una compañía como Frisby, de operación nacional y tradición en el país, logra influir de una manera clara en la economía nacional, así como en cada una de las regiones donde se establece. Las anteriores cifras conducen a pensar en la importancia del empresariado dentro de la sociedad civil y en los procesos de construcción de la nación cuando este es plenamente consciente de la importancia de reconciliar las polarizaciones y generar oportunidades de inclusión e integración, a través de su labor de emprendimiento privado, pero que es de una enorme responsabilidad pública.

Responsabilidad social como correlato de la filosofía organizacional en Frisby

Da la fundación para niños desvalidos a la Educación Media Técnica y a la experimentación con la biodanza.

Según Paula Andrea Quintana, directora ejecutiva de la Fundación Frisby, la idea de crear una fundación comenzó a germinar en 1979, o sea, dos años después de haber iniciado las actividades de Frisby²⁵. El primer nombre fue “Fundación Hogar Amigos del Niño”. En un primer momento se aliaron con un grupo de amigos empresarios filántropos, cuyo sueño común consistía en la creación una casa que pudiera acoger niños de la calle. Su sueño se materializó y se creó una casa para que pudiera albergar a 10 niños; en un comienzo tuvieron muchos problemas puesto que los niños se encontraban acostumbrados a vivir en la calle, con otras normas y problemáticas sociales y familiares bastante complejas.

Este grupo de amigos se encargaban económicamente de la casa-hogar. Al poco tiempo, se contrató una persona que cuidara a los niños, aunque realmente se contactó a una familia que por azares de la vida habían entrado en desgracia, ya que su padre de familia había perdido la vista tiempo atrás y, por tal razón, no podía trabajar. Acogieron a esta familia, que tenía 3 hijos y ellos se responsabilizaron de cuidar los niños.

El hogar se trasladó a una casa arrendada en la calle 26 con carrera sexta, en el municipio de Dosquebradas. Hacia el año 1985, el galpón que había en esa casa finca se convirtió en un salón de clases del Jardín Mundo Mágico, el cual se dotó de todos los implementos necesarios; su primer profesor fue el Licenciado Carlos Sánchez. Después del primer año, se tomó la decisión de continuar con transición, lo cual llevó que se continuara con un grado primero y posteriormente con toda una primaria.

²⁴ Informe de sostenibilidad de la compañía, 2015, 47 p.

²⁵ Entrevista a Paula Andrea Quintana. Dosquebradas, 8 de junio de 2016.

Tiempo después, se rompió con la sociedad de la Fundación Amigos del Niño y a partir de ese momento Liliana Restrepo, junto con su esposo Alfredo Hoyos, crearon la fundación Frisby, cuyo lema principal es “alimentamos corazones compartiendo aprendizajes”.

A partir del año 1995 se pone en funcionamiento el Instituto Tecnológico de Dosquebradas (ITD), el más grande proyecto educativo de la Fundación Frisby, con grados que van desde preescolar hasta undécimo y con capacidad para 550 estudiantes. Está basado en el desarrollo humano, el liderazgo empresarial y formación a través del arte. Cuenta con dos modalidades técnicas: Técnico en Alimentos y Técnico en Gestión de Empresas Agroindustriales, lo cual le permite a los jóvenes graduados obtener doble titulación, avalada en convenio con el SENA²⁶.

El ITD es el único colegio a nivel mundial que se centra en una metodología pedagógica biocéntrica, donde el respeto a la vida y el afecto son su fundamento, haciendo parte integral a toda la comunidad educativa:

Su finalidad es restablecer las funciones originarias que permiten la conservación de la vida, creando desde la primera infancia pautas internas del vínculo con la naturaleza, la comunión amorosa y la conciencia ética. El sistema de aprendizaje tiene características orgánicas, emocionales y vitales, y hacen parte de ellas, la música, el arte, el juego y el movimiento; tienen su origen en el hemisferio derecho del cerebro conectando al corazón con la conciencia. Así como también es epistemológico, puesto que lleva conocimiento y es ontológico, ya que lleva al descubrimiento del ser en sí mismo. En ella se da la construcción y reconstrucción del conocimiento a partir del diálogo amoroso de Paulo Freire.

Así lo expresa la directora de dicha institución, Ana María Ochoa²⁷. El sistema de trabajo de la Educación Biocéntrica se inspira en el marco de la educación por competencias, en la autonomía, en los principios del aprendizaje significativo y tiene como objetivo fundar y crear “ambientes enriquecidos” desde el vínculo humano.

Seguridad alimentaria y compromiso ambiental

Al igual que los principios que orientan la actividad empresarial de Frisby, la responsabilidad social se asume como un propósito mayor, como un medio para la construcción de un tejido social que está ligado al desarrollo de la conciencia y la posibilidad de ampliar los valores fundamentales y nucleares en las personas

²⁶ Informe de gestión Frisby, 2015, p. 38.

²⁷ Entrevista Ana María Ochoa, Dosquebradas, 8 de junio de 2016.

que lleguen a formar parte de la organización o que estén en el entorno en el que opera la empresa²⁸.

Las directivas de Frisby insisten en que la Fundación no promueve el asistencialismo, y defienden que no se trata de utopías; por un lado, se asume que si a la empresa le va bien a todos les va bien y, por otro lado, se promueve el hecho que las personas deben aprender a asumir sus realidades, sus responsabilidades y en esa misma medida deben trabajar por conseguir sus cosas. Ese ha sido el sentido con el que se apoyó la creación del Fondo de Empleados y en las diversas formas de interacción que establecen con su entorno, donde el aprendizaje y el crecimiento de quienes sean parte de esta interacción es la máxima preocupación.

Hacia los años 2005 y 2006 se reconceptualizó el sentido de la responsabilidad social y se incorporó la dimensión ambiental a la visión integral de la Fundación. Lo anterior también implica un compromiso permanente para todos los miembros de la empresa y la fundación, ya que el reto es tomar la vanguardia en el ámbito empresarial, pasando del uso de los empaques tradicionales –elaborados con recursos no renovables–, a empaques fabricados con materiales renovables, diseñados con fibras alternativas, a la par que se desarrollan campañas educativas propias y se apoyan iniciativas comunitarias de diversa índole en pro del cuidado del planeta y el consumo responsable de los clientes.

Para cumplir con todos estos propósitos en materia de desarrollo sostenible, la compañía ha hecho grandes inversiones en investigación, asesorías, adaptación tecnológica, etc. Por ejemplo, en relación con los vertimientos, se realizaron cambios en todos los puntos de venta para mejorar el sistema de remoción de grasas, aceites y residuos sólidos, con el fin de elevar los estándares ambientales. También se instalaron trampas de grasa piloto y se obtuvo como resultado una reducción del 60% en sólidos totales y un 30% en grasas y aceites. Más recientemente, en un esfuerzo por hacer un uso eficaz de la energía, se adoptó un plan de eficiencia energética, incorporando equipos de última tecnología en la operación de restaurante y tecnología LED en las luminarias²⁹.

En los últimos 10 años, la Fundación Frisby también ha venido desarrollando ambiciosos programas de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), en asocio con entidades públicas (Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema –ANSPE–) y organizaciones sociales de base (ONG's). A través de su lema “alimentando con amor”, se han emprendido programas educativos en zonas marginales, con altos niveles de vulnerabilidad social en los municipios de Risaralda y en 4 departamentos de Colombia³⁰. Durante este tiempo, Frisby

28 Entrevista Lilita Restrepo, Pereira 29 de septiembre 2016.

29 Informe de gestión Frisby, 2015, p. 43

30 Informe de Gestión Frisby 2015, p. 40.

ha alcanzado gran notoriedad y liderazgo en el campo de la responsabilidad social a través de la capacitación de 460 gestores sociales para la SAN, además de aportar capacitación comunitaria e insumos para la autogestión de alimentos sanos, lo que ha permitido beneficiar a cerca de 6.900 familias de diferentes partes del país. Algunas cifras de su sostenibilidad se presentan en la Tabla 1:

Tabla 1. Sostenibilidad en 2015

Sueldos y prestaciones:	\$48.340.000.000
Aportes seguridad social:	\$1.381.000.000
Partición de utilidades:	\$1.305.000.000
Educación y formación:	\$ 1.140.000.000
Salud y nutrición:	\$ 417.000.000
Vivienda, cultura y recreación:	\$ 673.200.000
Impuestos:	\$ 7.161.000.000
Donaciones:	\$777.650.000

A modo de conclusión

Frisby está *ad portas* de celebrar cuatro décadas de existencia, de ser un actor institucional de primer orden en los procesos de construcción de capital social en la región y en el país. No cabe duda de que en este aspecto ha sido clave la visión armónica e innovadora que ha construido a lo largo de estos años la pareja de esposos Hoyos Mazuera y Restrepo Arenas.

Son numerosos los reconocimientos que desde el sector público, privado y comunitario se le han hecho a Frisby en los últimos años. Pero hasta el momento no se ha mencionado el decidido apoyo que la empresa le ha brindado a ciertas actividades culturales de la ciudad de Pereira durante los últimos años, promoviendo la producción artística, literaria e intelectual de una ciudad necesitada de reafirmar sus múltiples herencias culturales. Esta labor se lleva a cabo de manera conjunta con la Universidad Tecnológica de Pereira, la Biblioteca Pública Municipal Ramón Correa Mejía, la Emisora Remigio Antonio Cañarte, la Cámara de Comercio y la revista Luna de Locos, entre muchas otras. Cabe señalar que Frisby apoyó la producción de la película pereirana “Los asombrosos días de Guillermino”, realizada 10 años atrás por Gloria Monsalve y su equipo de colaboradores, pero que sólo recientemente ha podido ser estrenada en las salas de cine de la ciudad.

Al igual que en el desarrollo de sus actividades comerciales, gestión humana, responsabilidad social, educación técnica, biodanza, protección ambiental, etc., la labor de promoción cultural propende por generar un desarrollo integral humano en todos los miembros de su organización y la comunidad. No es de extrañar que el apoyo a ciertas actividades culturales coincida con una visión

de la cultura empresarial en Frisby, en la cual se ha tratado de actuar de manera consciente, con base en sus valores y convicciones personales, que impregnan la misión, la visión, la filosofía empresarial, la forma de tomar decisiones, para generar innovación, generando al mismo tiempo empleo, beneficio social y ampliación de la base empresarial que va de la mano con el fortalecimiento de sus proveedores.

Todo esto conforma lo que al principio se enunciaba como capitalismo consciente, que precisamente trata de subsanar desde su ámbito territorial, normativo, social y cultural, un sinnúmero de desigualdades sociales que se han incrementado en Colombia a causa del conflicto armado, el desplazamiento, y en cierto modo, por la aplicación a ultranza de un modelo de económico especulativo. Este hecho siempre ha generado gran debate sobre qué tan real es la ayuda que brinda el sector privado a ciertas causas sociales o cuál es la intención con que lo hacen. Si bien no se puede negar la realidad de que hay muchas empresas que crean su fundación con fines no solamente sociales, Frisby es una muestra de que existen maneras distintas de realizar las cosas, donde el desarrollo humano es y seguirá siendo el principal baluarte de la organización en su conjunto. No en vano, Liliana Restrepo Arenas también lidera la Fundación de Empresarios por la Educación (FExE) –capítulo Pereira–, entidad en la que se busca articular antes de la sociedad a la gestación de políticas públicas educativas desde la primera infancia hasta la educación media.

Mientras la empresa desarrolla nuevos proyectos de puntos de venta, ampliando su cobertura en ciudades como Riohacha, Florencia y Apartadó, en los que además del pollo frito apanado también aumentan sus ventas con la promoción de las nuevas marcas de Cinabbon, Sarku y Wings, Frisby continúa forjando un legado empresarial basado en el trabajo en equipo, la responsabilidad social y la transparencia ética, en una época en la que lamentablemente aumenta y se reproduce la “cartelización empresarial”, como si el único “ADN” de los empresarios fuera la especulación y la corrupción³¹.

31 Al respecto se pueden señalar las sanciones del Superintendente de Industria y Comercio, Pedro Felipe Robledo, a empresas azucareras y del sector de los pañales en Colombia: <http://www.noticiasrcn.com/nacional-justicia/superindustria-sanciona-asocana-y-12-ingenios-azucareros-cartelizacion-empresarial>; <http://www.sic.gov.co/noticias/por-cartelizacion-empresarial-en-panales-para-bebe-superindustria-sanciona-a-3-empresas-y-16-altos-directivo> (Consultado 20 de diciembre de 2016).



Tienda. Belalcázar-Caldas

Empresarios y políticos en la creación de Risaralda

RESUMEN:

En los años sesenta, Colombia vive bajo el pacto del Frente Nacional acordado entre los dos partidos tradicionales con el fin de intercalar cada cuatro años el partido de gobierno, esta política se constituyó en un factor estimulante para la división del territorio colombiano y la creación de nuevos departamentos. Este artículo centra su atención en la creación del departamento de Risaralda, que si bien están enmarcadas en la dinámica común del Frente Nacional, cuenta con unas particularidades muy especiales y es precisamente la participación de sectores de la élite empresarial de la ciudad de Pereira, que sustentan la justificación política de la separación con argumentos del orden empresarial y económico, y como una alternativa para el desarrollo.

PALABRAS CLAVE:

Desarrollo empresarial, división territorial, separación de Caldas.

Clasificación JEL: M13, O18, R12

ABSTRACT:

In the sixties, Colombia lives under the pact of the National Front agreed between the two traditional parties in order to interleave every four years the governing party, this policy became a stimulating factor for the division of Colombian territory and the creation of new departments. This article focuses on the creation of the department of Risaralda, which although framed in the common dynamics of the National Front, has some very special characteristics and it is precisely the participation of sectors of the business elite of the city of Pereira, which they support the political justification of the separation with arguments of the business and economic order, and as an alternative for the development.

KEY WORDS:

Business development, territorial division, separation of Caldas.

Clasificación JEL: M13, O18, R12

Empresarios y políticos en la creación de Risaralda¹



Jaime Montoya Ferrer²

Businessmen and politicians in the creation of Risaralda

Primera versión recibida el 12 de Noviembre de 2016. Versión final aprobada el 14 de Abril de 2017.

Para citar este artículo: Montoya Ferrer, Jaime (2017). Empresarios y políticos en la creación de Risaralda. En: Revista Gestión y Región N° 23 (Enero-Junio de 2017); pp. 41-61

En la historia de los procesos sociales de una región o localidad se presentan múltiples hechos y acontecimientos que permiten configurar su naturaleza y su identidad, pero no todos ellos tienen la misma fuerza transformadora y no siempre todo lo que pasa en la cotidianidad y en la vida de una comunidad produce cambios sociales. El cambio social se presenta como fenómeno estructural en el cual las instituciones, las reglas de juego y el papel de diferentes actores se transforman, por lo general, como resultado de procesos de cambio incremental, según North, sin negar que en ciertos momentos pueden ocurrir grandes cambios que el autor denomina como discontinuos:

El cambio social incremental proviene de las percepciones de los empresarios en organismos políticos y económicos que les indican que podrían reeditarlos mejor alterando en cierto margen el marco institucional existente. Pero fundamentalmente las percepciones dependen tanto de la información que reciben los empresarios como de la forma en que procesan esta información (North, 1995, p. 19).

Los agentes sociales que desean y proponen las transformaciones con el claro objetivo de obtener un beneficio, una mejora o una facilidad en su función, no siempre cuentan con toda la información necesaria, está siempre se presenta incompleta o imperfecta; por tanto, los agentes se mueven en el terreno de la incertidumbre y la subjetividad. En la decisión de los agentes económicos y sociales no opera una condición de absoluta racionalidad y certeza; sus percepciones se manifiestan en jugos, en acciones y apuestas; si bien sustentadas

¹ Artículo resultado de investigación en el proyecto de historia empresarial y económica de Pereira en la década de los años sesenta.

Ponencia presentada en el VI Simposio colombiano de Historia de Regional y Local organizado por la Universidad Tecnológica de Pereira e Historelo: Asociación colombiana de historia Regional Y Local en la mesa de Historia empresarial y conflicto ambiental el día 8 de Febrero de 2017.

² Profesor de tiempo completo de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Pereira - Contacto: jaime.montoya@ucp.edu.co

en la información que poseen y en la forma como la interpretan, pero siempre incompleta e imperfecta.

Los actores intervienen en una compleja red de intereses e intenciones en la cual la meta de maximización de la utilidad opera más como factor de desintegración que de unidad; esto debido a la confrontación que se presenta entre los variados intereses de los actores. Las instituciones son reglas, normas y principios establecidos, para que los actores participen y negocien. Se trata de juegos y jugadores que definen formas de actuación. El papel de las instituciones consiste en crear las reglas de juego y el papel que cada actor cumple en la dinámica de transformación.

De acuerdo con la teoría institucionalista, en la sociedad se establece una serie de normas, reglas y valores restrictivos que rigen el marco de comportamiento social. Esta dinámica permite identificar las reglas de juego y la forma como los actores de desarrollo, los agentes económicos y políticos se relacionan e intervienen en los procesos de cambio social. Las instituciones son, por tanto, las reglas de juego que se crean en los espacios complejos de las relaciones humanas, que no están reducidos a una racionalidad mecánica sustentada en la actuación de los agentes en las leyes de maximización de beneficios.

El nuevo enfoque neoinstitucionalista afirma que las instituciones juegan un papel crucial en la dinámica del desarrollo de cualquier sistema económico. Estas explican el éxito o el fracaso, o bien, el crecimiento o el estancamiento de un sistema socioeconómico. Dichas instituciones pueden ser eficientes o no para generar un sistema de incentivos o desincentivos económicos y extraeconómicos, para que los individuos se involucren en procesos de intercambio socioeconómicos complejos, tales como inversión, ahorro, innovación tecnológica, acciones colectivas, diseño, aplicación y administración de las políticas públicas etc. (Ayala, 2000, p.349).

Pereira y su dinámica económica y empresarial entre los años 1960 a 1970

En el desenvolvimiento histórico de Pereira durante los años 60 encontramos un entramado complejo de relaciones sociales que está muy lejos de obedecer a una estructura de racionalidad del mercado. Las ideas del beneficio y las recompensas esperadas por los agentes económicos y sociales, están enmarcadas en pasiones, ideales, sueños y luchas; las reglas de juego no obedecen ni se dejan encasillar en la mecánica de comportamiento de la ley de la oferta y la demanda.

El panorama social de Pereira, en los años 50 a 70, está atravesado por hechos exógenos de enorme trascendencia, como la rivalidad de los partidos tradicionales en Colombia, que provocó un fenómeno complejo de violencia política, con manifestaciones muy diversas y diferenciadas en las regiones y localidades. Otro factor externo muy determinante se refiere a las condiciones generales de la

economía cafetera y el nuevo orden mundial en la posguerra; hechos que se suman a las condiciones internas de producción industrial y al ambiente de rivalidad y separación existente en el departamento de Caldas.

En este periodo se destacan dos aspectos: el desarrollo de las actividades urbanas de industria y comercio y la gran expansión demográfica por motivo de los procesos migratorios hacia la ciudad. Este fenómeno de población será el eje central de la transformación; la ciudad se verá sometida a un ritmo de necesidades y urgencias en todos los ámbitos de la vida social, que requiere nuevas decisiones y, por tanto, un cambio en las reglas de juego. De una realidad campesina y rural dominada por la economía cafetera como la gran fuente de trabajo y de integración social y cultural, se pasa al predominio de lo urbano. Los nuevos problemas y condiciones de actuación de los agentes están centradas en resolver la realidad urbana. Se impone el tema de vivienda y servicios públicos, la cobertura de la educación, servicios de salud y el empleo urbano para una población creciente y desbordada.

En este nuevo escenario de ocupación del territorio local, tanto los empresarios como los representantes de la política local tendrán su participación y harán sus jugadas, que darán como fin un cambio social y una transformación de carácter estructural. El tema de este artículo es comprender sus actuaciones y el resultado final alcanzado.

La expansión demográfica

Tabla 1. Crecimiento de la población pereirana (Contreras, 1967, p. 8)

CENSO	URBANA	%	RURAL	%	TOTAL
1938	30,762	50,9	29,73	49,1	60,492
1951	76,262	66,1	39,08	33,1	115,342
1964	147,487	78,3	40,878	21,7	188,365

Pereira, en 1940, tenía una población de 60 000 habitantes, con un adecuado equilibrio entre su estructura urbana y rural, que le permite conservar un ambiente de orden, seguridad y progreso.

En el censo de 1964, la población de Pereira se triplicó hasta alcanzar la cifra de 188 365 habitantes, en relación con la de 1938. Este fenómeno demográfico se debió a los grandes procesos de desplazamiento que se vivieron en toda la zona central y del suroccidente de Colombia. El crecimiento económico de Pereira y su ambiente político de convivencia y una mayor tolerancia partidista, la convierten en zona de refugio y esperanza. Los nuevos pobladores se establecieron con preferencia en la zona urbana, creando por tanto una enorme presión en la ocupación de espacios y terrenos, obras de infraestructura, educación y empleo. Esta condición demográfica transforma no solo la estructura física de la ciudad, sino también la tendencia del desarrollo humano y las reglas de juego en el mercado laboral, especialmente.

El crecimiento de la población urbana en estos años es una tendencia general en el departamento de Caldas, como se puede ver en la Tabla 2. Pereira fue la ciudad que, en términos porcentuales, creció menos entre los censos del 53 y el 64, el 63%; frente a Manizales que alcanzó un crecimiento considerable del 76% de su población. Y Armenia con el 75%. Para el año 64, los habitantes de las tres ciudades sumaban el 37% del total de Caldas.

Tabla 2. Población de tres ciudades de Caldas Censo 1953 y 1964 (DANE, 1953, 1964)

	1953	1964	
Total Caldas	1.068.180	1.455.872	0,36
Manizales	126.201	221.916	0,76
Armenia	78.380	137.222	0,75
Pereira	115.342	188.365	0,63
Tres ciudades	319.923	547.503	0,71
	29,95	37,61	

El agitado y peligroso panorama rural hizo que los desplazados prefirieran asentarse en las cabeceras municipales. En el mes de junio de 1949, el Comité Departamental de Ganaderos, la Sociedad Caldense de Agricultores y el Comité de Defensa Campesina le dirigieron al presidente Ospina un telegrama denunciando los graves problemas de seguridad en el campo:

Saludásmolo respetuosamente y permitímonos expresarle lo siguiente: gremios propietarios rurales encuéntrense perplejos, descontrolados ante gravísima situación está planteándoles absoluta falta de seguridad rural y aumento cotidiano abigeato. Sustracciones de ganado mayor y robo en plantaciones agrícolas hánse convertido en práctica inveterada toda la región del departamento, sin que las autoridades resuelvan problema, pues los inspectores rurales no tienen policías y autoridades municipales no reciben denuncias alegando no corresponderle. Asaltantes aumentan constantemente ante impunidad que prácticamente constituye complicidad por parte de autoridad contra trabajadores honestos creadores de riqueza” (El Diario, 1949).

El aumento de la población en Pereira no es un fenómeno que se explica en forma exclusiva por los efectos de la violencia política. En la década de los cuarenta, Pereira era considerada como una comunidad progresista y dinámica, que ofrecía oportunidades para los nuevos habitantes que pueden encontrar en ella tranquilidad y armonía. Además, es atractiva para los inversionistas, principalmente en el sector confeccionista y de capital extranjero, quienes se asentaron en la región de Pereira y Dosquebradas, a partir del año 1945.

Otro factor de atracción para los inversionistas es la eficiente oferta de servicios públicos. Pese a la condición de ruralidad de Pereira, las personas inmigrantes prefieren ubicarse en la cabecera municipal, debido a la mejor cobertura de servicios públicos. Para el año 38, en la cabecera del municipio de Pereira la cobertura de edificaciones con servicio de acueducto y energía era del 84% y en alcantarillado del 75%. Situación muy diferente a la cobertura en otros caseríos del municipio, que sólo alcanzaban el 2% para acueducto, 5,8% para energía y el 2,13% para alcantarillado.

Tabla 3. Cobertura de servicios públicos en Pereira Caldas (Censo de 1938)

Ubicación de los edificios	Número de edificios	RESUMEN DE LOS SERVICIOS		
		Total con acueducto	Total con luz eléctrica	Total con alcantarillado
Cabecera de los Municipios	4.956	4.171	4.180	3.709
Cobertura		84	84	75
Otros caseríos	4.403	96	255	94
Cobertura		2,18	5,79	2,13
Total Municipio	9.359	4.267	4.435	3.803
Cobertura		45,59	47,39	40,63

En el área urbana de Pereira en 1938, el 71 % de las edificaciones contaba con los tres servicios mencionados, frente a un 10% que no disponía de ningún servicio. La alta cobertura se constituyó en un aliciente que atraía tanto a los inversionistas como a los nuevos habitantes.

Los dirigentes del momento aprovecharon estas condiciones favorables para fomentar la actividad empresarial. El Concejo Municipal, en 1941, acordó exonerar del pago del impuesto predial y de industria y comercio durante cinco años, contados a partir del momento que las empresas iniciaran actividades productivas en la ciudad. Esta importante medida para atraer nuevos empresarios e inversionistas, se complementó en el año de 1942 con la disminución de las tarifas de servicios de energía eléctrica, teléfono y acueducto en un 20%, durante cinco años contados a partir del momento de comenzar sus operaciones.

Crecimiento económico y empresarial

En el campo de la actividad industrial, la ciudad de Pereira en los años cincuenta tuvo un notable crecimiento asociado al sector de la confección principalmente, en el que se consolidó una economía de aglomeración. A principios de los años cuarenta, surgieron empresas locales en el campo, como Valher, Vestidos Gales y la Garantía, que sirvieron como ejemplos para la atracción, el traslado y fundación de nuevas empresas de capital nacional, que al establecerse en la ciudad de Pereira aportaron nuevos insumos y técnicas de producción. Estas empresas, como Camisas Jarcano, Félix Carrillo y Cerchez, cumplieron un

papel vital en los procesos de transformación tecnológica y en el entrenamiento de personal en las técnicas de corte y costura.

En los años cincuenta se logró transformar la composición productiva y tecnológica, al pasar de una orientación de carácter artesanal, al montaje de sistemas de producción modernos, en serie, con mayor división técnica del trabajo y sistemas racionalidad del trabajo mediante el uso de tecnología productiva y administrativa modernos. Empresas como Valher lograron transformar el sistema de producción, en tanto que la otra importante empresa local de confección, Industrias Gales, permaneció en el sistema de manufactura simple, con grandes limitaciones en sus procesos de modernización del aparato productivo y el sistema administrativo.

El desarrollo de la actividad confeccionista, asociado con las posibilidades económicas que continuó brindando la economía cafetera, estimularon la creación y el surgimiento de nuevos sectores empresariales, como la industria de alimentos, las empresas de muebles de madera y la industria de cueros (Tabla 4).

Tabla 4. Valor bruto de la producción fabril (ANDI, 1964 p. 89)

Valor en miles de pesos	1953		1961	
	Valor	%	Valor	%
Alimentos	70903	63,9	98187	43,9
Bebidas	15028	13,5	30683	13,7
Prendas de Vestir	16670	15,0	61665	27,6
Madera	816	0,7	1660	0,7
Muebles de madera	833	0,8	1487	0,7
Imprenta, editoriales y conexas	480	0,4	944	0,4
Cuero y sus productos	1428	1,3	6046	2,7
Productos químicos y farmacéuticas	1654	1,5	1448	0,6
Productos metálicos excepto equipos de transporte	1835	1,7	2519	1,1
Maquinaria mecánica	476	0,4	2678	1,2
Maquinaria y equipos eléctricos	194	0,2	578	0,3
Material de transporte	370	0,3	1442	0,6
Industrias diversas	331	0,3	14194	6,3
Total	111.018	100	223.531	100

En el censo de 1953, la producción industrial fue de 111 millones de pesos; en los siguientes ocho años pasó a 223 millones, es decir, se duplicó (en moneda corriente). El sector de alimentos, que incluía para estas fechas la producción de una importante empresa como La Rosa y un conjunto de pequeñas unidades productivas de corte tradicional, disminuyó su participación en un 20%, que es retomado por el sector de la confección y por las otras industrias que también habían venido creciendo. En 1961, la confección representaba el 27% del total, lo que significa un aumento considerable en su participación, que era del 15% en el año 53

Este desarrollo, que podemos considerar como local, se vio impulsado de una forma significativa con la llegada de capitales extranjeros que, si bien no localizaron sus plantas en el territorio de Pereira, sino en Dosquebradas, (perteneciente al municipio de Santa Rosa), sí crearon un efecto trascendental en las dinámicas económicas con su efecto multiplicador. Son generadores de demandas de insumos y de servicios que irradian y dinamizan el crecimiento económico y la producción en la ciudad.

Un indicador importante del crecimiento industrial es el consumo de energía eléctrica. En todos los municipios del Eje cafetero se observa un notable crecimiento a entre 1950 y 1965, con mayor proporción en la ciudad de Manizales, que supera por el doble a Pereira en el año 65, como se observa en la Tabla 5, en estos quince años el consumo industrial de energía se multiplicó por cinco veces en la ciudad de Pereira.

Tabla 5. Consumo industrial de energía eléctrica (miles de KWH)
(UNIANDES 1967)

Año	Pereira	Manizales	Armenia	B/manga
1950	3726	2313	1909	
1956	6021	11948	3851	3907
1960	8632	25434	5093	9069
1965	15329	30657	8790	18780

El crecimiento empresarial y el asentamiento de empresas en el corregimiento de Dosquebradas no es un dato irrelevante y debe ser motivo de amplios estudios y análisis. Su política de fomento para motivar el asentamiento de población y, posteriormente, para incentivar la inversión y el montaje de empresas en el corregimiento de Dosquebradas, mediante exenciones de impuestos de industria y comercio, impuesto predial y ofrecer un valor de la tierra favorable con relación a los precios de la propiedad en Pereira, hace que no solo se asienten en este territorio las empresas multinacionales; también lo hacen importantes empresas de la confección nacidas en Pereira, que se trasladan totalmente a Dosquebradas. Solo en algunos casos, como sucede con Valher, se dejan puntos de venta y locales comerciales.

Pero el crecimiento empresarial de Pereira no solo se presentó en la actividad industrial y comercial, ya que el municipio tiene una enorme importancia rural y su actividad cafetera es ampliamente influyente en las dinámicas económicas. El café sigue siendo un factor esencial y en el mundo rural no solo es fundamental desde la perspectiva de la producción sino del consumo y la demanda de bienes y servicios. Pereira no es un municipio con desequilibrios sociales tan agudos como ocurre con otros de la zona cafetera. La importancia del componente rural en la ciudad de Pereira ha sido una condición desdeñada por los historiadores locales, quienes solo describen en sus historias el desarrollo y las glorias de su ambiente urbano. En el año 1950, Pereira fue el primer municipio cafetero de Colombia (Contreras, 1967).

La dinámica del desarrollo empresarial fue afectada por las nuevas condiciones sociales y políticas que imponen cambios institucionales en las prácticas sociales y una transformación de las reglas de juego. La tendencia es de crecimiento y de transformación sectorial, la región se ha convertido en una zona atractiva para el montaje de empresas nacionales y extranjeras que se han empezado a establecer en el territorio durante los últimos años de la década del cuarenta y los primeros del cincuenta. En este escenario de cambio institucional, se quiere observar el papel que juega los sectores político y administrativos, representados en el concejo municipal, en sus decisiones y en la orientación de su actividad; para establecer la forma como interpretan los cambios que se presentan y las decisiones asumidas para enfrentar las nuevas condiciones sociales.

El Empresario pereirano y el conflicto con el centralismo

En los análisis anteriores se ha podido constatar que entre 1950 y 1967, la tendencia general de la economía en Pereira fue de crecimiento en las actividades de café, industria y comercio. De acuerdo con el plan de desarrollo elaborado por la Universidad de los Andes, en el año 1967, también crece el sector de servicio y transporte.

No obstante, el panorama empezó a tornarse cada vez más difícil debido a varias razones de orden nacional y local. El agotamiento nacional del modelo de sustitución de importaciones tuvo como causa principal el limitado crecimiento del mercado interno y la pérdida de la capacidad adquisitiva de la población, debido al bajo crecimiento en los salarios reales de los trabajadores. En el caso de Pereira, la situación se acelera no solo por la estructura de ingresos bajos en los sectores urbanos de la población, sino por la disminución de los ingresos provenientes del café, los que empiezan a declinar en el año 65, como lo anota Contreras (1967).

Un sector visionario perteneciente al grupo dirigente de Pereira fue comandado por la mentalidad progresista y emprendedora de Jorge Roa Martínez, quien reconoció en la educación y la cultura los ejes para el desarrollo de los pueblos. Roa Martínez entendió que la formación técnica y profesional debe acompañar

y dinamizar procesos de desarrollo industrial modernos. Comprendió, además, que había llegado el momento de mejorar y ampliar el proceso de modernización de la producción y aplicar el uso de conocimientos y tecnologías en los procesos productivos. Los niveles de crecimiento habían dependido hasta el momento del uso intensivo de mano de obra, pero esta condición sustentada en los bajos salarios, no garantizaba el crecimiento futuro. En efecto se propuso elevar la capacidad productiva y mejorar la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos y actividades.

En el año 1961 inició actividades la Universidad Tecnológica de Pereira, con 64 estudiantes matriculados en programas de ingeniería eléctrica, mecánica e industrial; en el documento de prospecto de 1963 se reconoce que Pereira:

En los últimos años ha empezado a expandir sus actividades hacia la industria manufacturera, en forma limitada por la escasez de potencial eléctrico, pero el aumento de este se encuentra en elaboración. Con todo, las posibilidades actuales y próximas en este ramo la han hecho colocar por los economistas planificadores del próximo desarrollo industrial de Colombia en el quinto puesto entre las ciudades del país. (Universidad Tecnológica de Pereira, 1963, p.2).

El interés por fortalecer la capacidad técnica y productiva de las empresas se acompaña también con otras actividades. Otra importante iniciativa se inició en 1964 por parte de un grupo de jóvenes dirigentes empresariales, quienes constituyeron la Promotora Industrial, con la cual se propuso impulsar el desarrollo económico de la ciudad; la financiación de esta nueva entidad se logró empleando una antigua figura de los años 20 y 30: la sociedad anónima, por la cual se suscribieron 200 acciones de \$10 000 cada una. Con estos \$2 000 000 reunidos, los dirigentes de la Promotora se concentraron en la creación de la Corporación Financiera, entidad que consideraron fundamental para impulsar la economía local y no continuar su alta dependencia de la actividad cafetera (El Diario 1965). La Corporación estaría destinada a facilitar créditos de largo plazo y administrar líneas de fomento. La iniciativa de la Promotora Industrial fue respaldada por la Federación Nacional de Cafeteros, que aportó \$ 3 500 000.

Se debe tener en cuenta que la Corporación Financiera de Occidente estuvo inscrita en un momento crucial del debate relacionado con la separación de Caldas, debate que se había venido agitando desde años atrás.

En 1961 fue creada la Corporación Financiera de Caldas, con invitación a los empresarios y dirigentes de Pereira y de Armenia para que hicieran parte de ella. Esta convocatoria se puede considerar como un intento por crear entidades y acciones orientadas a consolidar la integración de las tres ciudades. En el documento enviado para su promoción, se asegura que:

Caldas necesita una corporación financiera.

Mientras los otros departamentos colombianos han diversificado su producción y avanzado en su industrialización, asociación de capitales y creación de nuevas fuentes de trabajo, Caldas se ha aferrado al monocultivo y sus pequeños ahorros se invierten en industrias foráneas sin estímulo ni absorción de nuestra mano de obra. Simultáneamente la falta de orientación del ahorro y de oportunidades industriales hace necesaria que alguna institución como las financieras se encarguen de resolver este problema y de acelerar nuestro desarrollo económico.

La situación privilegiada de Caldas y su excelente energía humana requieren la colaboración de todas sus fuerzas económicas en todos sus sectores y en todas las regiones para realizar una obra de conjunto que resulte de alguna trascendencia y significación para su millón y medio de habitantes (Corporación Financiera de Caldas 1961. Información aportada por Don Emilio Gutiérrez Jaramillo).

A pesar de la participación de dirigentes empresariales de Pereira en esta Corporación, en 1963 se promovió la creación de la Corporación Financiera de Pereira, destinada a la promoción directa de las empresas de la ciudad. A pesar que en los comunicados se indica que esta nueva corporación o compite, sino que complementa las acciones de la recién fundada corporación de Caldas, es evidente que se trataba de crear su propia unidad, para asegurar que los recursos se invirtieran en el proyecto de crecimiento de la ciudad. Esta corporación no se logró constituir, pero dejó la semilla para que en el año 64 se promoviera nuevamente su creación por parte de los jóvenes dirigentes, tal como se indicó.

De los anteriores análisis se deduce que los empresarios y dirigentes económicos de Pereira construyen un proyecto de ciudad moderna que logre un equilibrio de los diferentes sectores, buscando alternativas para superar la gran dependencia que hasta el momento se tiene de la caficultura, pero en este proyecto de ciudad los pereiranos en general llegaron a la firme convicción que es imposible lograrlo mientras permanecieran ligados al departamento de Caldas.

Los argumentos empleados por los dirigentes de la junta central para justificar la separación se refieren a tres ideas fuerza (Ángel, 1995):

- La necesidad de una cercanía del gobierno con los gobernados y su derecho a controlar el destino de sus tributos.
- La falta de vínculos sociales y comerciales entre las comarcas.
- El derecho ganado a la autonomía como el reconocimiento de la mayoría de edad.

Se suman a estas ideas una enorme cantidad de retaliaciones y reclamos acumulados durante décadas por parte de los pereiranos, quienes han visto

cómo las autoridades de Manizales impiden, frenan y demoran sin justificación ninguna las obras y demandas necesarias para su desarrollo, y cómo todo lo que es digno de mostrar en su ciudad es producto del trabajo comunitario y del sentido de asociación.

En la campaña para promover la separación se integran las fuerzas económicas por las razones anotadas, pero también se suman los sectores políticos que encuentran en la creación del departamento una forma de ampliar las bases de su poder clientelista y burocrático. En la revisión de los acuerdos y exposición de motivos del concejo llama la atención que durante los años previos e incluso en 1966 y 67 no se hace mención al proceso de separación. Es decir, los concejales y autoridades siguen pensando la ciudad como tal y no como capital, no se incluye ni se promueve ninguna reflexión que piense o planee el nuevo escenario del desarrollo de Pereira como capital del nuevo departamento.

En noviembre de 1967, cuando ya el departamento contaba con nueve meses de haber sido creado, se presenta un proyecto de acuerdo, creando diferentes cargos en la oficina de planeación:

Un Arquitecto con salario de 4000 mes; Economista, 4000 mensual; Estadígrafo 2500 y secretaria ejecutiva. El economista debe realizar estudios socioeconómicos del municipio, actualizar estadísticas municipales, analizar datos de informes de diferentes entidades y dependencias, Estudio de efectividad de las distintas secciones del municipio, mejorar sistemas contables publicación bimensual sobre la situación municipal, dirección de publicación bimensual sobre la situación del municipio, dirección del plan cuatrienal de inversiones (Concejo Municipal, 1967, p. 626).

Se observa que en las funciones asignadas al economista, se alude exclusivamente a los estudios socioeconómicos y las cuentas del municipio, sin tener en cuenta la relación que debe tener la capital con el desarrollo del resto de municipios del recién creado departamento de Risaralda y cumplir con una de los argumentos de la junta promotora de Risaralda de elevar la cercanía de las autoridades con sus gobernados.

El balance de este apartado es que Pereira vivió unos años de gran crecimiento económico durante los años cincuenta y parte del sesenta; crecimiento equilibrado entre los tres sectores más representativos la industria, el comercio y el más aportante de la economía cafetera. Este crecimiento se constituye en un atractivo para la llegada de un enorme contingente humano que viene desplazado por los efectos de la violencia que se vive en toda la zona.

Los inversionistas aprovecharon esta ventaja para el montaje de empresas y en particular para el emprendimiento de micro empresas familiares. Los dirigentes políticos en el Concejo municipal se dedican a la atención del problema social de vivienda, salud, educación y desarrollo urbano que vive la ciudad. Desde

la perspectiva del ordenamiento del territorio, establecen algunas pautas que se pueden considerar de orientación de largo plazo, pero no ocurre lo mismo en términos de la actividad económica que se deja totalmente en manos de los agentes económicos, un acuerdo de división de tareas, pero sin la mediación de un diálogo de proyecto de ciudad.

Pero el ciclo de crecimiento empieza a mostrar claros síntomas de agotamiento a principios y mediados de los años 60, la reacción de los dirigentes más atentos es que no se puede mantener tan alta dependencia de la economía cafetera, y la actividad industrial que se ha desarrollado es necesario renovarla con mayor aporte tecnológico y financiero; en consecuencia, se crea la Universidad Tecnológica y la Corporación Financiera de Occidente. Estas acciones se enmarcaron en medio de la agitada agenda para la separación de Caldas y la creación del departamento de Risaralda.

Los empresarios y dirigentes gremiales juegan un papel destacado en este proceso de separación por la necesidad de mantener y ampliar el control comercial y económico sobre el territorio del sur occidente de Caldas, la motivación no es la diferencia entre sectores empresariales por la imposición o la determinación en el modelo de desarrollo. El problema es derivado del interés de la burguesía comercial e industrial de Pereira por conservar y ampliar el control político de un territorio que ha estado bajo su dominio económico, sobre todo en lo relacionado con el comercio y la actividad cafetera.

Los pereiranos asumen la separación como una decisión necesaria para lograr conservar su potencial de crecimiento económico. Para los empresarios de Pereira, la mayoría de edad significa reconocer su capacidad política y económica para orientar los destinos de una región con la que tienen vínculos, como antiguos integrantes del Estado Soberano de Cauca.

Primeros años del departamento de Risaralda

En el apartado anterior se estudió el movimiento promovido por los dirigentes para separarse de Caldas y crear el nuevo departamento de Risaralda; esto lo consiguen, en efecto, en diciembre de 1966. La vida jurídica del nuevo departamento comenzaría el primero de febrero de 1967.

En este apartado se pudo establecer que la separación se había convertido en un movimiento y decisión irreversible, por múltiples razones, pero en forma muy especial porque se consideraba que el desarrollo de la ciudad estaba completamente estrangulado por el centralismo y el descuido de los dirigentes de Manizales. La forma asumida en la conformación del ente territorial de Caldas, que integraba provincia y municipios que pertenecieron a los Estados soberanos de Antioquia y Cauca, impedía la consolidación de una comunidad con iguales criterios y valores de identidad y la formación de un imaginario de sentido de pertenecía y unidad frente a lo caldense. En ningún momento, los

pobladores de Pereira y Armenia se sintieron parte integrante de esa comunidad caldense, que a su vez su capital Manizales se refugia en una postura centralista y displicente para hacer valer su autoridad.

Al ideal de sociedad y al proyecto de nación región que se ha estructurado en cada Estado soberano y al que se acogen por efecto de la costumbre y la presencia institucional, los poblados que integran estas fronteras, se suman otros intereses que se defienden y se justifican desde esta postura general que las arropa. Los sectores y dirigentes económicos pereiranos, aunque anclados en los valores y la tradición de la cultura antioqueña, han vivido bajo la orientación filosófica y política de un ideal de sociedad y del proyecto de nación liberal. Se propone la libertad del trabajo para sus habitantes, la libre circulación y el librecambio, propugna por una educación laica y por la separación de los poderes del Estado y la Iglesia. Los habitantes de Pereira quedan, por tanto, envueltos en la paradoja de saberse herederos de los valores del trabajo, la familia y la religión, pero no cubiertos por el ropaje conservador de los antioqueños sino envueltos por el ropaje liberal que produce una sociedad igualmente trabajadora. La modernización del valle del Risaralda: desecar para acumular más proclive al sueño individual del progreso y al que su contraparte regional que es Manizales, la mira siempre con desconfianza, como se mira a ese hijo rebelde que se ha salido del redil de las buenas costumbres. Esta condición rebelde es altanera no solo por sus connotaciones morales o filosóficas, sino porque determina un accionar de independencia económica, en el cual las ciudades y las personas se les debe garantizar la plena autonomía para la realización de sus sueños y potencialidades; la autoridad emana de la capacidad de trabajar, de transformar su realidad, de construir riqueza y no de las ordenes que se dictan desde un pedestal del poder.

Los pereiranos se enfrentan al centralismo de Manizales, por la poca o limitada asignación de recursos del departamento para la ciudad y, ante todo, para lograr su autonomía para la realización de sus propios proyectos. El problema no se deriva del enfrentamiento entre provincias por los recursos, ni siquiera por la imposición de un modelo de desarrollo o el privilegio a unos sectores económicos; el problema era el permanente impedimento a sus proyectos de desarrollo, aplazamiento de autorizaciones, dilaciones en acuerdos y ordenanzas que hacían de toda obra una lucha y en cada logro una estrategia de división.

Con estos antecedentes se puede observar lo que pasó luego de alcanzada la meta tan largamente esperada de la independencia y separación de Caldas. Valorar la función de los empresarios, que ha sido determinante en este proceso y que permite afirmar que la separación tenía, ante todo, una justificación de orden económico y material, la razón primaria para la creación del departamento, es precisamente que de esta forma se impulsaba el desarrollo y el progreso de esta importante zona del país. Este es uno de los argumentos centrales expresado por los líderes del movimiento para la separación. En carta enviada por Esteban

Valencia (citado en Álzate, 1984, p. 23) a los dirigentes de Manizales, les dice en uno de sus apartados:

Tenemos la seguridad de que Caldas, convertido en tres departamentos continuarán siendo una unidad geográfica y económica amable y que su desmembración dará oportunidad a que se cumplan, no sólo los afanes de los grandes núcleos urbanos, sino los propósitos de cada uno de ellos, de asegurar con la prosperidad regional, la mejor vida de sus habitantes y el enaltecimiento de nobles afanes patrióticos.

Para alcanzar en el nuevo departamento los niveles de prosperidad y bienestar deseados, existían algunos planteamientos sustentados en la influencia histórica de Pereira en la actividad comercial y cafetera de toda la zona sur occidental de Caldas. El nuevo departamento permitirá emplear el beneficio fiscal de estos municipios para el crecimiento de sus territorios, invertirlo en sus proyectos y no que se dilapiden o trasladen a otras zonas que han aportado menos. Estas ideas y propósitos de desarrollo requerían la elaboración de un plan que permitiera definir la relación de Pereira con el resto de los municipios del departamento y las metas propuestos en su unidad.

No obstante, lo que ocurre en estos primeros años se aleja de esta necesidad de planeación e integración. En los acuerdos del concejo municipal se puede observar que durante el año 1966, que es el de mayor agitación frente a la separación y en los posteriores, no se encuentra ninguna alusión sobre la necesidad de reorientar el plan de desarrollo de la ciudad asumiendo su potencial y su responsabilidad como capital. El plan de desarrollo para Pereira entregado por el CEDE de la Universidad de los Andes en el año 67, es decir, cuando ya se había constituido el departamento de Risaralda, hace una alusión muy limitada al nuevo rol de Pereira como capital del departamento.

Las primeras decisiones tratadas en las ordenanzas de la asamblea se refieren a los nombramientos de funcionarios y la organización administrativa de la gobernación, como en los municipios, aprobación de personerías jurídicas de las juntas de acción comunal y diferentes entidades que permita el funcionamiento normal del nuevo ente territorial. Esto significa una gran preocupación por determinar los ingresos que debe recaudar al departamento y en tratar en forma apremiante de aumentar sus fuentes. En el presupuesto de 1967, los ingresos tributarios correspondieron al 43% del total y estos estaban representados en impuestos al tabaco y cigarrillo con el 29%; cerveza, que representa el 11%; el 3% restante aportado por los impuestos a licores importados y un porcentaje muy pequeño proveniente de impuesto a la gasolina, la dependencia a los recursos provenientes del consumo de cigarrillos y licores es muy alto y se le suma el aporte de las rentas del alcancen departamental de rentas de licores.

En el presupuesto del año 67, es importante destacar que de los de ingresos totales se destinó 22 millones para la educación, que corresponde al 46%. El otro rubro

al que se destina un valor importante es para la administración y un porcentaje del 10,5% para las obras públicas, el apoyo a las juntas de acción comunal. En este presupuesto se incluyeron 5 millones que corresponden a créditos (Asamblea departamento de Risaralda 1967, ordenanza 15 del 15 de febrero).

En el primer año, los recaudos de impuestos fueron bastante satisfactorios, pero el panorama empieza a ser cada vez más difícil, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 6. Presupuesto y ejecución real- Risaralda. Planeación departamental (Londoño. 1972:240)

Años	Presupuesto	Ingreso real	Pres/ingreso real
1967	42.970.599	43.946.585	102,27
1968	56.637.185	53.876.356	95,13
1969	75.520.299	66.271.941	87,75
1970	112.237.709	88.282.941	78,66

Para cubrir el déficit generado por el menor recaudo de ingresos, el departamento se ve en la obligación de acudir al crédito. Ya para el año 71, los recursos de crédito correspondían al 31% del total de los ingresos.

Las crecientes necesidades económicas y sociales del departamento y las dificultades encontradas para garantizar los ingresos provenientes de la capacidad productiva del departamento, reflejan la necesidad urgente de lograr acuerdos entre los diferentes estamentos y entre los municipios, y de la dirección con la gobernación. La sola separación no es suficiente para establecer las condiciones que garanticen el progreso y el desarrollo, se requiere un plan de desarrollo, un plan departamental en el que se asignen las metas y objetivos y las funciones claras de cada uno de los actores municipales y de la gobernación. La falta de un plan de desarrollo se hace evidente desde el primer año de la creación de Risaralda, no obstante se entró en un periodo de dilaciones, enfrentamientos entre los sectores políticos que están más movidos por los intereses burocráticos y partidistas que por el diseño de una visión de largo plazo.

El 26 de octubre de 1971, una comisión de la Asamblea presentó un informe, manifestando su preocupación por no haber aprobado la realización del plan de desarrollo:

Cierto es que esta iniciativa no proviene del señor Gobernador del Departamento, Y que esta asamblea sepa, el ejecutivo no ha presentado, para su respectivo estudio, ningún plan de desarrollo al que tiene derecho el Departamento de Risaralda. Y hasta el momento nada se perfila al respecto.

No entiende esta comisión, cómo el señor gobernador objetó este importante proyecto, por la razón muy elemental de no ser de su iniciativa, estando enterado por el texto de la misma de los fines que persigue que no son otros que el normal desarrollo de los planes de avanzada.” (Asamblea departamental, libro de ordenanzas año 71, informe de la comisión de gobierno en relación con las objeciones hechas por el gobierno departamental a la ordenanza N° 02 del 19 de octubre de 1971).

La ordenanza a la que se refiere la comisión no es para la elaboración del plan; es aún más tímida y dice:

Artículo 1. Ordénese al gobierno Departamental, la contratación de servicios de un especialista en programación y desarrollo económico, el cual tendrá como misión específica la realización de los estudios y la elaboración de los estatutos del proyecto de ley por medio de la cual se crea la corporación autónoma regional del Risaralda.

Las dificultades para aprobar las ordenanzas que tiene que ver con procesos de planeación del territorio o la asignación de funciones se deben a la existencia de rivalidades partidistas, que se han exacerbado en el modelo político del frente nacional. Esta será una constante durante todos los años iniciales del departamento, discusiones y enfrentamientos que llevan a una enorme rotación de gobernadores como se pudo apreciar en el segmento anterior.

En sus primeros cuatro años, del 67 al 70, se nombraron seis gobernadores, y en los diez primeros años pasan por la gobernación, 13 mandatarios. Los enfrentamientos y rivalidades no permiten la elaboración de un proyecto coherente y los sectores empresariales que jugaron un papel determinante en la separación y que tenían el sueño de ciudad y de región se vieron en la obligación de abandonarlo. Esto llevo a Hugo Ángel Jaramillo asegurar que: “en sus pocos años de vida -17. Ostenta una verdadera marca en cuanto a Gobernadores se refiere. La voracidad politiquera ha hecho posible este insuceso gubernamental, negativo para la continuidad de los programas comarcanos” (Ángel, 2003, p. 280).

Las divisiones y rivalidades internas y su consecuente falta de metas y propósitos comunes, no permitieron a la ciudad de Pereira actuar como la capital y a la gobernación crear mecanismos para la integración de los municipios. El enfrentamiento entre el sector público y privado, que se manifestó con lo que se denominó en su momento como la guerra de blancos y negros, se intentó solucionar mediante reuniones que apelaban al tradicional civismo de Pereira; reuniones muy reconocidas como las del Teatro Nápoles.

En el año 1974, la Universidad de los Andes presentó un trabajo sobre el poder, denominado: “Poder y Desarrollo: una investigación en Pereira, Colombia”, realizado por el investigador José Bernardo Saldarriaga. En el capítulo Siete, “Orientaciones sobre el desarrollo”, “se intenta descubrir la teoría y estrategia

empírica de la élite con poder para orientar el proceso de desarrollo de la ciudad – región. Es importante conocer las estrategias existentes para poder deducir con base en los hechos cuáles son los modelos utilizados para enfrentarse al problema del desarrollo” (Saldarriaga, 1974: 200).

En el trabajo de encuestas y entrevistas con los dirigentes y las élites dirigente del desarrollo de la ciudad, que corresponde a 63 personas entrevistadas, fueron señalados los siguientes problemas y obstáculos; La falta de confianza en la asociación de capitales, la falta de credibilidad en la sociedad anónima, la falta de definición en las inversiones, el individualismo, la aversión al riesgo, la presencia de gente egoísta, con negocios propios en agricultura, industria y comercio, manejados con criterio utilitarista. Además, el divorcio entre el sector público y privado, la guerra de “blancos y negros”, el caciquismo, la pugna interna entre los partidos, la falta de comunicación y coordinación de ambos sectores y los intereses políticos individuales.

Otros problemas identificados son: El desempleo, la falta de conciencia social para que los beneficios lleguen a la demás gente, la prostitución, el cinturón de miseria, la pésima atención de salud al pobre o la población de bajos ingresos, la migración del campo a la ciudad y la proliferación de barrios de bajo estatus social. Carencia de recursos financieros, la centralización de bancos y compañías aseguradoras, la falta de recursos crediticios, las gentes adineradas no colaboran en el desarrollo industrial.

La concentración de las juntas directivas en unas pocas manos, la carencia de una clase dirigente, lo que determina una crisis en la dirigencia y un marginamiento de la clase joven, la capacidad directiva no crece a la velocidad de las necesidades de la región, se acumula el poder económico en manos de pocas personas y pocas familias, la falta de oportunidades para los profesionales y la desconfianza en la capacidad de las nuevas generaciones.

El descuido de los organismos de gobierno, la política de centralización industrial, la ausencia del Estado para el fomento de industrias motrices con estímulos fiscales, el centralismo de los recursos políticos y económicos de la nación.

Las nuevas reglas de juego dependen de atribuciones políticas, de los intereses partidistas, con muy poco poder de los sectores empresariales. En el mismo estudio citado se dice al respecto, en las conclusiones:

...la alta concentración del poder en unos pocos dirigentes y organizaciones; como también , el marginamiento y la escasa influencia de aquellos sectores representativos de la agricultura, ganadería, minería, comercio, sindicatos obreros y usuarios campesinos; y la débil autonomía y poder de los organismos aglutinados y promotores del desarrollo (Fenalco, Comité de cafeteros, fundación para el desarrollo

de Risaralda) son factores que han incidido notablemente al estado de cosas en la actualidad” (Saldarriaga, 1974, p.226).

La limitada capacidad de los dirigentes para definir los obstáculos, establecer el modelo o ideal de desarrollo esperado, es también analizada en el estudio citado de la Universidad de los Andes, los dirigentes más poderosos no están de acuerdo sobre cuál es el principal obstáculo del desarrollo regional, solo el 40% opina que es la estructura política. Lo mismo con los ideales o el modelo teórico de desarrollo esperado, en el cual el 50 % de los dirigentes sostuvo que se debía orientar al poder de introducir cambios en el modelo actual, el 23% propone ajustes para una orientación desarrollista, expresión que es en realidad bastante ambigua e imprecisa para señalar un derrotero de largo plazo que integre no solo e destino futuro de Pereira como centro del desarrollo regional en el departamento de Risaralda.

Referencias

Asamblea departamental de Risaralda (1967). *Presupuesto del departamento de Risaralda, ordenanza N° 15 de 15 Febrero de 1967. Libro de ordenanzas del año 1967.* Pereira.

Asamblea departamental de Risaralda (1971). *Informe de comisión de gobierno en relación a las objeciones hechas por el gobierno departamental a la ordenanza N° 02 de 1971. Fecha octubre 19 de 1971. Libro de ordenanzas del año 1971 (SP)* Pereira.

Asociación Nacional de industriales ANDI. (1964). *Estudio sobre Pereira. Pereira desarrollo y perspectiva. Estudio sobre Pereira.* Medellín: Bedut.

Álzate Fernández, G. (1984). *Desmembración de la mariposa verde.* Pereira: Fondo mixto para la promoción de la cultura y las Artes de Risaralda.

Ángel Jaramillo, H. (2003). *Pereira. Proceso histórico de un grupo étnico.* Pereira: Ediciones graficas Olímpicas.

Ángel Ramírez, G. (1995). *Solar de granos.* Pereira: Gráficas Olímpicas.

Ayala Ospino, J. (2000). *Instituciones y economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico.* México: Fondo de Cultura Económica.

Concejo municipal (1967). *Libro de acuerdos. Proyecto de acuerdo noviembre, folio 626 de 1967.* Pereira.

Contreras, V. (1967). *Plan de desarrollo para Pereira. Estudio socioeconómico, fiscal y administrativo del municipio.* Bogotá: CEDE Universidad de los Andes. Facultad de Economía.

Corporación financiera de Caldas (1961). *Documento promoción de la corporación Financiera de Caldas. Manizales Febrero de 1961*. Manizales: Autor.

DANE (1938). *Censos de población*. Bogotá .

DANE (1953). *Censos de población*. Bogotá.

DANE (1964). *Censos de población*. Bogotá.

El Diario (1949). *Absoluta falta de seguridad rural reina en todo Caldas*. Edición junio 25 de 1949. Manizales.

El Diario (1965). *La Promotora Industrial de Pereira*. 17 de noviembre de 1965. Manizales.

North, D. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

Saldarriaga V. (1974). *Poder y Desarrollo: una investigación para Pereira*. Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de ingeniería. Departamento de Ingeniería industrial..

Londoño (1972).

Universidad Tecnológica de Pereira (1963). *Boletín informativo N° 1, prospecto de la Universidad Tecnológica de Pereira*. Pereira.



Paisajes de Santuario - Risaralda

*La modernización
del valle del Risaralda:
desechar para acumular*

RESUMEN:

Las innovaciones ecosistemáticas se convirtieron en la punta de lanza de los procesos económicos que permitieron la expansión de la ganadería de ceba en el valle del Risaralda durante la segunda década del siglo pasado. La modernización de los sistemas de explotación del suelo acrecentó la acumulación y concentración de la propiedad y por ende los conflictos sociales. La historicidad económica, ambiental y social de este territorio ofrece de esta manera nuevas perspectiva de investigación sobre la creación de riqueza al tiempo que la destrucción y transformación ambiental de lugares objeto de la vinculación del capital y tecnología.

PALABRAS CLAVE:

Modernización, innovación, acumulación, ganadería, humedales.

Clasificación JEL: O13, O31, K32, Q15, R14

ABSTRACT:

The ecosystem innovations became the spearhead of the economic processes that allowed the expansion of fattening cattle in the Risaralda Valley during the second decade of the last century. The modernization of soil exploitation systems increased the accumulation and concentration of ownership of property and therefore social conflicts. The economic, environmental and social historicity of this territory thus offers new research perspective on the creation of wealth while the destruction and environmental transformation of places subject to the linking of capital and technology.

KEY WORDS:

Modernization, innovation, accumulation, cattle, wetlands.

Clasificación JEL: O13, O31, K32, Q15, R14

La modernización del valle del Risaralda: desecar para acumular¹



Carlos Alfonso Victoria Mena²

Modernization of Risaralda's valley: dry up to accumulate

Primera versión recibida el 7 de octubre e de 2016. Versión final aprobada el 14 de Marzo de 2017.

Para citar este artículo: Victoria Mena, Carlos A. (2017). La modernización del valle del Risaralda: desecar para acumular. En: Revista Gestión y Región N° 23 (Enero-Junio de 2017); pp. 63-82

El objetivo de este artículo es demostrar de qué manera los procesos de modernización, a partir del concepto de destrucción creativa, expuesto por el economista Joseph A. Schumpeter (2010), han tenido en uno de los apéndices al norte del valle geográfico del río Cauca, la demostración palmaria del daño ecológico consistente en desecar humedales para acumular capital. Este fenómeno suscitado desde comienzos del siglo XX, a través de la explotación ganadera a gran escala, en el contexto del proceso de colonización empresarial de tierra caliente que tuvo como epicentro a La Virginia, hasta el occidente del Viejo Caldas. Allí los empresarios se enfrentaron a tierras incultas que en principio frenaron la extracción de rentas, pero que luego y gracias a la adopción de innovaciones ecosistemáticas (Baptiste, 2008) dieron rienda suelta a un nuevo modo de producción que desplazó la economía de subsistencia, convirtiendo a La Virginia en un “interesante centro ganadero” (IGAC, 1958), a la vez que foco de la *descampesinización* como secuela del avance de la comercialización de la tierra y su explotación (Palacios, 2011, p. 11).

El asentamiento de Cañaveral del Carmen, al sur de la Virginia, desapareció por efecto de los procesos de acumulación e innovación hacia 1923, entre los que se destacan el uso de drenajes, luego de un prolongado pleito jurídico que favoreció las pretensiones de los hacendados, quienes emplearon todos los recursos, incluido el del poder político y la violencia, para lograr sus objetivos acaparadores. Por ello, la historia del valle del Risaralda es la historia, en sus primeras etapas, del ascenso del latifundio ganadero y sus consecuencias en todos los órdenes de la vida local y regional, y el declive de la economía de

¹ Ponencia presentada en el VI Simposio colombiano de Historia de Regional y Local organizado por la Universidad Tecnológica de Pereira e Historelo: Asociación colombiana de historia Regional Y Local en la mesa de Historia empresarial y conflicto ambiental el día 8 de Febrero de 2017.

² Magister en Historia y Especialista en Gobierno y Políticas Públicas. Profesor del Departamento de Estudios Interdisciplinarios de la Facultad de Ciencias Ambientales y de la Maestría en Historia de la Universidad Tecnológica de Pereira. Coinvestigador de los grupos de investigación Gestión en cultura y educación ambiental, y Filosofía y Memoria de la UTP. E mail: cvictoria@utp.edu.co

subsistencia. La ganadería a expensas de la ocupación de baldíos y el mercado de tierras impuso una narrativa que ocultó los costos sociales, políticos y ambientales, al menos de lo que pudo significar para la construcción de un modelo de hegemonía sustentado en la exaltación de la figura del hacendado, como el arquetipo de una institucionalidad asociada a la creación de riqueza y la acumulación de poder en la sociedad. El valle del Risaralda se pudo haber constituido en una especie *república ganadera*, en la medida en que impuso reglas del juego a través del sistema de haciendas, mediante el cual se subsumió a los demás sectores de la sociedad, entre los que se destacaron los provenientes del viejo cimarronaje de Sopinga (Arias, 2010) las formaciones sociales de la economía lacustre y ribereña del río Cauca.

Para Schumpeter (2010), la base del crecimiento económico y la productividad reside en la innovación; sin ella no hay desarrollo económico. Es uno de los factores que incide en la configuración de los ciclos económicos y uno de los gérmenes de la acumulación. Toda innovación se traduce en destrucción de lo viejo por lo nuevo; implica la adopción de nuevas formas de producción y determina la conducta de un empresario. Schumpeter (2010) argumenta que los métodos de la cría de ganado y la agricultura mecanizada, por ejemplo, son expresiones de los procesos de destrucción creativa, y hacen parte de una “historia de revoluciones”. La naturaleza representada en ciénagas y humedales continentales, en nuestro caso, se convirtió en latifundio ganadero mediante la introducción de técnicas y tecnologías que buscaron reducir el riesgo provocado por las inundaciones, los zancudos y las enfermedades tropicales. Su domesticación le dio la bienvenida a la ganadería de ceba y engorde, la cual se desarrolló con métodos extensivos, a expensas de una “población rural desnutrida y muy poco vigorosa” (IGAC, 1958). El surgimiento y avance de la hacienda se constituyó en una revolución económica al mejor estilo del desarrollo de las fuerzas productivas, permitiendo articular el capital financiero a la recomposición de las relaciones de producción. Así, se inauguró una etapa de desarrollo económico, pero no de crecimiento y progreso para el campesino. La combinación de tierra, capital y trabajo dio paso a una nueva forma de producción que destruyó las viejas relaciones de explotación del siglo XIX.

La destrucción creativa en el valle del Risaralda, el cual hace parte de las formaciones eco sistemáticas de la cuenca del río Cauca en el centro occidente colombiano, se caracterizó por paulatinos cambios en el uso de la tierra, mediante la tala y quema del bosque seco tropical, el drenaje de ciénagas y humedales, la pastificación e introducción de ganado para la producción de carne, leche y otros derivados. Estas modificaciones antrópicas (Gallini, 2008) alteraron la conservación y reproducción de los recursos hidrobiológicos que sirvieron de sustento vital a las culturas ribereñas del Cauca y sus afluentes, desde antes y después de la presencia europea, como pueblos de pescadores, asunto que después de 1970 entraría al examen académico y político entre conservación y desarrollo. La acumulación de riqueza por parte de los empresarios territoriales (LeGrand,

1988; Londoño, 2002) estuvo detrás de la desecación de áreas pantanosas, la tala de los bosques, y la fauna silvestre, provocando la degradación ecológica y cultural del lugar. No solo se deterioró el ecosistema natural sino también la estructura de la formación social existente hasta antes de la intromisión del capital. De esta forma, como plantea Braudel (2002), la economía reorganizó el mundo territorial a escala local, desmontando los vestigios pre capitalistas que en esta región tuvieron su sello a través de la economía de subsistencia de la frontera cimarrona, y cuyas eco zonas de agricultura tradicional (Taussig, 1978, p. 67) fueron trastocadas por la hacienda ganadera:

Después de la abolición de la esclavitud en 1851, los antiguos esclavos y sus descendientes desarrollaron una economía de subsistencia floreciente en tierras ilegalmente ocupadas, mientras que sus antiguos amos luchaban desesperadamente y sin éxito para atarlos a sus fincas en decadencia, como jornaleros o arrendatarios (...) los informes elaborados durante la segunda mitad del siglo XIX indican que los campesinos negros estaban acumulando grandes excedentes de plátanos y cacao además de algunos animales de levante

Si cada clase social define su propio espacio de existencia (Moreira, 2012, p. 43), que en este caso se plasmó en la desaparición de las formas sociales del espacio precapitalista de economía campesina, lo que vamos a ver en el valle del Risaralda a partir de la primera década del siglo XX es el advenimiento de nuevas relaciones de dominio sobre los recursos naturales, la fuerza de trabajo y los mercados regionales y locales (Moreno, 1989). Las cuales se hicieron mucho más evidentes tras el proceso de larga duración en el territorio merced a los efectos en el ambiente de la agricultura tecnificada y la cría de ganado (Van Young, 2010), subrayando que el río Cauca estaba conformado por una red de madre viejas y lagunas que regulaban su cauce en medio de una frondosa vegetación en sus orillas. Escorcía (1983, p.34) lo resume así:

Aún a mediados de siglo –XIX-, la mayor parte de la región se componía todavía de pastos y bosques naturales. En las riberas del Cauca crecían en abundancia maderas de construcción de buena calidad. La producción vegetal era variada y exigía poco esfuerzo. Se daban con facilidad el maíz, el algodón, el cacao, el café, el plátano, la caña de azúcar (...) se señalaba que uno de los problemas que impedía la plena utilización de fertilísimas tierras en las márgenes del Cauca eran las grandes lagunas e inundaciones alimentadas por el río en sus constantes avenidas

La creación de riqueza mediante la destrucción de la naturaleza por efecto del mercado de tierras y su explotación, también incluyó, tras el espectro modernizador, la destrucción del sistema social y cultural de la vida nativa (Polanyi, 2012, p. 238), tal como ocurrió a expensas del mercantilismo, en la más clara demostración del empuje arrollador del liberalismo económico sobre

la tierra, convertida en suelo productivo y rentable. De esta manera, el valle del Risaralda fue uno antes de la incursión del capital y otro posterior al desarrollo empresarial de la frontera cimarrona en la que, bioculturalmente, se sustentó su *modus vivendi* hasta antes de finalizada la Guerra de los Mil Días, a comienzos del siglo XX. El resultado de esta modernización que dejaba atrás las expresiones precapitalistas de la economía primitiva constituida por el pancoger, la pesca y la caza, fue un nuevo espacio de relaciones basadas en la subordinación de la naturaleza al capital, por un lado y por el otro del nativo en proceso de su *descampesinización* y en la condición de subalterno estigmatizado. Naturaleza y subalternos fueron civilizados por el capital hacendatario. De hecho la destrucción del modo de producción de subsistencia influyó en la destrucción del campesinado (Moore, 2015), lo mismo que las relaciones humanas y el medio ambiente natural (Wolf, 2016).

Zancudos y usurpadores

Durante el periodo de la Conquista, el actual valle del Risaralda fue llamado Amiseca y Santa María. Según los cronistas, era temido por los españoles dadas sus condiciones ecosistémicas del trópico, que los hacía vulnerables a las altas temperaturas, humedad e insectos. En la colonia fue rebautizado como *Rizaralde*, en recordación de un misionero proveniente de Buga que exploró la zona. De Sopinga se oyó hablar en el siglo XIX por el palenque que se estableció en la desembocadura de este río al Cauca. Con la publicación de la novela *Risaralda*, escrita por Bernardo Arias Trujillo y publicada en 1935, la topología del espacio biogeográfico se hizo popular. Su institucionalización quedó patentada con la creación del departamento que lleva su nombre en 1967. La obra literaria con visos fundacionales hizo parte del repertorio cultural de la destrucción creativa en la medida en que entronizó la leyenda blanca de la colonización empresarial desde un *lugar social* (Certeau, 2006) que concentró la mirada del novelista en las representaciones y sociabilidades de los campesinos negros, mientras la naturaleza y la sociedad local caían bajo los tentáculos de la racionalidad de los empresarios territoriales. Su trama deja ver la voz del negro a través de la música, el baile y el accionar del machete, pero no así su *descampenización* en medio del borramiento del lugar biocultural al cual se había aferrado tanto la comunidad de Sopinga y su vecina Cañaveral (Escobar, 2010, p. 104).

El valle de Risaralda siempre permaneció en el centro de las disputas por su ocupación y apropiación. Ambos hechos hicieron parte del pulso entre economía de subsistencia y economía de mercado. Al final, se impuso esta última. Según Cardona (2013), buena parte del valle perteneció a los resguardos de Tachiguí y Tabuyó desde los tiempos de la Colonia. Mucho más tarde, mineros y comerciantes penetraron en la región con el fin de hacerse al control del territorio a través de diversas estrategias. Como ocurrió en otras regiones del país, el despojo se tramitó mediante adjudicaciones fraudulentas y presiones políticas. Las tierras de los Resguardos mencionados fueron rematadas y

entregadas como si se tratase de baldíos a inversionistas antioqueños y caucanos. Uno de ellos y tal vez el más beneficiado fue Rudecindo Ospina, quien hacia 1870 se adueñó de no menos de seis mil hectáreas, convirtiéndose en uno de los principales latifundistas y exponentes del patrón de desigualdad de la acumulación primitiva (Van Young, 2010) que provocó el mercado de tierras a finales del siglo XIX. Ospina, con centro de operaciones comerciales en Belálcazar, fue uno de los agentes más emblemáticos de la usurpación en la medida en que logró de las autoridades caucanas la entrega en arrendamiento de tierras que estaban en poder de los resguardos indígenas, como el de Quinchía, al norte de La Virginia, haciendo uso de la ley 89 de 1890, marco normativo hecho a la medida de políticos y comerciantes para que se enriquecieran.

El valle del río Sopinga o Risaralda, el primero a título de los nativos y el segundo en memoria de la presencia europea y más tarde, a finales del siglo XIX, en su condición de escenario de la modernización a cargo de inversionistas provenientes de Manizales, Pereira y Cartago, se consideró como tierra virgen en medio del mutismo vegetal que “no soñó nunca con el trueno demoledor de las hachas implacables –porque- al principio era la selva. Era en el principio la selva inmensa”, tal como lo describe Bernardo Arias en su novela. Según Valencia (2000, p.187), el valle había sido recorrido por Robledo y Belálcazar, en 1536. Tres años más tarde regresó Robledo, fundando Santa Ana de los Caballeros. Para este historiador, el valle permaneció inédito durante 350 años “como un territorio virgen e inexplorado”. Si fue así, estaríamos en 1889. No obstante, Prado (2008) reseña que los plantíos de tabaco en Sopinga hacia 1832 fueron un dolor de cabeza para las autoridades que reprimían las rentas no estancadas. Apoyado en el relato del autor de *Risaralda*, Valencia sitúa a los palenqueros de Sopinga desde de la segunda mitad del siglo XIX. Otros, como Víctor Zuluaga, lo datan en 1826, conforme a los reclamos hechos por los recaudadores de tributos de la región.

Más allá de las imprecisiones cronológicas, lo que en realidad estaba en juego era la disputa y el control por los derechos de la propiedad sobre la tierra, entre finales del siglo XIX y comienzos del XX, como una cuestión estratégica para los procesos económicos y políticos de la acumulación minera que, desde Antioquia, se abrieron paso en medio de las racionalidades y tensiones del capitalismo empresarial posterior a la Guerra de los Mil Días, el cual encontraría en este espacio geográfico uno de los lugares y laboratorios más representativos, si se quiere, del gobierno desarrollista de Rafael Reyes (1904-1909), socavando la economía de los libres y pobres de todos los colores (Garrido, 2006), la cual ya había sido interpelada por los primeros colonos antioqueños que transfirieron sus propiedades, mediante negocios de finca raíz, al “grupo de empresarios, interesados no en parcelas para cultivos de subsistencia sino en cientos de hectáreas para la ganadería extensiva” (Valencia, 2000, p.195). De dichas transacciones surgieron los hacendados en su primera versión de

ganaderos latifundistas, involucrados en la construcción del nuevo espacio de la colonización capitalista.

Las enfermedades tropicales detuvieron por siglos, tal vez, el avance de los procesos de ocupación y poblamiento del territorio. Muchos de los expedicionarios y colonos furtivos murieron a causa del paludismo. A estas condiciones ambientales adversas se habían adaptado los negros cimarrones que, desde finales del siglo XVII y según Mejía (2002), una vez fugados de las haciendas esclavistas se incrustaron entre la espesa vegetación y las madre viejas del río Cauca y sus afluentes más recónditos, quedando por fuera del alcance de sus amos y las autoridades que los perseguían (McFarlane, 1991). La resistencia biocultural (Barreras y Toledo, 2008) permitió a la comunidad cimarrona y su descendencia aferrarse a las condiciones ambientales que proveía la biodiversidad reinante, previo al desarrollo de la economía mercado que los transformó en mano de obra asalariada dependiente de las labores en las haciendas, trapiche e ingenios azucareros a lo largo del siglo XX. La descampenización del negro y los pobres de todos los colores solo se puede explicar desde los procesos de modernización que convirtió la naturaleza en suelo articulado a los procesos productivos para el mercado, y por lo tanto, en un factor de producción extraordinario para catapultar la acumulación por la vía de la concentración de la tierra. (Polanyi, 2012).

Sin lugar a dudas, la modernización de este valle provocó cambios en la estructura y dinámica de la sociedad local y el medio biofísico, desde las tres primeras décadas del siglo XX. Las transformaciones fueron siendo determinantes en la larga duración del proceso de transformación del paisaje a través de la desecación de humedales y la siembra de pastos, hasta la creación del Ingenio Risaralda, en 1973. Las interacciones ecosistema-cultura fueron desvertebradas por efecto de dicha racionalidad, expresadas en las innovaciones tecnológicas, acogidas para resolver las contradicciones entre creación y destrucción. Hacia 1904, la colonización empresarial fue encabezada por Francisco Jaramillo Ochoa, un empresario antioqueño proveniente de la acumulación minera y el remate de rentas, propietario de la hacienda Portobello, cabeza y eje del régimen latifundista. Jaramillo sentenció el fin de la agricultura campesina y las bases ecológicas de la frontera cimarrona, cuyos últimos ecos resonaron en la desembocadura del río Cañaveral, donde probablemente a mediados de 1880 se establecieron los colonos pioneros provenientes de las diásporas del norte del Cauca. Portobelo fue:

una de las más bellas del país con 8.000 cuadras planas de cuidados potreros donde no se veía una sola maleza, y más de tres mil en terrenos inclinados, cercados con rectas alambres, sostenidas en fuertes horcones que dividían multitud de potreros, donde pastaban en cada uno más de 100 novillos (Jaramillo, 1997, p.187).

Con ello, se dejó atrás y en el olvido, hacia la mitad de la década del veinte, el asentamiento de Cañaveral del Carmen:

Hacia fines del siglo pasado y a principios de este llegaron los colonizadores del río Risaralda, provenientes de Antioquia y Caldas. Se destacó Don Francisco Jaramillo Ochoa, quien dedicó gran parte de sus energías al establecimiento de las primeras haciendas. Se dice que Portobelo y La Suiza fueron las primeras haciendas organizadas. Posteriormente aparecieron nuevos colonizadores a lo largo del valle. Debido a los tradicionales sistemas de adquisición, la tierra se fue acumulando en manos de unas pocas personas, quienes no tenían mayor interés en su explotación sino esperaban la valorización (IGAC, 1958, p.9).

La reorganización de la naturaleza y la sociedad, como indicador de los alcances de la destrucción creativa de capital, estuvo mediada por representaciones asociadas a la “supremacía de la raza y la civilización”, contenidas en narrativas que legitimaron la agencia de los hacendados en este valle. Lino Jaramillo, hijo del empresario, calificando de epopeya las vicisitudes que debieron enfrentar para cumplir con el objetivo de explotar las tierras, donde el ganado jugaría un papel definitivo. Según Lino, el río Cauca fue humanizado por el esfuerzo civilizador de la raza antioqueña, artífice de la tarea colonizadora. En esa misma línea, Jorge Mejía Palacio, director del diario *La Patria* de Manizales, escribió un editorial el 1 de junio de 1946, en el que exaltó a Francisco Jaramillo, con motivo de la imposición de la Cruz de Boyacá. Se estaba refiriendo a otras obras de canalización que pretendieron poner a salvo de las inundaciones a los pobladores de La Virginia, y la que se ejecutaron en la década de los años treinta:

En aquella fragorosa batalla de ríos y selvas, el ojo avizor sobre los verdes horizontes y el alma siempre lista para la empresa temeraria de dominar los elementos y reducirlos al servicio del hombre (...) contradiciendo las leyes de la más elemental hidrografía” -e incorporando- “aquel trozo de paisaje... como la mejor parcela agrícola de Caldas (Jaramillo, 1963, p.71)

Para el Concejo municipal de la capital caldense, se trató de una “obra civilizadora”, según un Acuerdo fechado el 15 de octubre de 1948. Sin embargo, en pleno siglo XXI, los trabajos que en su momento salvaron a La Virginia de las inundaciones (Osorio, 1964), no serían más que parte de la destrucción creativa por cuanto las aguas del río Risaralda seguían buscando su antiguo cauce, inundando barrios y desplazando a cientos de familias que por décadas esperaron una solución a dicha problemática. De acuerdo con los expedientes de la Corporación Autónoma de Risaralda, Carder, el río Risaralda fue sometido, al menos, a cinco intervenciones con el fin de reducir las amenazas de desbordamientos, a lo largo del siglo XX: 1) recortes al curso del río para alejarlo de la población, aunque la ciudad creció justamente en dirección a donde se produjeron las obras de protección; 2) drenajes construidos por los propietarios

de haciendas adyacentes a La Virginia para abatir el nivel freático, lo equivalió a desecar tierras húmedas y pantanos; 3) recortes y rectificación para proteger el trazado de la troncal de occidente que comunica a La Virginia con Viterbo y Anserma, en Caldas; 4) desagües en función de los usos del suelo para ganadería y la agroindustria de la caña, modificando los drenajes naturales y extendiendo los cultivos hasta el borde del canal del río Cauca y Risaralda, lo que destruyó la zona forestal protectora en guadua, caña brava y otras especies del bosque seco tropical, y 5) actividad extractiva de materiales de los afluentes por la minería artesanal y mecanizada, especialmente en el tramo entre La Virginia y Viterbo, y el río Mapa, que aporta sus aguas al Risaralda. Otro río, el Totuú, también fue desviado y sus drenajes modificados.

Schumpeter en el valle del Risaralda

El proyecto económico emprendido por Jaramillo Ochoa se desarrolló bajo el aura de las políticas proteccionistas del gobierno de Rafael Reyes y en el marco del despegue económico de la frontera empresarial, en sus fases de apertura, expansión e integración, como propone Reboratti (1990) y tras el despliegue de las funciones empresariales descritas por Baumol (Citado por Torres, 2002) en productivas, improductivas y destructivas y las cuales se resumen, en este caso, en : (i) adecuación de desagües para el ensanche del hato ganadero y expansión de los terrenos de la hacienda; (ii) mitigación de enfermedades tropicales mediante el uso de aneoes y quinina; (iii) construcción de una bodega de almacenamiento para el comercio de materias primas; (iv) establecimiento de un puerto fluvial sobre la desembocadura del río Risaralda y participación en la creación de una flota naviera; (v) desarrollo de la industria cafetera a través del establecimiento de una red de compra y trilla; (vi) participación en negocios de comercio exterior; (vii) contratación de obras civiles; (viii) conformación de sociedades industriales y prestamista junto a empresarios del centro del país. Todo este menú de actividades económicas se gestó desde la hacienda Portobello, como epicentro de la matriz regeneradora del capital empresarial.

Una de las innovaciones emprendidas por el hacendado desde el concepto de la destrucción creativa de Schumpeter, vinculadas a las características ambientales del territorio y los cambios del uso del suelo, consistió en la realización de obras de canalización de las aguas hacia el río Cauca, mediante la construcción de diques de evacuación y que luego hicieron parte sustancial de la política de adecuación de suelos por parte del Estado colombiano, como resultado de la presión de los grandes propietarios entre Cali y Cartago. Dichos drenajes habilitaron los suelos para la explotación ganadera y la agricultura comercial. Otra innovación que ha sido desapercibida tuvo que ver con la importación de aneoes para enmallar las viviendas de las haciendas, y poder así aislar al vector transmisor del paludismo e introducir antipalúdicos como la quinina, para tratar las fiebres producidas por el zancudo. La propagación de la fiebre fue considerada por Parsons (1961) como una de las causas que retrasó la ampliación de la frontera económica en

las regiones cálidas de los valles interandinos. En estas condiciones, los drenajes se convirtieron en los primeros intentos de “civilización y domesticación del paisaje” (Palacio, 2006), paralelo a la pastificación de los eco topos mediante la siembra de semillas importadas, lo que también incluyó la sustitución del bosque tropical. El potrero emergió como uno de los emblemas de las nuevas funciones económicas de la tierra.

No obstante, y detrás del desagüe de las aguas superficiales se gestó una de las principales prácticas desarrolladas por los hacendados para habilitar los suelos con destino a la ganadería extensiva, y al mismo tiempo “ponerle oficio a los baldíos”, que sin mayores controles por parte del Estado fueron anexados por los empresarios territoriales (LeGrand, 1988). La destrucción creativa y las innovaciones que le dieron contenido a la transformación del valle del Risaralda hizo posible que “las territorialidades locales fueron barridas y las sociedades se vieran despojadas de su soporte humano y natural” (Álvarez-Urúa y Várela, 2004, p.26), previa a la desecación, la apertura de la frontera había tenido un común denominador: el reemplazo de la selva para dar campo a la ganadería (Parsons, 1992).

Estas innovaciones contribuyeron a la construcción de una mentalidad asociada a la idea de la civilización del territorio gracias a la acción de “hombres activos e inteligentes (...) que desmarañaban selvas, desecaban pantanos, trazaban y hacían caminos por breñas intransitables” (Jaramillo, 1997, p.83). Desde este ángulo de la historia ambiental y agrícola del territorio, las modificaciones antrópicas al ecosistema de las tierras bajas se entronizó como modelo de los primeros pasos del capitalismo histórico (Wallerstein, 2014) en esta región, tras la dinámica de los ciclos agroexportadores ligados al liberalismo económico que caracterizó el postconflicto a comienzos del siglo XX. Este pequeño valle interandino, entre las cordilleras occidental y un ramal de la central fue epicentro de los que alguna vez Bejarano (1987, p.41), calificó de “apetito voraz por la tierra”, con consecuencias sociales, políticas y ambientales de larga duración.

Debido a estas innovaciones y a la extraordinaria adaptabilidad de los nuevos pastos, la cría de ganado comenzó a extenderse hacia áreas incultas, previamente consideradas como inapropiadas para los vacunos. A comienzos del siglo XX, las haciendas ganaderas se multiplicaron a lo largo de los ríos del interior y en la costa atlántica (LeGrand, 1998). Las tierras incultas estaban bajo el agua, formando parte integral de los ecosistemas acuáticos de la red hídrica del río Cauca. Uno de los efectos inmediatos del drenaje no solo fue el aumento de la producción ganadera, sino la valorización de los predios aumentando su cotización en el mercado de bienes raíces. Allí se engordaba el ganado, pero también se inflaban los carrieles de los ganaderos. La intervención de este ecosistema combinó la innovación con dos funciones: la productiva y la destructiva; la primera, porque modificó el uso del suelo para la producción de leche, carne y sus derivados; y la segunda, porque alteró la ecología del lugar.

Los desagües que comenzaron a ser construidos paralelamente a la edificación de la casa de la hacienda en 1905, prosiguieron de manera casi permanente, como lo relató Rafael Jaramillo, administrador del ható en 1921, porque: “las ciénagas, caños profundos y zarzales no permitían los rodeos; además, las inundaciones habían destruido los alambrados y solo se veían los postes para los hilos” (Jaramillo, 1961). El balance en 1926 de su labor fue el siguiente:

Se terminó definitivamente de encauzar la quebrada “Cañas –Gordas” y “Aguas Monas” por medio de un desagüe de 30 cuadras de largo y fueron estos desagües los factores principales para el desagüe de “Las Pampas”; que una vez secas se le dieron arranques recogiendo en montones las barbas de zarzas y quemándolas. Se terminó el desagüe que se había empezado entre “Patíbulo” y “Paquiló” hasta morir entre la montaña, beneficiando notablemente un rincón de “Palatino” y un derivado nuevo hacia dentro de unas 50 cuadras. Se hizo dos veces el desagüe de “El Pindo”, de “La Argentina” y de “La Casa” y mantuvieron siempre en perfecto estado” (Ibíd., p. 220). Estas acciones continuaron con la siembra de pastos y el control de la quebrada “Cañas-Gordas”, dando nacimiento a los potreros de “San Pedro, “La Pampa”, “Pedro Justo” y “Páez” que antes eran enormes zarzales y malezas acuáticas.

El desecamiento de humedales y destrucción de pajonales para la ganadería extensiva se erigió como estandarte de la destrucción creativa y, obviamente, del proyecto modernizador del valle de inundación. Los procesos de potrerización no solo alteraron los ecosistemas de humedales en términos hidrobiológicos, sino que produjeron externalidades en el campo de los conflictos por el uso del suelo y las disputas sociales. Los colonos asentados desde finales del siglo XIX en Cañaverál del Carmen, y otros pueblos aledaños que se nutrían de la variedad y cantidad de peces como el bocachico, uno de los alimentos de consumo de los campesinos y poblaciones aldeñas. Su abundancia en ciénagas, lagunas y madre viejas en la planicie vallecaucana fue parte esencial de la dieta de los indios gorriones y otras tribus, y por supuesto, que también de los ribereños y habitantes de los centros poblados del Valle del Cauca, hasta la década de los años setenta del siglo pasado, periodo en el que las haciendas aledañas a los municipios de Obando y Cartago, como Montero, La Argentina, Coké, Cauca, La Holanda, Cabuyas, La Julia y Potrero Chico, eran el reservorio natural para la acogida de las aves migratorias provenientes del norte del continente.

La larga duración de estas mismas prácticas se convertirían en una política de los grandes propietarios que, a la sazón de la *revolución verde* y los cambios económicos mundiales, hicieron tránsito hacia los sistemas de cultivos comerciales como la caña de azúcar, el sorgo, el maíz y el algodón, haciendo uso de paquetes tecnológicos, entre los que se destacó la tractorización de las tierras (Kalmanovitz, 1982) hasta su fumigación mediante el uso de avionetas, bajo la discreta mirada de la Corporación Autónoma del Valle del Cauca, CVC,

creada por los mismos agentes económicos de la destrucción creativa en los años sesenta. La utilización intensiva de los recursos hizo parte de las preocupaciones del Informe de la Misión Currie en Caldas (1952), al recomendar “el cultivo mecanizado de la tierra en el Valle del Risaralda”. Por otra parte, un informe de la subdirección agrícola del Instituto Geográfico “Agustín Codazzi”, titulado “Los suelos del Valle Geográfico del río Cauca”, publicado en 1981, afirmaba que “la vegetación natural del valle ha sido destruida casi en su totalidad para dar paso a campos de labranza”. El documento puso en evidencia los estragos del modelo plutocrático que se impuso y aceleró, en el Valle del Cauca, entre 1960 y 1974, tras el fracaso de la reforma agraria de los años treinta, sesenta y setenta, propulsando así la expansión de la industria azucarera hasta la actualidad:

En tanto que el rostro del Valle del Cauca del siglo XX es en muchos aspectos un rostro moderno, para el viajero existen signos ocasionales de una época más temprana, cuando el ritmo del cambio estaba mejor sintonizado con los ritmos de la naturaleza; un tiempo que en el que los campesinos atezados predecían el clima anual de acuerdo con las lluvias de los primeros doce día del año –las cabañuelas. Ahora, como entonces, el viajero se sobrecoge ante el exuberante panorama de los cañaduzales y los pastizales, cruzados en intervalos irregulares por los números afluentes del río Cauca que fluye perezosamente hacia el norte por el centro del valle, su dominio antes incontestado sobre las llanuras adyacentes y ahora dominado por un extenso sistema de control de inundaciones (Preston, 1983, p. 15).

Voces como la del ecólogo vallecaucano y profesor universitario Aníbal Patiño (1989), advirtieron sobre las causas y consecuencias del daño ambiental determinado por el modo de producción cimentado en la destrucción creativa. Con simpleza, dijo que

las ciénegas, lagunas y madre viejas son ecosistemas que funcionan como fábricas naturales de pescado, siempre que las interferencias humanas no pongan en peligro su delicado equilibrio ecológico. Dejar arruinar estos cuerpos de agua equivale a decretar el cierre de factorías alimenticias y condenar al hambre a centenares de personas.

Hoy, en buena medida, el bocachico que se consume en la región ya no proviene de sus contaminados ríos, como el Cauca y La Vieja, ni de las desaparecidas ciénegas, sino del mercado internacional que surte a Colombia. La construcción de jarillones en ambas márgenes del río Cauca se volvió una política impuesta por agricultores y ganaderos, para impedir la circulación de las aguas de inundación. Esta práctica sería denunciada por los ecologistas a finales de los años sesenta, y cuyos primeros frutos fueron recogidos a mediados de 1983 cuando miles de vallecaucanos se lanzaron a calles y carreteras a clamar por la salvación de la Laguna de Sonso, en el Municipio de Buga, posicionándose como

el principal ícono del desarrollismo depredador de los humedales continentales, sin que importe a su significado para la conservación de la biodiversidad, ni mucho menos su función social como soporte de ingresos para los pescadores artesanales y fuente nutricional de la comunidad. Para Fundavalle (1981), una de las organizaciones convocantes en defensa de la laguna, desde antes de 1950:

Algunos propietarios de haciendas construyeron terraplenes para impedir la entrada de aguas de los ríos Cauca y Sonso a la laguna – porque el desarrollo económico imperante en nuestro país impuso la idea de que las zonas lagunares deberían ser “adecuadas”, es decir, desecadas para fines agropecuarios. Mediante este procedimiento, quienes tenían la capacidad técnica y económica de destruir lagunas y ciénegas se apropiaron de suelos que, de acuerdo con la legislación colombiana, pertenecían al patrimonio público.

Al momento de ingresar al mercado mundial a través del modelo agroexportador de la producción de azúcar, el territorio-cuenca adquirió un protagonismo económico y político definitivo en función de consolidar el modelo plutocrático. En 1976, el ingeniero agrónomo vallecaucano Hernando Patiño afirmó que “Hace 10 o 15 años la agricultura vallecaucana era mucho más diversificada; hoy lo que podemos apreciar es la transformación intensiva e impetuosa del Valle en un inmenso cañaduzal”. Antes de su fallecimiento, advirtió sobre los riesgos sociales y ambientales, tras la extensión paulatina de dicho cultivo para la producción de alcoholes carburantes. La intervención de los humedales continentales del Valle del Cauca y sus lagunas más representativas, como la de Sonso, al centro del departamento del Valle, ha significado la destrucción de los reservorios de biodiversidad, pero al mismo tiempo dio paso a una cada vez mayor creación de riqueza, la cual se catapultó desde los años ochenta con la irrupción del narcotráfico, haciendo de algunas propiedades hacendatarias una de las manifestaciones más patéticas de la acumulación violenta.

El valor histórico de Cañaveral como símbolo de la modernización y transformación del paisaje natural, bajo la lógica económica de desecar para acumular, consiste en que permite establecer con relativa claridad las tensiones por los cambios en los modos de producción. Entre campesinos que producían para la subsistencia y empresarios que lo han hecho para el mercado. Este choque de lógicas en el mismo territorio geográfico transformó, además, una frontera alimentada por los ecos del cimarronaje y la supervivencia de negros, pobres multicolores, a cambio de una nutrida por el del capital en cabeza de empresarios provenientes del tiempo colonial y poscolonial, esta vez en clave de la regeneración económica, de la larga duración, finalmente, de ese capitalismo histórico que nunca renunció a la acumulación, a la supremacía, a la conquista y a la civilización de la otredad sometida, olvidada y silenciada por las narrativas del progreso y el desarrollo modernizador.

Conclusiones

El valle de Risaralda del siglo XXI es hoy un tapiz sembrado de caña de azúcar, en medio de la ganadería extensiva, y uno que otro cultivo de frutales; La pérdida de su diversidad se refleja en la monotonía de su paisaje. Se impuso el sistema de arrendamiento de tierras para la agroindustria de la cañicultura, maximizada por la producción de etanol, y con ella nuevas fases de la destrucción social y ambiental, tal como lo padecen las comunidades de Anserma, La Virginia y Viterbo, que hoy resisten y se adaptan a los efectos de las quemas de los cañaduzales, proliferación de enfermedades de las vías respiratorias, además de los efectos poco estudiados de las fumigaciones aéreas, sumada a la contaminación del río Risaralda por diversos influentes que redujeron considerablemente su potencial pesquero y recreativo.

La historicidad (Hartog, 2007) de la destrucción creativa en este valle y su consecuente modernización, como en otros tantos de la región andina, sigue su curso; No ha cesado. Los vestigios del pasado los padecen las generaciones del presente. El tiempo histórico de las transformaciones se ve reflejado en el presente de sus circunstancias. La agricultura de la revolución verde y el monopolio de la tierra consolidó aún más la larga duración del empobrecimiento social y natural del espacio biocultural y biogeográfico; profundizó las raíces de la injusticia social; determinó los patrones de desigualdad sobre la propiedad de la tierra, y en últimas, hizo inviable la policultura de subsistencia (Moreira, 2014, p. 49). El territorio se convirtió recientemente, además, en plataforma de lanzamiento de la violencia paramilitar, la cual ha estado ligada a los procesos de conservación de los poderes fácticos y emergentes, profundizando aún más los desequilibrios que se comenzaron a entretener en el curso del siglo XX.

La creación de riqueza también incluyó la creación de pobreza. La dialéctica de esta contradicción se plasma entre la ruina ambiental y social, bajo un régimen de grandes propietarios y un Estado incapaz de regularlo. Esta paradoja del desarrollo pretendió ser matizada por las narrativas del progreso y no por políticas públicas de justicia social y ambiental. La modernidad lo fue para el aparato productivo y no para los subalternos; para los descendientes de esos campesinos enmontados y libertos que forjaron su precaria existencia en medio de los zancudos, las fieras y las penurias. Su temor de volver a caer en las garras de la esclavitud no era infundada; Lo fueron luego del mercado y el consumo, desde cuando la frontera empresarial se impuso sobre la frontera de colonización espontánea. La cimarrona fue una de ellas. En palabras de Taussig (1978), destrucción y resistencia campesina se amalgamaron dialécticamente para hacer frente a la economía mundo, en su condición de víctimas del desarrollo. Una paz que fue perturbada por un puñado de colonos empresarios que redujeron a cenizas uno de los vestigios más representativos de las luchas por la tierra en el occidente del Viejo Caldas, como de hecho lo fue Cañaveral del Carmen (Ortiz, 2015, p. 284).

El tiempo de la policultura, propio de la economía de subsistencia, fue intervenido radicalmente por el tiempo-espacio de la modernización, como representación del capital articulado al sistema de haciendas, dando como resultado el tiempo incesante de la acumulación mediante la desecación de humedales, como una de las principales innovaciones del tiempo histórico de la economía de mercado. En este contexto, la historia ambiental del valle del Risaralda es la historia crítica entre conservación y desarrollo, naturaleza y sociedad tecnológica, proceso de acumulación y ruptura de los equilibrios eco sociales, y entre las resistencias sociales y académicas frente al modelo del desarrollo en que quedó atrapado. Este valle interior, como otros tantos, hace las veces de un *ojo histórico*, para ver a través de su retina ecológica los conflictos socioambientales de la destrucción creativa del capital en su conjunto.

La disputa por los baldíos entre descendientes del cimarronaje regional, colonos pobres y empresarios territoriales, se dirimió entre un modo de producción vinculado a los rasgos de una frontera multicultural, sustentada en la economía pre capitalista, y otro articulado al amparo de las políticas desarrollistas y ultra liberales de postguerra de los Mil Días, dando al traste con la agricultura campesina a cambio de nuevos patrones provenientes de la mercantilización de la tierra, erigiendo a la hacienda como el estandarte de las nuevas relaciones sociales de producción y de poder político en lo conservador. De ahí el carácter contradictorio de esta modernización, cuyos excedentes se derramaron en otros frentes de la economía, como el café, sentando las bases institucionales de una *república ganadera* si se quiere, con efectos que se trasladarían a la escena de los conflictos contemporáneos no resueltos ni por el Estado, ni mucho menos por el mercado. La innovación, como destrucción creativa, lo ha sido para la acumulación y no para la redistribución, ni mucho menos para una modernización justiciera en lo social, lo económico y lo ambiental.

En este orden de ideas, Cañaveral del Carmen se constituye en símbolo histórico del desarrollo espacial del capitalismo y la modernización conservadora de corte autoritario, en tanto que allí los empresarios despojaron para hacerse a los derechos de propiedad sobre la tierra, mediante el “manejo oligárquico de la democracia representativa” (Palacios, 2011, p. 19) y desecaron humedales para acumular y expandir un modo de producción que devoró al que desde el siglo XIX había dado sustento a la frontera agrícola cimarrona, tornándose incompatible con las fuerzas del mercado y la concentración de la propiedad territorial tras el avance del liberalismo económico (Van Young, 2010, p. 161). La adaptación ecológica del capital, por cuenta de la destrucción creativa, impuso un regimen ambiental que colonizó los espacios de vida y social y cultural del territorio (Wolf, 2016), pero empobreciendo el paisaje y a miles de hombres y mujeres atrapados por la racionalidad instrumental de la inequidad.

Referencias

- Arias, B. (2010). *Risaralda*. Pereira: Sello Editorial Alma Mater.
- Cabal, C. A. (1983). *Sentido social de la defensa de la Laguna de Sonso*. Buga: Fundavalle.
- CARDER (2002) *Base ambiental con énfasis en riesgos Municipio de La Virginia*. Pereira.
- IGAC (1958) *Levantamiento agrológico del valle del río Risaralda*. Bogotá: Departamento de Caldas, Publicación No. LD2.
- Jaramillo, R. (1963). *Fragmentos de un Diario Íntimo*.
- Jaramillo, G. (1997). *Relatos de Gil*. Pereira: Fondo Editorial del Departamento de Risaralda.
- Jaramillo, J. M. (2007). *Don Juan Jaramillo, del viejo al nuevo mundo*. Bogotá: Intermedio Editores.
- Osorio, A. (1964). *La Virginia: sueño de historia*. Medellín: Editorial Caribe.
- Patiño, H. (1988). *Ecología y Sociedad*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Victoria, C. A (2014). *El olvido de los silencios negros en el valle del Risaralda, 1880-1973*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

Artículos y libros teóricos

- Álvarez-Uría y Várela, J. (2004). *Sociología, capitalismo y democracia*. Madrid: Ediciones Morata.
- Barrera, N. y Toledo, V. (2008) . *Memoria biocultural: la importancia ecológica de las sabidurías tradicionales*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Bejarano, J. A. (1987) . *Ensayos de historia agraria colombiana*. Bogotá: Cerec.
- Braudel, F. (2002). *La dinámica del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Dávila L. de Guevara, C. (2012). *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica regional*. Bogotá: Universidad de los Andes.

De Certeau, M. (2006) . *La escritura de la historia*. México: Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente.

Escobar, Arturo (2010) .*Una minga para el pos desarrollo: Lugar, medio ambiente y movimientos sociales en las transformaciones globales*. Bogotá: Ediciones desde abajo.

Escorcía, J. (1983) . *Desarrollo político, social y económico, 1800-1854* En: *Sociedad y economías del Valle del Cauca, tomo I*, Bogotá: Biblioteca Banco Popular, Universidad del Valle.

Flores-Malagón, A. (Comp.) (2008). *El poder de la carne. Historias de ganaderías en la primera mitad del siglo XX en Colombia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Garrido, M. (2006). *Libres de todos los colores en la Nueva Granada: Identidad y obediencia antes de la Independencia*, En: *Cultura política en los Andes (1750-1950)*, Cristobal Aljovín de Lozada, Nils Jabobsen. Lima: Instituto Francés de Estudios Andinos.

Guillen, F. (1986). *La regeneración: el primer frente nacional*. Bogotá: Carlos Valencia Editores.

Hartog, F. (2007). *Regímenes de historicidad. Presentismo y experiencias del tiempo*. México D.F: Universidad Iberoamericana – Departamento de Historia, A.C. .

Informe de la Misión Currie (1952). *Caldas en 1952*. Manizales: Imprenta Departamental, Manizales.

Kalmanovitz, Salomón, *El desarrollo de la agricultura colombiana*. Bogotá: Carlos Valencia Editores, 1982.

Kaustky, K. (2002). *Introducción a la cuestión agraria*: Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Leff, E. (2008). *Discursos sustentables*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

LeGrand, C. (1998). *Colonización y protesta campesina en Colombia 1850-1950*, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Londoño, J. (1996). *La colonización de vertiente en el Valle del Cauca*, En: *Historia del Gran Cauca*. Cali: Instituto de Estudios del Pacífico, Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle, Región Centro de Estudios Regionales.

López, A. (2009). *Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX*. Bogotá: Universidad de los Andes.

- Mejía, E. (2002). *Campesinos, poblamiento y conflictos: Valle del Cauca 1990-1848*. Cali: Departamento de Historia, Facultad de Humanidades, Universidad del Valle.
- McFarlane, A. (1991). *Cimarrones y palenques en Colombia*. Cali: Revista Historia y Espacio No. 14.
- Moreno, H. (1989). *Haciendas de tierra y agua*. Zamora: El Colegio de Michoacán.
- Moreira, R. (2012). *La formación espacial brasilera*. Sao Paulo: Consequencia.
- Moore, B. (2015). *Los orígenes sociales de la dictadura y de la democracia. El señor y el campo en la formación del mundo moderno*. Barcelona: Ariel.
- Ocampo, J. A. (2015). *Café, industria y macroeconomía: Ensayos de historia económica colombiana*. Bogotá: Banco de la República, Fondo de Cultura Económica.
- Ortiz, L. J. (2015). *Caldas, una región antigua y nueva, tradicional y moderna, local y nacional*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Palacios, M. (2011). *¿De quién es la tierra. Propiedad, politización y protesta campesina en la década de 1930*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica, Universidad de los Andes.
- Parsons, J. (1992). *Las regiones tropicales americanas*. Bogotá: Fondo FEN Colombia.
- Polanyi, K. (2012). *La gran transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México: FCE.
- Prado, L. E. (2008). *Ejército republicano y control social en las provincias del Cauca, 1830-1850* En: César Torres Del Río y Saúl Rodríguez Hernández –editores, *De milicias reales contrainsurgentes: la institución militar en Colombia del siglo XVIII al XXI*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Preston, R. (1983). *El crédito y la economía 1851-1880, Sociedad y Economía en el Valle del Cauca*, Tomo V. Bogotá: Biblioteca Banco Popular.
- Sandoval, P. (2010). *Repensando la subalternidad, miradas críticas desde/sobre América Latina*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Schumpeter, J. (2010). *¿Puede sobrevivir el capitalismo? La destrucción creativa y el futuro de la economía global*. Madrid: Capitán Swing.
- Taussig, M. (1978). *Destrucción y resistencia campesina*. Bogotá: Punta de Lanza.

Torres, E. (2003). *Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico*, En: *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes*. Carlos Dávila Ladrón de Guevara (Compilador). Bogotá: Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

Valencia, A. (2000). *Colonización, fundaciones y conflictos agrarios* (Gran Caldas y Norte del Valle). Manizales.

Van Young, E. (2010). *Economía, política y cultura en la historia de México, Ensayos historiográficos, metodológicos y teóricos de tres décadas*. México: El Colegio de la Frontera Norte, El Colegio de San Luis, El Colegio de Michoacán.

Wallerstein, I. (2014). *El capitalismo histórico*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Wolf, E. (2016). *Europa y la gente sin historia*. México: Fondo de Cultura Económica.

Web grafía:

Cardona, A. (2013). Historia y región. Recuperado de <http://historiayregion.blogspot.com/2013/09/francisco-jaramillo-ochoa-y-el-valle-de.html>



Tienda de pueblo.

Creación de cultura generadora de valor agregado en la actividad cafetera

RESUMEN:

En el artículo se trata de establecer la relación existente entre el proceso histórico y cultural que permitió el desarrollo de la economía cafetera y las formas de comercialización centradas en el mercado de materias primas, sin generación de valor agregado. Los procesos de industrialización y tecnificación del café y sus expresiones en los denominados café especiales, plantean grandes retos y una transformación cultural en las formas de comercialización y en especial en los sistemas productivos. Las exigencias de calidad afectan toda la actividad y el ambiente social de la unidad productiva de café

PALABRAS CLAVE:

Cadena de valor del café, cafés especiales, tendencias del mercado

Clasificación JEL: J1, J54, L11, 01

ABSTRACT:

The article tries to establish the relationship between the historical and cultural process that allowed the development of the coffee economy and marketing methods focused on the raw materials market, without generating added value. The processes of industrialization and technification of coffee and its expressions in the so-called special coffee, pose great challenges and a cultural transformation in the forms of marketing and especially in production systems. The quality requirements affect all the activity and social environment of the coffee production unit

KEY WORDS:

Coffee value chain, special coffees, market trends

Clasificación JEL: J1, J54, L11, 01

Creación de cultura generadora de valor agregado en la actividad cafetera¹



Mauricio Montoya Ramírez²

Creation of a culture that generates aggregate value in coffee activity

Primera versión recibida el 5 de octubre e de 2016. Versión final aprobada el 31 de Marzo de 2017.

Para citar este artículo: Montoya Ramírez, Mauricio. (2017). Creación de cultura generadora de valor agregado en la actividad cafetera. En: Revista Gestión y Región N° 23 (Enero-Junio de 2017); pp. 83-102

INICIO DE LA PRODUCCIÓN CAFETERA DE MATERIAS PRIMAS

Se puede iniciar por explicar que muchas de las causas por las cuales hubo una marginalidad del desarrollo económico mundial, y de la industrialización por parte de Latinoamérica y por razones obvias para la mayoría de sus países, obedece al modelo de descubrimiento y colonización que se llevó cabo por parte de España varios siglos atrás. En efecto, fueron las instituciones heredadas de la “ocupación” española las que limitaron el acceso a los capitales, conocimientos y máquinas que formaron parte de esa primera oleada de “industrialización” esparcida desde Europa, especialmente desde la Gran Bretaña a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Según Agustín Cueva (2004, p. 15):

La estructura económico-social heredada del período colonial se caracterizó por un bajísimo nivel de desarrollo de las fuerzas productivas y por relaciones sociales de producción basadas en la esclavitud y la servidumbre, hecho que constituyó un handicap, por decir lo menos, para el desarrollo posterior de nuestras sociedades.

El mismo Cueva, cuando se refiere a la vinculación de América a la economía mundial después del proceso de independencia de las colonias expresa que el modelo servil adoptado por España para sus territorios de ultramar, altamente extractivos, influyeron en “la modalidad concreta de vinculación de América Latina con el capitalismo metropolitano” (Cueva, 2004, p. 26).

En efecto, el proceso de divergencia económica de América Latina partió del modelo de ocupación colonial, y es la tesis más fuerte actualmente difundida

¹ Ponencia presentada en el VI Simposio colombiano de Historia de Regional y Local organizado por la Universidad Tecnológica de Pereira e Historelo: Asociación colombiana de historia Regional Y Local en la mesa de Historia empresarial y conflicto ambiental el día 8 de Febrero de 2017.

² Mauricio Montoya Ramírez. Graduado de la maestría en Gestión del desarrollo regional de la universidad Católica de Pereira

por la corriente del institucionalismo, como lo precisan en el libro “Porqué fracasan los países” Daren Acemoglu y James Robinson, cuando dicen que

La colonización europea preparó el camino para la divergencia institucional en América, donde, frente a las instituciones inclusivas creadas en Estados Unidos y Canadá, aparecieron instituciones extractivas en América Latina, lo que explica los modelos de desigualdad que vemos en el continente americano (Acemoglu y Robinson, 2012, p. 140).

Esto tuvo graves consecuencias para los países latinoamericanos, porque se configuró un modelo de centro y periferia. Esto implica que los países que lograron una acumulación de recursos económicos, físicos e intelectuales, conforman el centro y las recién creadas naciones a través de los procesos de emancipación y que carecen de recursos quienes obligatoriamente conforman la periferia. Así entonces, por la vía de la integración desigual, como lo expresa Bambirra, se crea “La situación de dependencia del sistema capitalista mundial, que se manifiesta históricamente a través de la dependencia de un centro hegemónico” (Bambirra, 1974, p. 9), y que es una situación que condiciona el desarrollo de estas sociedades.

Dicha dependencia de un centro de hegemonía con poder para ejercer influencia sobre los demás países determinó que algunas de las naciones, otrora “colonias” de los países europeos por su falta de recursos y las capacidades para desarrollarlos, quedarán relegados al papel de proveedores de materias primas agrícolas y minerales porque “la dependencia condiciona una cierta estructura interna” (Bambirra, 1974, p. 10) y esta “la redefine en función de las posibilidades estructurales de las distintas economías nacionales” (Bambirra, 1974, p. 10).

El café como *commoditie* agrícola

Colombia fue un actor de ingreso tardío al cultivo y explotación del café con fines de exportación, aparentemente, porque sus condiciones adversas en términos de topografía y su consiguiente retraso en vías de comunicación hicieron que fuera poco atractivo para los cultivos de exportación y lo convirtieron dentro de las tierras de colonia (durante la conquista y ocupación), en una región periférica exclusivamente con fines de extracción de riquezas. Al respecto, y como una referencia de su ingreso a tierras colombianas, Jesús Antonio Bejarano divulga:

En Colombia el café fue introducido en el siglo XVII en la Orinoquía por misioneros jesuitas y de allí pasó a otras regiones de la entonces Nueva Granada, aunque hasta antes de la primera mitad del siglo XIX su cultivo no tenía fines comerciales sino más bien ornamentales...debido a la ausencia de medios de transporte adecuados entre las zonas productoras, la mayor parte situadas en las vertientes andinas, y los puertos marítimos. (Bejarano, 1987, p. 9).

En cuanto al proceso suscitado después de introducirse el cultivo de café en el país, Ocampo y Palacios, citados por Bejarano (1987) señalan el aislamiento colombiano de los flujos de capital, mano de obra y tecnología provenientes de Europa, como causa general del fracaso del desarrollo exportador anterior al café en la recién creada república, ya que desde 1870 se movilizan a las zonas más templadas del planeta en busca de oportunidades de negocios. Este aislamiento, según Bejarano, a su vez, obedece a la condición de Colombia como región secundaria dentro de la periferia, y comenta al respecto:

En el plano interno no puede ser compensado por la burguesía con sus propios medios ya que los escasos niveles de acumulación conseguidos durante la colonia no permitían el desarrollo de actividades en gran escala (en particular las plantaciones) al tiempo que el Estado, política y económicamente débil no es capaz de promover el desarrollo del transporte ni impulsar nuevos productos de exportación (Bejarano, 1980, p. 6).

El café llegó a la región a finales del siglo XIX, luego de que las avanzadas de colonización y ocupación del territorio se consolidaran en toda la zona, y aunque inicialmente la ocupación de estos baldíos tuvo iniciativas de subsistencia y establecimiento, gran parte de las mismas terminaran dedicadas exclusivamente al cultivo del café. En este contexto, Bejarano agrega que “la mayor parte de los cafetales se establecieron en tierras que anteriormente habían sido pastizales” y precisa que “aunque el cultivo se ajusta admirablemente al patrón de colonización de los pequeños propietarios establecidos, nunca hizo parte del sistema inicial de colonización.” (Bejarano, 1987, p. 3).

Al parecer, el café encajaba perfectamente en la economía parcelaría, pero luego del establecimiento de los colonos, y las razones (poderosas por demás) para ello fueron las siguientes:

- No se requerían grandes inversiones de capital.
- Fácil manejo y procesamiento (hasta su beneficio y secado).
- Bajas inversiones en maquinaria y equipos.
- El producto no estaba atado a economías de escala que limitara sus parcelas.
- Además, por ser un cultivo permanente que se cosecha de manera periódica, se pudo combinar con otros cultivos de tipo estacional como maíz, frijol, plátano y demás, alternando la labor agrícola entre ellos.

Bejarano pone aún más en contexto la realidad de la época y las difíciles condiciones en las que se desarrollaban los hechos:

Las consecuencias del desarrollo cafetero del occidente colombiano, con el cual se consolidaría el sector exportador, deben verse en el marco de las limitaciones al desarrollo económico global del país a comienzos del

siglo XX. Sin duda una economía como la colombiana del siglo XIX, caracterizada por bajos niveles de ingreso per cápita y acumulación de capital, escasa integración al mercado mundial, exigua incorporación tecnológica a la actividad agrícola y, más aún, escasa mano de obra frente a la disponibilidad de tierras (Bejarano, 1987, p. 3).

Finalmente, cabe resaltar que todos los cambios que sucedieron a la ocupación de baldíos, la colonización antioqueña y el despegue cafetero fueron precedentes de avance en el desarrollo económico y social del país. La creación de una de las institucionalidades más grandes que existen en el continente alrededor de un producto agrícola primario-exportador, la construcción de grandes obras de infraestructura y la acumulación de capital producto de sus exportaciones, surtió muchos emprendimientos industriales, de los cuales algunos aún hoy perduran, como lo evidencian Castillo (2001, p. 59):

Sin duda, el modelo cafetero de acumulación y distribución de capital que se impuso a principios del siglo XX fue exitoso. En efecto, garantizó la permanencia de un producto de exportación en los mercados mundiales, impulsó el desarrollo del mercado interno y generó los excedentes necesarios para promover la producción de bienes manufacturados. De hecho, la fuerza organizacional y la robustez financiera del sector cafetero, permitieron que el gremio negociara unilateralmente la política económica y que presentara ante el mundo sus intereses como nacionales. Ello se expresó con claridad en lo que un analista denominó la concertación mono-exportadora. No era para menos, hasta finales de los cincuentas, las exportaciones de café participaban en algo más de las tres cuartas partes de los totales del país.

Queda entonces claro que, al hoy departamento de Risaralda y al país, llegó el café por la vía de la aparcería, a través del proceso de colonización liderado por antioqueños, como medio alterno de trabajo y obtención de recursos económicos, luego de un proceso de asentamiento y preparación de tierras, debido a que no requerían grandes inversiones de capital, sino mano de obra propia y tierras, era de fácil manejo y procesamiento, requería bajas inversiones en maquinaria y equipos y no estaba atado a economías de escala que impidieran competir, además, por ser un cultivo permanente de cosecha periódica muy definida, que permitió combinarlo con otros cultivos tipo estacional.

Para los propietarios de fincas cafeteras tradicionales en el departamento de Risaralda poco ha cambiado en el negocio del café, desde que Colombia se constituyó en un país primario exportador de café en pergamino a principios del siglo pasado, exceptuando avances en el manejo de los terrenos, semillas y sistemas de beneficio introducidos por la Federación Nacional De Cafeteros y las cooperativas de cafeteros locales. Este primer eslabón de la cadena productiva no ha sufrido grandes cambios; la mayoría de cambios se han dado en el entorno

macroeconómico mundial y plantean ahora una realidad distinta para el resto de la cadena, sin desconocer que lo que pase en dicho segmento de la cadena los afecta fuertemente a ellos; en efecto, la mayoría de los cambios han sido exógenos al cafetero tradicional.

Consecuencias de lo anterior en la caficultura nacional las evidencia el documento del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2005, p. 34) cuando asegura que “En términos reales, el precio interno del café se redujo continuamente en los últimos 30 años, indicando un deterioro constante a través del tiempo en el ingreso del caficultor colombiano”. Una parte de esta problemática es explicada por la existencia de grandes oligopolios que acaparan el mercado internacional del café, desde que se separó la producción de la comercialización del grano, y dichos oligopolios han concentrado la actividad comercial y restringido fuertemente el mercado influenciando a su favor en el precio de cotización del producto a través de su poder económico, esta situación preocupa en Colombia que tradicionalmente concentró sus ventas al exterior en el producto inicial de la cadena productiva (café verde trillado), que “ha representado un 98% de lo exportado por el país en la última década.” (MADR, 2005, p. 11), y que a pesar de tener uno de los mejores cafés suaves del mundo, no tiene injerencia en la conformación del precio internacional del producto.

Como mecanismo de protección a los miles de cultivadores, en el país se estableció el llamado “precio de sustentación” o precio mínimo por carga de café; dicho precio es relevante al momento de una baja en la cotización internacional del grano y su impacto en el mercado nacional, y es usado como sistema de alerta para intervenir el mercado mediante políticas de subsidios directos al precio para garantizar la sostenibilidad de los caficultores; así, “El precio al productor del café en Colombia, es un precio de sustentación que se fija por concertación existente entre la Federación Nacional de Cafeteros y el Gobierno Nacional” (MADR, 2005, p. 10), en el cual se tienen en cuenta aspectos como “el comportamiento macroeconómico del país, el nivel de precios al cierre diario de la bolsa de New York y la tasa diaria representativa del mercado del dólar en Colombia” (MADR, 2005, p. 10).

A lo anterior se suma el cambio en la configuración de la propiedad parcelaria a través del tiempo en el país que ha fragmentado las tierras enormemente, donde prolifera el minifundio, y este mismo pone en peligro la viabilidad económica del café como producto primario exportador por el tamaño de los cultivos, evidencia esto lo escrito por Lozano (2010, p. 3) cuando expresa:

Desde mediados de los ochentas, en las principales zonas cafeteras se ha presentado un cambio en la estructura de propiedad, determinado por una proliferación de pequeños propietarios con cultivos de café inferiores a 5 hectáreas, los cuales representan el 95% de los productores colombianos de café y responden por el 41% de la producción total cafetera.

Aspectos económicos y el cambio de paradigma

Competitividad

El CONPES 3439 de 2006 define la institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad de Colombia. Se puede decir que

La competitividad de una nación se define como el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población (CONPES, 14 de agosto de 2006, p. 2).

La competitividad es el resultado de “la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño” (CONPES, 14 de agosto de 2006, p. 2), y se enumeran algunos:

- Infraestructura.
- Recursos humanos.
- Ciencia y tecnología.
- Instituciones.
- Entorno macroeconómico.
- Productividad.

Cuando se habla de competitividad se hace referencia al nivel o capacidad de un sistema, una región o nación de sostener ventajas (comparativas o adquiridas) frente a otros sistemas, regiones o naciones sin importar su ubicación en el mercado globalizado ni sus características específicas.

La tendencia económica mundial se orienta a consolidar bloques económicos en la medida en que se evidencia la caída de las barreras comerciales por la firma de múltiples acuerdos que buscan dar acceso a nuevos mercados de las exportaciones de los países firmantes, a la vez que se permite el ingreso de la contraparte al mercado local; esto le permite a los consumidores adquirir productos y servicios de alta calidad con oportunidad y a bajos costos.

En las ventajas competitivas de Porter se pueden evidenciar tres tipos básicos:

- Liderazgo en costos (bajos costos)
- Diferenciación
- Enfoque (nicho)

En Porter (1991), la ventaja de una nación consta de cuatro determinantes:

- a) Condiciones de factores: las condiciones de los factores de un país están conformadas por la capacidad de varios factores que se pueden dividir en un número de diferentes categorías:
- Recursos humanos.
 - Recursos físicos.
 - Recursos de conocimiento.
 - Recursos de capital.
 - Infraestructura.
- b) Condiciones de demanda interna: Porter presenta tres características de la composición de la demanda interna:
- Segmentación de la estructura de la demanda interna.
La sofisticación de los compradores domésticos.
La anticipación a las necesidades de los compradores.
- c) Las industrias relacionadas y de apoyo: alude a la complementariedad y nexos entre industrias y la demanda cruzada entre unas y otras.
- d) La estrategia, la estructura de la demanda y la rivalidad: la manera como se crean, organizan y administran las empresas y la naturaleza de la rivalidad entre ellas en el país

En el entorno cada vez más globalizado de las economías mundiales que tienen trasfondo el concepto de “un solo mercado”, se está gestando un cambio de paradigma en las políticas de comercio que han venido transformando lo que antes se solía hacer (protección) por un nuevo enfoque (fomento) donde el Estado redefine su papel como regulador y promotor de la actividad económica.

Aspectos estructurales del mercado

Colombia es un país caracterizado por tener aún un fuerte componente primario-exportador en su economía, es decir, que las exportaciones que hace a otros países están fuertemente influenciadas por los *commodities*, pues el modelo económico adoptado es dirigido por las exportaciones (*export-led-growth*), y estas exportaciones tienen un fuerte impacto tanto en el crecimiento económico del país por el empleo y recursos generados en divisas. Aunque ahora el café no ocupa el primer lugar en exportaciones, y ha sido relegado por sectores como el minero energético, tiene aún un impacto importante en la economía por el número de personas que derivan su sustento de él. Sin embargo, el panorama no es muy claro en el mercado internacional, pues como ya se precisó, existe un pequeño grupo de compradores que impide la diversificación de las exportaciones, o la apertura de nuevos mercados, y como lo esboza Castillo (2001, p. 61.), “Bajo esta premisa, los productores quieren continuar vendiéndole a los mismos

compradores, lo cual da origen, por supuesto, a un oligopolio que distorsiona en favor de estos últimos los precios”.

Es evidente que cambiar la posición de Colombia en el mercado internacional del café es complicado, y los márgenes de maniobra son pocos, como lo muestra (Espinal, Martínez y Acevedo 2005, p.16):

La mayor parte de la demanda del grano se encuentra desde hace tiempo concentrada en unas pocas empresas estadounidenses y europeas que compran café verde para luego procesarlo, mezclarlo y venderlo con mayores precios. Un grupo de 20 empresas controlan más de las tres cuartas partes del comercio mundial de este producto, y solamente una de ellas se encuentra en un país productor. Las mayores empresas comercializadoras de café son: Meumann Kaffee (Alemania), Volcafe (Suiza), Cargrill (Estados Unidos), Esteve (Brasil-Suiza), Aron (Estados Unidos, Ed&FMan (Reino Unido), Dreyfus (Francia) y Mitsubishi (Japón), las cuales tienen aproximadamente el 56% del mercado.

La tendencia a la concentración se observa también en las industrias tostadoras de los países consumidores, donde cuatro empresas torrefactoras (Kraft, General Foods, Procter & Gamble y Nestlé) procesan actualmente casi la mitad del café de los países de la OECD, y por tanto, inciden en el precio pagado a los productores de café vía cotizaciones internacionales. Algunas de ellas tienen además sus propias comercializadoras que importan el café verde y distribuyen el procesado: “Se puede mencionar la Kraft Jacobs Suchard (KJS), cuyo ámbito de negocios comprende Estados Unidos y Europa y para la cual el Café Colombiano representa entre un 20% y un 30% de su actividad comercial” (Espinal, Martínez y Acevedo 2005, p.18) .

Según el documento CRECE (2005, p. 37), los principales acontecimientos que han afectado el entorno cafetero desde 1965 han sido:

1. El colapso del pacto de cuotas (Acuerdo Internacional del Café 1989).
2. El boom de precios de los años 70 debido a la subida de la cotización internacional, como consecuencia de las heladas sucedidas en Brasil.
3. El surgimiento de Vietnam como segundo productor mundial a finales de los años 90.
4. La modernización de la caficultura en Colombia con la introducción de las variedades de café caturra primero y luego Colombia, respectivamente.
5. La caída internacional de precios del café en los años 90, con la consecuente crisis nacional e internacional y el aumento en el consumo de cafés especiales últimamente.

Conclusiones

En el pasado, se centró la actividad en función de la calidad del grano, la denominación de origen y diferenciación de los demás cafés del mundo, generar reconocimiento de marca país, en aumentar la productividad por hectárea, en reducir los imperfectos y defectos del grano. Todos estos aspectos son muy importantes de cara a lograr la consolidación de la caficultura colombiana como caficultura de excelencia; sin embargo, aunque en el mercado internacional se paga un diferencial en precio a los cafés suaves del mundo, y particularmente a los colombianos, el valor de retorno es ínfimo obtenido por el bien básico comparado con el valor obtenido por los comercializadores en los mercados de consumo. De hecho, se estima que, del valor total pagado por una bebida de café en un punto de venta en un país desarrollado por un consumidor, solo el 3% regresa al cultivador del producto.

La adición de valor es un tema álgido en la industria del café a nivel global, y la transformación en su mayoría está por fuera de los países productores del grano. De hecho, en el año 2010, “apenas el 7,6% de todas exportaciones de café procedentes de países productores fueron en la forma de café elaborado” (Centro de Comercio Internacional, 2011, p. 32). Esta realidad, asociada a que el canal de distribución de mayor impacto es el de supermercados y grandes cadenas de *retail* que restringen la oferta a solo algunas marcas que cumplen sus criterios de venta hace muy difícil la penetración de nuevos proveedores.

Hay un claro interés por dar un salto en la cadena de valor del producto, que lo sitúe más allá de tener solo un sector cultivador primario exportador, proveedor de café como materia prima a tener una verdadera economía cafetera. No promover intervenciones enfocadas a lograr dichas mejoras es condenar a la agricultura del departamento, y específicamente a la caficultura a continuar abocada a ostentar como ahora, altos niveles de desempleo y subempleo, como producto de la baja demanda de mano de obra por parte de un incipiente mercado laboral existente, un mayor deterioro de la calidad de vida de las familias cafeteras, debido a los bajos ingresos y los altos costos de producción.

Aunque el pago de primas por certificación no está del todo garantizado el diferencial de precio motiva y compensa el esfuerzo de lograr la certificación en algunos de los sellos que hasta el momento existen en el país y la región. Esta no es la única consecuencia, pues la obtención de un sello motiva la unión y asociación de cafeteros, fortalece institucionalmente e integra en pequeñas asociaciones con fines de avanzar en la cadena de valor, ya que no solo producen de forma estandariza el café pergamino, sino que tuestan y comercializan con su propia marca el producto a través de sus canales naturales (asociados, familiares y amigos).

Los cambios sociales que se han dado en el país durante las últimas décadas han hecho migrar la caficultura de gran extensión a departamentos como Huila, Nariño y Cauca, donde los medios de producción como tierra y mano de obra son más económicos. Sin embargo, el conocimiento tácito desarrollado durante más de un siglo en el cultivo de café en nuestro departamento unido al alto nivel de fraccionamiento que tiene el territorio, su cercanía a los centros industriales y una población con mayores niveles de formación lo hacen adecuado para desarrollar a partir del cultivo de cafés especiales una industria de transformación y exportación.

Supone entonces que por la vía de “especializar” la producción se dé un paso inicial para el avance en la cadena de valor del café que según los cálculos de Rincón (2011, citado por Arango, Torres y Ospina, 2013, p. 21), genera 0,9 empleos por hectárea, en cada una de sus 52 mil hectáreas sembradas en el departamento y, aproximadamente, 44 mil empleos directos.

En la cadena productiva del café se presentan grandes asimetrías entre los eslabones sobretodo en la parte de industrias para la transformación y adición de valor. Las asimetrías entre eslabones son evidenciadas al identificar una gran cantidad de actores en el primer eslabón (cultivo y beneficio), en donde más del 50% de los terrenos dedicados a las labores agrícolas en el departamento están cultivados en café, y de este cultivo dependen alrededor de 25 000 familias en todos los municipios del ente territorial. Al avanzar en la identificación de actores de la cadena, en los subsiguientes eslabones no se evidencia una dinámica como la antes descrita dentro del territorio, lo que significa que la mayoría del café producido en el departamento sale como materia prima (*commoditie* agrícola) para otros centros urbanos dentro y fuera del país, donde se transforman para su venta final a unos precios mucho mayores. Este fenómeno no permite capturar mayor valor del producto para irrigar la cadena productiva y generalmente lo que reciben los campesinos como retribución a su trabajo no se ve reflejado con los ingresos generados por el café.

Sobre el modelo asociativo

A manera de conclusión general, aunque los modelos asociativos no son nuevos en el sector agrícola y en la cadena productiva del café existen instituciones de apoyo maduras y fortalecidas a nivel nacional, regional y local, se evidencia un auge en la integración de asociaciones en torno al tema de los cafés de especialidad mediados, por algún tipo de método certificador que garantice un mayor valor de venta del café pergamino.

Según información de la Federación de Cafeteros de Colombia, disponible en su página web, en el departamento de Risaralda hay “22 asociaciones, y 17 de ellas llevan más de 2 años legalmente constituidas” (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2014), lo que podría significar que hay al menos una

asociación por cada municipio del departamento, enfocada en el desarrollo del mercado de los cafés especiales, e incluso varias de estas cuentan con páginas web y un catálogo de productos básico.

En el caso de la asociación Asocafé Manantiales, aspectos como la coyuntura creada en 2010 con la crisis del precio del café en los mercados internacionales, el fenómeno económico de la revaluación de la moneda colombiana frente al dólar y el mal momento por el que pasaban los caficultores fueron determinantes para que se materializara la unión de varios de ellos en torno a la búsqueda de mejores condiciones de venta para su producto, principalmente, agregarle valor al bien básico.

La Asociación Asocafé Manantial nació en Dosquebradas en el año 2010 con el apoyo del Comité de Cafeteros, dos de sus líderes. Primero, el doctor Jesús Antonio Cardona, maestro de la Normal Superior de Manizales, Licenciado en Sociales de la Universidad Tecnológica de Pereira, con especialización en administración y supervisión educativa de la Universidad Externado; es pensionado con más de 30 años de experiencia en el mundo docente, vive en el municipio de Santa Rosa de Cabal, pero tiene su finca en el municipio de Dosquebradas, y retornó a las labores del campo como caficultor, actividad que ahora realiza de lleno y que considera un legado por parte de su padre, y el doctor Hugo Cadavid, de profesión ingeniero mecánico de la Universidad Tecnológica de Pereira, vive en su finca ubicada en la vereda La Gaitana, de Dosquebradas.

La asociatividad, a criterio de los líderes de Asocafé Manantial, le aporta a los pequeños caficultores una representación real en los distintos espacios tanto gubernamentales como no gubernamentales, una mayor visibilidad ante las instituciones de apoyo, que en muchos casos solo realizan programas con aporte de recursos a pequeñas organizaciones de caficultores, buscando instalar capacidades para la autogestión. Además, los logros asociativos que se están obteniendo crean en los caficultores una cierta satisfacción al hacerse partícipes de su propio desarrollo.

Una debilidad de la asociación en este momento es su baja capacidad económica para asumir la comercialización del café especial comprando la producción de sus asociados, lo que representa un obstáculo en sus propósitos de capturar una mayor cantidad del valor de ese producto en el mercado para distribuirlo entre sus asociados. Esto significa que parte de los esfuerzos en la producción con calidad se pierde porque quedan expuestos a las fuerzas del mercado. En este sentido, se vienen haciendo esfuerzos para diferenciar su producto a través de la creación de una marca propia a través de la cual comercializan sus mejores lotes como café tostado y molido al menudeo.

Sobre el caficultor de cafés especiales

Una especie de solidaridad de cuerpo les permite a los caficultores asociados, compartir información sobre mejores prácticas en sus cultivos, retroalimentarse de los resultados obtenidos por otros caficultores en sus terrenos, y por los técnicos que los asisten; asimismo, darse valor entre sí para continuar con el negocio en tiempos difíciles.

Los caficultores dedicados al cultivo de cafés especiales no conocían mucho de los atributos de su café, pero aprenden rápido y su nivel educativo no es un impedimento, el modelo de asociación y una serie de programas de apoyo inter institucionales son un aspecto determinante para desarrollar iniciativas tan interesantes como la de Asocafé Manantial.

Pocos caficultores intentan avanzar por sus medios en la cadena de valor del café y aquellos que lo hacen de manera esporádica lo hacen a través de maquila y, por encargo, además de satisfacer el autoconsumo, y en algunos casos la venta al menudeo a través de su red de amistades.

El caficultor tradicional no ha tenido acceso a la información sobre el resto de los eslabones de la cadena productiva en el negocio del café, y el *feedback* recibido de la institucionalidad que los apoya y representa a nivel nacional ha estado centrado en el perfeccionamiento del cultivo y la calidad del producto como materia prima, y en garantizar unas condiciones mínimas de calidad de vida en el campo apoyando la construcción de infraestructura social para los campesinos, y esto específicamente, asociado a su bajo nivel de formación parece ser lo que explica por qué estos modelos de asociación para la industrialización del café no se dieron anteriormente.

Para los líderes de la asociación, el nivel educativo del caficultor no tiene ningún efecto en la competitividad de los cafés especiales, y pesa más la actitud que toman hacia las exigencias que en materia de calidad deben cumplir. Es perceptible entonces entre los asociados que participan en la certificación de sus fincas, una mayor receptividad al momento de proponer cambios desde las distintas organizaciones de la caficultura, así como mayores niveles de organización.

Los caficultores de cafés especiales ya no centran tanto su atención en las características físicas del café como las más importantes dentro de su negocio, sino además en lo que los expertos llaman atributos en taza que reúne toda una serie de características deseables para el consumidor final de su producto, y por el que se paga la prima de calidad. Esto significa que de manera positiva se acerca el productor al consumidor de manera que puede conocer sus necesidades para satisfacerlas.

Los predios de los caficultores en general en los departamentos del Eje cafetero se han venido fraccionando tanto que podría hablarse en su desarrollo productivo no de minifundios, sino más bien de “mircofundios”. Este fenómeno es más evidente a medida que se acercan los territorios a las cabeceras municipales donde el uso del suelo va tomando un carácter mucho más mixto, y la zona rural del municipio de Dosquebradas no es ajena a este fenómeno. La declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero fue una coyuntura positiva e importante para los modelos de asociación, porque generó un interés del gobierno y de instituciones internacionales en la región, en la sostenibilidad de la caficultura y las condiciones de vida de los campesinos, canalizó recursos y creó herramientas para su desarrollo que hoy están siendo usadas por ellos.

El tamaño del predio puede ser una limitante como una ventaja en el negocio de cafés especiales. Por un lado, predios de menos de tres hectáreas por asociado limitan seriamente la consecución de volúmenes importantes para su comercialización, mientras que, por otro, garantiza que los cultivadores mantengan en óptimas condiciones sus parcelas de café tecnificado y llevan a cabo todos los protocolos necesarios para ostentar cualquier certificación, con lo cual gana la calidad del producto final. Adicionalmente, debido a la escasez de mano de obra para las labores cafeteras, facilita la recolección del grano con muy poca ayuda, generalmente de su familia.

Sobre la industrialización de los cafés especiales

Un mayor flujo de información, asociado al conocimiento de la importancia de su actividad en la cadena de valor del café, parece ser las motivaciones principales para decidirse a avanzar hacia la industrialización, para lo cual ha sido determinante el modelo asociativo que se ha venido desarrollando en todo el país, primero para mejorar la calidad del café en su cultivo, y luego para generar valor a partir de la adopción de certificaciones diferenciadoras y de la generación de un tipo de iniciativa industrial a pequeña escala, lo que cambia la percepción del colectivo que ya se ve no solo como simples cultivadores de café, sino como generadores de su propio desarrollo

La marca “Café ancestral” es la materialización de un propósito de la asociación Asocafé Manantial, la explotación comercial de su producto con valor agregado, donde confluyen los atributos de un café no solamente cultivado bajo los parámetros de un café certificado, sino también los esfuerzos para materializar este proyecto desde hace ya más de un año.

A partir de lo aprendido, los líderes de la asociatividad en el caso de Asocafé Manantiales contemplan que existen unos pasos que se deben llevar a cabo para mantener el modelo asociativo en niveles sostenibles:

- Identificar claramente los canales de distribución a los que pueden acceder con su producto, pues la comercialización es el soporte principal y objetivo fundamental de grupo asociado. Este canal les puede garantizar un mayor margen de utilidad y la continuidad en la demanda del producto.
- Lograr en todos sus asociados estándares de producción con unos mínimos de calidad y atributos diferenciadores del café que les permitan cumplir la promesa de venta. En este propósito, juega un papel muy importante la adopción de modelos de producción basados en certificaciones específicas y la adopción de Buenas Prácticas Agrícolas-BPA-.
- Garantizar la continuidad en el suministro de los lotes conservando los atributos exaltados del café especial ofrecido.

La asociación Asocafé Manantial no posee la maquinaria necesaria para realizar el proceso de tostado y molido de su café para comercio al menudeo. Este proceso lo desarrollan a través de un tercero cada vez que es necesario. Mediante un proyecto desarrollado con el Ministerio de las TIC, fueron apoyados para realizar el diseño del *marketing* de su marca y la entrega del primer lote de empaques con los requerimientos tanto de calidad como de presentación e información para su producto.

La asociatividad generada alrededor de los cafés especiales todavía es tímida en el avance hacia procesos de mayor valor agregado en el mercado y, por el momento, se centra en el mejoramiento de los aspectos básicos para la comercialización de cafés verdes principalmente, y cafés tostados y molidos con elementos diferenciadores frente a otras ofertas en menor proporción, en consolidar nichos de mercado y canales de distribución adecuados para su producto a medida que avanza en el entendimiento de los demás eslabones de la cadena productiva, cosa desconocida para los caficultores individualmente hasta hace poco, no obstante, se reconoce que la asociación Asocafé Manantial ve un potencial importante en el desarrollo de nuevos productos en el futuro en la medida en la que posicionen su marca.

Por el momento, su gerente, el doctor Hugo Cadavid, reconoce que tiene retos en varias áreas, como:

- Lograr además del cumplimiento de lo establecido en las certificaciones obtenidas, nivelar la producción del café especial para garantizar los volúmenes requeridos por la industria, incluyendo la caracterización del café en cada finca y su perfil en taza.
- Garantizar el relevo generacional de los cultivadores de café.
- Rentabilizar el negocio del campo.
- Mejorar el flujo de información desde y hacia los productores de café.

La diferenciación en el mercado es un punto de partida para la gestión asociativa de los caficultores del departamento en general, y del municipio de Dosquebradas en particular, basando esta apreciación en lo expresado por los líderes de la asociación Asocafé Manantial. Para ellos, los caficultores hoy son más conscientes de lo importante del origen del café (entendido este no solo por la calidad innata del producto cultivado, sino de los procesos conexos hasta su venta final) y de lo importante de este aspecto al querer avanzar en la cadena de valor.

A criterio del gerente de la asociación, el doctor Hugo Cadavid, la importancia de las certificaciones o sellos de certificación en las que se trabajan radica en poder generar el contacto con clientes potenciales y poder hacer negocios. Más allá de esto, cuando ya se ha realizado este contacto y los clientes conocen la calidad de su café y logran las ventas, el efecto del sello como garante del cumplimiento de una serie de requisitos importantes pasa a un segundo plano. En otras palabras, el sello de certificación es indispensable para abrir espacios y garantizar buenos precios, siempre que no se conozca el cliente o este se encuentre en algún lugar en el exterior, mientras que para el caso de los clientes con los que se tiene permanente contacto, más allá de un indicador del uso de buenas prácticas, en los demás sentidos pierde su efecto.

Como aspecto negativo, los costos que deben asumir los caficultores para mantener altos niveles de estándar en el proceso de beneficio son elevados, y a menudo involucran la renovación de sus estructuras físicas y maquinaria porque los procesos de certificación de sus fincas exigen protocolos de inocuidad en los sitios donde se procesa el café.

Por otro lado, un efecto positivo de la gestión de certificaciones o sellos es el hecho de permitir que los caficultores apropien modelos y protocolos de manejo y gestión de sus recursos en la finca, desarrollando buenos hábitos en el proceso del café desde su cultivo hasta su beneficio y secado.

La generación de hábitos adecuados mediados por el manejo de guías, manuales y protocolos necesarios para la obtención de los sellos también tiene otro efecto positivo entre los cultivadores de cafés especiales, permite generar mayor receptividad de los cultivadores sin importar su nivel académico a los procesos que se desarrollan al interior de la asociación.

Recomendaciones

Para las instituciones de apoyo

Aprovechando la declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero y el auge del Turismo de experiencia a nuestro departamento, sería importante integrar a las asociaciones de cafés especiales en programas de turismo, donde hagan parte

con algunos asociados que estén interesados en permitir a través de una especie de circuitos turísticos, las visitas a sus predios, y en donde su papel sea mostrar las particularidades del cultivo en el departamento de Risaralda, la calidad del café y las prácticas y sellos obtenidos, dar a probar sus productos y promover sus marcas propias para potenciar el impacto de sus productos, tanto en el país como en el exterior.

La industrialización del café por parte de los mismos productores mediante modelos asociativos locales, en pequeñas cantidades, con altos niveles de diferenciación y nichos de mercado muy definidos se ajusta perfectamente a la estrategia de “mercadeo de guerrillas” con la que se debe atacar un mercado mundial con una fuerte concentración de poder oligopólico en su transformación y distribución hasta el consumidor final, apoyar este modelo de mercado donde cada asociación captura clientes a través de sus propias redes de distribución, vende directamente por internet o aprovecha el mercado turístico creciente, las ferias y encuentros especializados puede representar una buena estrategia en términos de resultados para el departamento en su propósito de generar valor al producto y renta a sus habitantes.

Es importante desarrollar todo un andamiaje de apoyo a estas iniciativas de industrialización del café, que aunque en pequeñas escalas, pueden ser un buen inicio para la transformación agrícola del departamento, generando procesos de investigación, desarrollo e innovación de productos a base de café. Para lo anterior, la articulación de centros de investigación y academia con las distintas asociaciones, el gobierno a través de sus instituciones de apoyo como Colciencias permitan crear el entorno adecuado para la generación de valor y diferenciación de producto que esta industria requiere. La denominación de origen del café es importante para posicionarlo como un café de excelencia a la hora de tomarlo si se quiere seguir vendiendo café pergamino al mundo; sin embargo, este aspecto puede ser secundario si se logra instalar un sistema de valor agregado mucho mayor transformando el café risaraldense como materia prima de una renaciente industria alimenticia local.

Dar apoyo técnico y económico para promover el desarrollo de iniciativas de transformación innovadoras con productos para el consumo final, a partir de las mismas asociaciones existentes.

Para evitar la pérdida del arraigo cultural de los hijos de los caficultores, que pone en peligro el relevo generacional de las fincas cafeteras, es necesario promover mediante incentivos y programas especiales la educación formal (técnica, tecnológica y profesional) con formatos académicos flexibles, combinando distintos modelos de formación escolarizados y no escolarizados, pero, además enfocado en formación de capacidades para explotar el potencial agroindustrial de sus parcelas.

Promover el relevo generacional comprometiendo a los posibles relevantes dentro de los programas llevados a cabo para el desarrollo del negocio de los cafés especiales, incluso en actividades como la cata, el barismo, el comercio internacional, entre otros.

Para las asociaciones

Es evidente que la asociatividad es un aspecto importante en el desarrollo de ventajas competitivas para los pequeños productores de cafés especiales, genera interacción e intercambio de información, apoyo mutuo, los visibiliza ante clientes potenciales e instituciones de apoyo. Es por esto que se hace importante apoyar y fortalecer con habilidades y competencias en este sentido a las agrupaciones de caficultores constituidas en todo el departamento de Risaralda.

El desarrollo de capacitaciones sobre la economía solidaria, el cooperativismo y la asociatividad es importante para promover y afianzar los modelos asociativos solidarios como base para un verdadero desarrollo agro industrial en los cafés especiales.

Potenciar en la formación asociativa el desarrollo de habilidades de liderazgo, negociación, gobierno solidario, resolución de conflictos, mecanismos de arbitraje y la autogestión para instalar capacidades en este tipo de instituciones que propendan por su permanencia en el tiempo y su fortalecimiento continuo.

Las asociaciones, más que aglutinadores de productores de café, deben convertirse en todo un laboratorio para potenciar una gran variedad de iniciativas comerciales de adición de valor al café; desde allí puede germinar toda una variedad de industrias alimenticias que fortalezcan la economía departamental y mejoren en muchos aspectos tanto a los productores del grano, como una gran cantidad de población que requiere oportunidades de empleo. Para lo anterior, es propicio articular acciones entre distintos actores como alcaldías, gobernación, comités de cafeteros, Ministerio de Agricultura, el SENA y universidades que construyan, difundan e incentiven, financien y lleven a cabo dicha labor.

Referencias

Acemoglu, D. y Robinson, J. A. (2012). *Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. Por qué fracasan los países*. Bogotá: Planeta.

Arango, O., Torres, P. y Ospina, V. (2013). *Perfiles ocupacionales para la cadena productiva de cafés especiales*. Bogotá: PNUD.

Bambirra, V. (1974). *Capitalismo dependiente Latinoamericano* (15 ed.). México: Siglo XXI.

Banco de la República (2012). *El mercado mundial del café y su impacto en Colombia*. Bogotá: Banco de la República.

Bejarano A. (1980). Los estudios sobre la historia del café en Colombia. *Revista Cuadernos de economía, Facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Colombia*, Volumen 1 Número 2, pp 115 - 141.

Bejarano, A. (1987). El despegue cafetero (1900-1928). En: Ocampo, J. A. *Historia económica de Colombia*. Editorial Siglo XXI, Capítulo 5. Pp. 91-108

Banco de la República de Colombia (01 de agosto de 2013). *Sitio web*. Disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/modosycostumbres/homca/homca05.htm>

Castillo, M. (2001). El mercado del café: ¿ahora hacia dónde? *Revista Economía Colombiana y coyuntura política*, 290 pp. 58-62.

Centro de Comercio Internacional (2011). *Guía del Exportador de Café* (3ª ed.). Ginebra, Suiza: Centro de Comercio Internacional.

CONPES (14 de agosto de 2006). *Institucionalidad y principios rectores de la política para competitividad y productividad*. Bogotá: Autor.

CRECE (2005). *Cien años del café en Caldas - Documento de trabajo No 12*. Manizales: CRECE -Centro de estudios regionales cafeteros y empresariales.

Cueva, A. (2004). *El desarrollo del capitalismo en América Latina*. México: Siglo XXI.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (26 de octubre de 2014). *Sitio web*. Disponible en <http://www.federaciondecafeteros.org/>:http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/buenas_noticias/con_exitose_realizo_el_encuentro_regional_de_cafes_especiales/

Lozano, M. (2010). La caficultura colombiana en el siglo XXI: una revisión de la literatura reciente. *Revista Gestión y Región*, 9, 127-152.

Espinal C. F; Martínez H. J; Acevedo, X (2005). *La cadena del café en Colombia - Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005*. Ministerio de agricultura y Desarrollo rural. Documento de trabajo N° 59. Bogotá.

Porter, M (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Editorial, Plaza & Janes Editores



Malecom. Barrancabermeja - Colombia

Generación Y: estrategias de retención de talento en el sector financiero en la ciudad de Medellín

RESUMEN:

Con la llegada de la llamada generación *Y* o *millennials* las empresas enfrentan nuevos desafíos, a saber, la rotación constante de su personal, el deterioro en el sentido de pertenencia y permanencia, las dificultades para llevar a feliz puerto proyectos de largo plazo y la fuga de sus talentos, máxime cuando en pocos años esta generación constituirá la mayor fuerza laboral del mercado. Este informe presenta las estrategias deliberadas de retención de talento en los siete principales bancos del Valle de Aburrá, Colombia.

PALABRAS CLAVE:

Generación *Y*, *Millennials*, estrategia, retención.

Clasificación JEL: J,21, J54, M1, M21

ABSTRACT:

With the arrival of the *Y* generation or millennial, the companies face a new dare which is the constant rotation of their employees, the spoilage sense of belonging, and the difficulties to accomplish long term projects and leak of their talents. Keeping in mind than in a couple of years this generation will represent the major workforce on the market, it is important to develop effective strategic plans to avoid millennials drop the companies. This article submits deliberate strategies of talent retention in the seven major banks of the Valle de Aburrá, Colombia

Clasificación JEL: J,21, J54, M1, M21

Generación Y: estrategias de retención de talento en el sector financiero en la ciudad de Medellín¹

C

Carlos Antonio Jimenez Rueda, Mg.²Francisco López Gallego, Ph. D.³

Generation Y: talent retention strategies in the financial sector in the city of Medellin

Primera versión recibida el 5 de marzo de 2016. Versión final aprobada el 28 de abril de 2017.

Para citar este artículo: Jimenez Rueda, Carlos A., López Gallego, Francisco, (2017). Generación Y: estrategias de retención de talento en el sector financiero en la ciudad de Medellín. En: Revista Gestión y Región N° 23 (Enero-Junio de 2017); pp. 103-118

Esta investigación descriptiva da cuenta de una situación específica que se presenta en la generación Y; se desarrolló mediante una entrevista no estructurada de forma individual y de tipo cualitativo. Los sujetos que participaron en esta investigación son siete gerentes o personas encargadas del área de recursos humanos de empresas del sector financiero que se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín. Las categorías para el rastreo de la información son: estrategias efectivas de retención en la generación Y, estrategias no efectivas de retención en la generación Y, estrategias replicables en el sector financiero. La pregunta de investigación fue la siguiente: **¿Qué estrategias efectivas y no efectivas de retención de talentos han aplicado los departamentos de gestión humana en empleados que forman parte de la generación Y, en empresas del sector financiero en la ciudad de Medellín?**

La generación Y

También son conocidos por el nombre de *millennials*, la generación internet o generación net (Çelikdemir & Deniz, 2015, p. 530). No existen un consenso sobre qué años corresponden a esta generación. Algunos autores afirman que son personas que nacieron entre los años 1979 hasta el 2000 (Sox, Kline y Crews 2014, p. 244); unos, que va desde 1980 hasta 1999 (Bass 2012, p. 48); otros, de 1977 al 2000 (Maxwell & Broadbridge 2014, p. 550).

Desde pequeños han recibido oportunidades que las anteriores generaciones no tuvieron en su momento:

¹ Investigación realizada para optar por el título de Maestría de Administración de empresas de la Universidad EAFIT

² Graduado de Maestría en administración de la Universidad de EAFIT

³ Profesor Escuela de administración Universidad EAFIT. Asesor del proyecto de investigación

Han crecido mimados por sus padres, que les repetían “eres especial” sin explicarles la razón de ello. Juegan en ligas sin perdedores ni ganadores, todos son ganadores. Todos han recibido premios tan sólo por participar. Cuando nosotros éramos más jóvenes, si tocábamos el piano, debíamos trabajar duro para ser los mejores. Era lo que nuestros padres y profesores esperaban. Ahora los padres dicen: “Disfruta, aprende a tocar y practica un poco”. Los millennials son diferentes (Ibrahim, 2015, p. 107).

En cuanto a sus características, son étnica y radicalmente más diversos, menos religiosos y están a punto de convertirse en la generación más educada (DeMaria, 2013, p. 1654). Son el producto de más familias con un solo padre que otras generaciones (Irizary-Hernández, 2009, p. 13). Cuentan con una orientación política liberal, hacen un mayor uso de herramientas de tecnología y esto ha tenido tanto impacto como el que lo tuvo en su momento la revolución industrial. (DeMaria, 2013, p. 1654).

El 74 por ciento considera que las nuevas tecnologías les harán la vida más fácil. El 75 por ciento utilizan las redes sociales. El 83 por ciento duermen pegados a sus teléfonos móviles. Están conectados: La gran mayoría utilizan redes sociales, envían e-mails, mensajes instantáneos, hacen videoconferencias, se envían imágenes y fotos y se hacen videos. Comparten su vida. Son profesionales multitarea: La generación X estaba orgullosa de utilizar dos pantallas, ellos utilizan cuatro y cinco (Jabary, 2015 p. 107-108).

En comparación, mientras en la generación x o se utilizaba más a menudo las cartas o el teléfono para realizar llamadas, los *millennials* prefieren utilizar las redes sociales como medio de comunicación masivo para conectarse con otras personas (Bergman, Ferrington, Matthew, Davenport & Bergman, 2011, p. 709). Ellos ven al computador de la misma manera en que la *generación X* ve al lápiz (Wieck, 2008, p. 27). Le dan una gran importancia a la experiencia web que ofrecen sitios acordes a sus necesidades y esto se convierte es una pieza fundamental para lograr que dichos sitios generen cierta fidelidad en estas personas (Bilgihan, 2016, p. 110).

Características de los *millennials* desde el punto de vista laboral

Cada generación aporta un conjunto específico de valores, creencias y expectativas al lugar de trabajo (Sherman, Saifman, Schwartz y Schwartz 2015, p. 6). La generación Y está comenzando a entrar en el mercado laboral. Los más “viejos” ya se encuentran en las organizaciones, pero hay otros que se encuentran terminando la escuela y la universidad (Smith & Galbraith 2012, p. 135). Los estudiantes universitarios que forman parte de la *generación Y* tienden a tener expectativas muy altas en torno al trabajo, que exceden a la realidad, esto es porque aún no cuentan con experiencia laboral (Luscombe, Lewis &

Biggs 2012, p. 276). Las empresas se encuentran en un proceso de gran cambio de su fuerza laboral con la llegada de esta generación (Lim, 2012, p. 25).

Están acostumbrados a recibir reconocimiento y recompensas de forma instantánea. Están especialmente preocupados por el equilibrio de su vida profesional y personal, buscan flexibilidad en su lugar de trabajo. Son impacientes: Si algo no les gusta, lo cambiarán. Cambian de empresa, de producto, de profesión... lo que sea. Están acostumbrados a cambiar a la velocidad de un click (Ibrahim 2015, p. 108).

Esta generación valora mucho la flexibilidad que exista entre el trabajo y su tiempo libre (Smith & Galbraith, 2012, p. 138). Un gran porcentaje de los *millennials* espera que su trabajo sea muy significativo y con variación; buscan entonces evitar la monotonía laboral (Durocher, Bujaki & Brouard, 2016, p. 11)

Regularmente prefieren tener tiempo libre que recibir dinero (Eisner, 2005). Al ver los efectos de los sacrificios que hicieron sus padres donde ambos trabajaban para obtener bienes materiales y lo que hicieron con ellos al no prestarles la atención que estos requerían, desarrollaron unas tendencias mayores de “yo trabajo para vivir y no vivo para trabajar”. Les gusta el trabajo retante (Martin, 2005), la expresión creativa, aman la libertad y la flexibilidad y odian la microgerencia (Irizarry-Hernández, 2009, p. 15-16).

Disfrutan, además, de trabajos desafiantes que les proporcionan un sentido y entusiasmo; sin embargo, pierden el interés fácilmente (Brown, Thomas, Nicholas & Bosselman, 2015, p. 131).

Retención de talentos

La retención de talentos tiene que ver con todas las medidas que puedan implementar y ejecutar las empresas para evitar que sus empleados renuncien a sus puestos de trabajo (Rodríguez, 2014, p. 61).

- La demanda de talento en el siglo XXI ha cambiado el contexto global de las estrategias organizacionales. Las organizaciones necesitan atraer y retener el mejor recurso humano que exista en el mercado (Marín, 2016, p. 40). En el marco de las acciones vinculadas a los empleados, se ha detectado que es cada vez más frecuente la preocupación por la retención de los talentos (Cat y Maillot, 2012, p. 82).
- La retención del talento ha pasado en pocos años de ser una prioridad en todas nuestras organizaciones, a ser un asunto de interés del Estado

(Portocarrero, 2013, p. 36). Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva (Werther y Davis, 2014, p. 17).

Categorías, tema, preguntas e intencionalidad

Las preguntas que acompañan a cada categoría son las siguientes:

Categoría	Temas	Preguntas	Intencionalidad
Estrategia	Estrategias efectivas	¿Qué estrategias han sido efectivas para reducir la rotación de personal?	Identificar si existen estrategias efectivas
		¿Con qué antelación han desarrollado sus estrategias para reducir dicha rotación?	Identificar si son estrategias deliberadas
		¿Qué les resulta más efectivo: planes estratégicos diseñados y establecidos o planes ejecutados sin ser planeados?	Identificar si utilizan más las estrategias deliberadas o las emergentes
	Estrategias no efectivas	¿Qué estrategias no han sido efectivas para reducir la rotación de personal?	Detectar cuáles estrategias no son aplicables a la generación Y
		¿Las estrategias no exitosas fueron planeadas o no planeadas?	Determinar si las estrategias no efectivas fueron deliberadas o emergentes
	Estrategias genéricas	¿Qué planes estratégicos para reducir la rotación de personal han utilizado de otras empresas del mismo sector? ¿Y cuáles han sido sus resultados?	Identificar estrategias que puedan ejecutarse en empresas del mismo sector
		¿Qué retroalimentación han recibido de sus empleados de la generación Y sobre sus estrategias implementadas?	

Gestión Humana	Plan de carrera	¿Cómo ajustado sus planes de carrera a la generación Y?	Identificar cambios en políticas de diseño de planes de carrera
		¿Han identificado ustedes los posibles sentidos que la generación Y?	Cambios en los sistemas de compensación

A continuación se enuncian las respuestas que dieron los 7 gerentes.

¿Qué estrategias han sido efectivas para reducir la rotación de personal?

Banco 1: “Somos el banco que más rotación tiene. Se contrata sin experiencia, para formar y capacitar. Cuando tienen 1 año y medio, se los lleva la competencia. Teníamos un índice de rotación del 15-18%. Por el sindicato, la rotación bajó el año pasado (2016). El sindicato mejoró los beneficios extralegales, como prima de vacaciones, auxilio funerario, auxilio educativo. Otro punto que hace que se queden es que este es un buen lugar para trabajar, hay un buen clima laboral”.

Banco 2: “Tenemos un acercamiento a los gustos y expectativas sobre lo que requieren. Un plan como tal no lo hay, porque en el banco hay una debilidad frente a que no sabemos cómo manejarlo. Tratamos de aterrizar esas ideas que tienen esos muchachos”.

Banco 3: “En los procesos de selección a los Y se les indica cuáles son sus retos, qué podrían llegar a hacer y hasta donde podrían llegar. Se les vende mucho el tema de humildad, y humildad es que si usted quiere cosechar, primero hay que sembrar, se le muestra cómo es la organización, y eso hay que vendérselo a las personas”.

Banco 4: “El gerente del banco es una persona joven que le ha dado un nuevo aire al área; ya se les permite un crecimiento dentro de la empresa a los empleados, adquirir nuevos conocimientos, tocar otras áreas de la empresa. Ofrecemos calidad de vida, nos preocupamos por los empleados, ofrecemos espacios para la familia; por eso hay baja rotación, los horarios son flexibles, otorgamos permisos y buenos salarios”.

Banco 5: “Ofrecemos un paquete de beneficios, estabilidad, trabajo agradable. El crecimiento dentro de la organización se da por medio de la participación en convocatorias. Yo por lo menos en 25 años que llevo en la compañía, he trabajado en 20 áreas. Es una empresa paternalista”.

Banco 6: “Lo que se ha hecho en estos dos años es que contratamos más por actitud que por aptitud, porque la segunda la podemos desarrollar en la empresa. Evaluamos el tema de talento, evaluando el desempeño y temas de desarrollo. Hay mucha afiliación y hay poca rotación”.

Banco 7: “Como tal no se cuentan con estrategias porque nuestra rotación es baja, pero ofrecemos créditos para estudio, comunidades de conocimiento que son un grupo de estudio para temas varios distintos a los de la empresa, emprendimiento (ideas para que generen ideas y empresa) hay espacios físicos para eso, la posibilidad de teletrabajo”.

Si bien los primeros 3 bancos tienen noción de la problemática que se presenta con los *millennials*, no saben aún cómo enfrentar este desafío; el banco 3 cree que sus procesos no son el problema, sino la persona que ingresa a la empresa. Salvo el banco 1, que empezó a desarrollar estrategias para solventar este inconveniente, los demás no han tomado acciones que sean realmente positivas para reducir los índices de rotación de personal. En este grupo de bancos no existen estrategias efectivas; sin embargo, dentro de sus políticas, se preocupan por ofrecer beneficios que van más allá del factor económico y estos son aspectos que tienen muy en cuenta los *millennials* para quedarse y sentirse importantes en las empresas.

¿Con qué antelación han desarrollado sus estrategias para reducir dicha rotación?

Banco 1: “Se vio la necesidad de reducir la rotación, pero por el tema de utilidades no se podía, pero a raíz de la presión del sindicato, se hizo, desde el 2016”.

Banco 2: “Con anterioridad no se dieron, pero hace unos meses se empezaron a ir muchos empleados; entonces fueron más medidas correctivas que preventivas”.

Banco 3: “Tratamos de diseñar unos programas que sean para la generación *millennial* con antelación. pero empresa le queda difícil volcarse en ellos, porque también tenemos otras edades. Si lo que les gusta es ser creativos e innovadores, váyanse a crear su propio negocio”.

Banco 4: “Hace dos años y medio empezamos a implementarlas, cuando llegó el nuevo gerente”.

Banco 5: “Realmente llevamos varios años con eso; no es algo que tenemos de hace meses, sino mucho tiempo ya”.

Banco 6: “Hace dos años que hemos desarrollado planes”.

Banco 7: “Nuestra rotación es muy bajita, del 6,42% y algunos de esos son por despidos de justa causa. Digamos que por esto no contamos con una estrategia como tal. Hay momentos en que queremos que la rotación sea mayor, por temas de eficiencia, tenemos que disminuir gastos laborales, entonces uno quiere que sea mayor”.

Para el banco 1 como en el 2, la situación es muy similar, no se habían tomado medidas para desarrollar estrategias, pero sintiendo la presión por parte de su sindicato en el banco 1 y la alta rotación en el banco 2, se tomaron medidas. En el banco 3 se excusa el hecho de que existan personas que no son *millennials* en la empresa para ejecutar planes. El otro grupo de bancos no han tenido inconvenientes con la rotación, llevan un par de años tomando medidas de compensación, distintas al factor económico para evitar que sus jóvenes talentos renuncien a sus empleos, en ese sentido cuentan con políticas preventivas.

¿Qué les resulta más efectivo en su empresa: planes estratégicos diseñados y establecidos o planes ejecutados sin ser planeados?

Banco 1: “Somos muy rígidos, analizar, todo se piensa exageradamente, financieramente evaluado”.

Banco 2: “se utilizan ambos; tenemos en cuenta las opiniones de nuestros empleados”.

Banco 3: “Se emplean ambos”.

Banco 4: “Planes con antelación, se tienen en cuenta las opiniones, pero se hace un proceso para ejecutarlo”.

Banco 5: “Se realizan ambos”.

Banco 6: “Ambos, tanto los anticipados, como los que no lo son”.

Banco 7: “Planeado. Lo cual puede tener su desventaja porque requiere su tiempo de estudio”.

En esta pregunta existe una respuesta dividida. Algunos bancos ya optan por desarrollar tanto estrategias deliberadas como emergentes, pero otros siguen utilizando las estrategias deliberadas como único método para desarrollar dichos planes.

¿Qué estrategias no han sido efectivas para reducir la rotación de personal?

Banco 1: “En nuestro caso, fue por el tema de bajos salarios, al compararlos con la competencia, eran bajos. Acá no tengo un cajero con vicios y mañas”.

Banco 2: “El tema es estar mucho más cercano a la gente. No se puede desatender la parte humana. Deberíamos tener una mejor conversación con los funcionarios”.

Banco 3: “Realmente no es que hayan fallado, es que nos hemos equivocado y eso exige que los seleccionadores conozcamos más sus expectativas y más que hacer las preguntas generales, es como entender qué es lo que quiere, tenemos que trabajar más en el conocer más a estas generaciones para que nos permita reducir la posibilidad de que nos equivoquemos”.

Banco 4: “Ninguna”.

Banco 5: “Ninguna”.

Banco 6: “Cuando quieres retener a alguien, lo primero que se hace es ofrecer más dinero. Pero esa es una satisfacción instantánea y no perdura en el tiempo”.

Banco 7: “Muchas veces la gente no renuncia al banco, sino al jefe”.

En el primer banco se evidencia que el mayor motivo por el cual los empleados deciden irse es el tema salarial; al compararse con la competencia, están por debajo en la remuneración. Sin embargo, en el banco dos como en el tres, el tema parece estar orientado al clima y otras compensaciones de tipo no monetario que hacen que sus empleados se marchen. Para los demás, al contar con una muy poca rotación, no existen estrategias que ellos consideren que no fueron efectivas para reducir este problema.

¿En ese sentido, qué estrategias han copiado de empresas del mismo sector?

Banco 1: “No sé qué hace la competencia; sé que pagan más. El seguimiento comercial de algunos bancos es muy duro; si bien les pagan más, el asesor se les va porque no aguantan la presión. Acá no somos así. Hay gente que se nos va a esos bancos y a los 3 meses se devuelven, porque no aguantan la presión”.

Banco 2: “Hemos copiado algunas, sí, aunque no en la medida que se quisiera por tema de presupuesto”.

Banco 3: “Hacemos un proceso de comunicación, donde nos actualizamos qué hacen ellos diferentes a nosotros o qué hacemos diferentes a ellos. No hay una fórmula mágica”.

Banco 4: “El presidente se reúne con los miembros del grupo del banco y con otros bancos para hacer retroalimentación para ver qué ofrece la competencia”.

Banco 5: “El sector financiero es muy solidario; adoptamos practicas tanto a nivel de otras regionales: es muy normal compartir estrategias”.

Banco 6: “Nos reunimos con los demás bancos para conocer qué han hecho al respecto”.

Banco 7: “El grupo empresarial antioqueño cuenta con un grupo llamado unidad de conocimiento. Todas las empresas del grupo acuden para revisar estrategias. Es una fuente de información muy grande. Buscamos empresas de otros países, en Perú o en Brasil”.

Los primeros tres bancos parecen tener en cuenta las estrategias que se desarrollan en la competencia; no se implementan por un tema de presupuesto o simplemente no se implementan. Los demás bancos también realizan reuniones con sus pares y discuten temas relevantes del caso, con la diferencia de que, al parecer, acá si se implementan medidas que crean pertinentes para cada caso.

¿Qué retroalimentación han recibido de sus empleados de la generación Y sobre las estrategias implementadas?

Banco 1: “Hacemos entrevistas de retiro. La gente nuestra se nos va por el tema económico”.

Banco 2: “Sí, hay una entrevista de retiro, se trata de entender qué lo motiva a irse, así sea demasiado tarde, nos sirve para manejar a esta generación”.

Banco 3: “Cuando una persona se me va antes de tiempo, hacemos una entrevista de retiro, ¿qué le fue bien? ¿qué le fue mal? ¿cuál es su expectativa? ¿por qué se quiere ir? ¿cuál es su proyecto de vida? Y eso nos permite conocer si nos equivocamos y si el que se equivocó fue él y eso nos permite mejorar”.

Banco 4: “Basados en nuestras entrevistas de retiro, los que más se van son la parte comercial, los que tienen tope en comisión se van, por el tema de salario”.

Banco 5: “Se realiza una entrevista de retiro”.

Banco 6: “Hay una evaluación en el periodo de prueba donde se pregunta cómo se ha sentido, qué necesita. Evaluación de desempeño”.

Banco 7: “El tema de los jefes que hacen que los empleados decidan marcharse”.

Todos los bancos llevan a cabo una entrevista de retiro, pero para aquellos bancos que pasan por una mayor dificultad en este tema, la entrevista de retiro debería ser la última instancia y se deberían tomar medidas para evitar llegar a ella, porque ya es demasiado tarde.

¿Cómo han ajustado sus planes de carrera a la generación Y?

Banco 1: “Como estos muchachos se mueven tan rápido, se han ajustado los tiempos de permanencia en el cargo. Algunos cargos tenían permanencia con 2 años, pasan a 1 año, seis meses. Soportar cosas como que el “pelao” esté *chateando*

con el celular mientras hablas con ellos. Y esos les ha dado duro a los líderes porque lo ven como una falta de respeto por parte de ellos”.

Banco 2: “Han sido ajuste en tiempo; [para] las generaciones anteriores, los planes duraban más años”.

Banco 3: “Acá hemos tenido personas que a los 3 meses se van, como otras que han hecho su plan de carrera y [a] las que se van, cuando se han sentado aquí a leer su carta de renuncia se les ha dicho ‘se los dijimos, se lo aclaramos, esto que usted no logró, no es por culpa de la organización: usted lo hizo porque no quiso estar aquí’. Eso le sirve como un aprendizaje, porque hay veces que uno se deja comprar por los beneficios”.

Banco 4: “Desde hace dos años, con el nuevo gerente se ofrece esa posibilidad. Antes había mucha convocatoria externa, pero ahora se tiene en cuenta a los empleados internos”.

Banco 5: “La forma como las personas entienden el negocio. No hay ajustes de políticas, lo que hay que ajustar es la forma como hacerle entender a los Y el trabajo. Muchos pueden decir “yo me quedo solo un año” yo eso no lo veo como falta de compromiso, porque en ese año puede estar muy comprometido. Y al final llevan 5 años y siguen con nosotros”.

Banco 6: “Se presentan en dos casos: cuando se crea un cargo nuevo o se requiera. No se dedica mucho tiempo porque la empresa es muy estable. Pero para los talentos, se les prepara y evalúa. Nos concentramos en los cargos críticos para que tengan su sucesor”.

Banco 7: “No existe como tal declarado; generalmente se contratan desde 6to semestre en universidad. Hay áreas en las que sí se tiene plan de carrera, como el área de tecnología. Se evalúa el desempeño de cada empleado. Hay que estar dispuesto a moverse más de forma horizontal, que es más fácil”.

Para los dos primeros bancos, es claro que el tiempo de permanencia en un cargo ha tenido una reducción con esta generación, no así para el tercer banco que sigue pensando que el problema no lo tienen ellos sino, sus empleados. Para los demás bancos, el tema de planes de carrera no existe un ajuste de tiempo, pero esto no ha sido un inconveniente para que los jóvenes permanezcan en sus puestos.

8. ¿Han identificado ustedes los posibles sentidos que la generación Y le otorga al trabajo?

Banco 1: “La estabilidad no les interesas, sin jefes inspiradores no permanecen, quieren ascender ya, si no les gusta lo que hacen, se van. Es un medio para sus necesidades básicas; es una fuente de placer, una forma para ellos socializar

y hacer contactos. No tienen visión de futuro. No hubo una generación intermedia y por eso los ven como poco comprometidos, pero la verdad es que a ellos los mueven cosas distintas”.

Banco 2: “Ninguno. No les importa el mañana; solo el hoy”.

Banco 3: “Depende de la persona; algunos quieren ser innovadores, creadores. El tema es que algunos quieren entrar e innovar sin conocer y eso solamente lo da la experiencia. Anteriormente, el éxito se definía estando 20 años en una empresa; hoy tenemos que entender cuál es el éxito”.

Banco 4: “Dinámicos, les gusta aprender, capacitados, aportan ideas, facilidad de adaptarse”.

Banco 5: “El calificativo que se le da es muy erróneo. El *millennial* no se compromete demasiado y no le gusta nada rutinario. Creo [que] a nadie le gusta nada rutinario; es una generación que se cuestiona más, que pide más información. Creo que esta es diferente en el actuar, más no en el fondo de su esencia laboral. Son más recursivos hacia lo digital. Se comunican mucho más fácil. Van pasando de moda. Les gusta la información clara y concreta. No tiene un organigrama jerárquico; es más horizontal”.

Banco 6: “El tiempo es vital; tener tiempo para hacer sus actividades fuera del trabajo. Y la flexibilidad”.

Banco 7: “Se abre su propio plan; es una oportunidad para conocer gente, aprender”.

El primer banco de este grupo tiene una idea de algunas características de esta generación; en los otros dos bancos se tiene una idea menos integral de lo que es el trabajo para la generación Y. El otro grupo de bancos tiene una idea más amplia sobre las apreciaciones que tiene esta generación acerca del trabajo.

Conclusión

De los siete bancos en los cuales se realizó la indagación, tres de ellos han presentado dificultades a la hora de manejar el tema de la rotación de personal en la generación Y, ya sea por falta de presupuesto, desconocimiento o por ser un asunto que no representa aún una gran preocupación.

A pesar de que los bancos consultados tienen una idea de la diferencia que representa esta generación frente a las anteriores, los cambios que se esperan no son aplicados y se tiene la idea de que únicamente la compensación monetaria es suficiente para retenerlos. Aunque el banco número uno ya se encuentra en un proceso de cambio en sus procesos, no fue una iniciativa planteada por la gerencia sino por el sindicato.

El sector financiero cuenta con un sistema de beneficios -más allá del salario- que motiva a los *millennials*; es por esto que, para el resto de bancos, el tema de la rotación no representa una prioridad. Pero sin duda la retención será un tema con mucha importancia en un par de años, cuando ya las empresas no cuenten con personal de otras generaciones anteriores a la Y.

Referencias

Bass, J. (2012). Nurse Leader. *Chief Millennial Officer: It's Time to Write the Job Description*, 10(5), 48-49. doi: S1541461212000523.

Bergman, M., Fearington, S., Matthew, E., Davenport, E. Shaun, W. & J. Bergman (2011). Personality and Individual Differences. *Millennials, narcissism, and social networking: What narcissists do on social networking sites and why*. 50(5), 706-711. doi: S0191886910006215.

Bilgihan, A. (2016). Computers in Human Behavior. *Gen Y customer loyalty in online shopping: An integrated model of trust, user experience and branding*, 61, 103-113. doi: S0747563216301753.

Brown, A., Thomas, E., Nicholas, J. & Bosselman, R. (2015). International Journal of Hospitality Management. *Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education*, 46, 130-137. doi: S0278431915000183.

Cat, F. y Maillot, F. (2012). IEEM Revista de Negocios. *Prácticas de RSE y retención: ¿Qué están haciendo las empresas?*, 82-83. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2121/ehost/detail/detail?sid=81ab5426-6464-490f-89ec-50603232cc84%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4204&bdata=Jmxbmc9ZXMmc210ZT1laG9zdC1saXZl#AN=96229882&db=fua>

Çelikdemir, Z. & Deniz, I. (2015). 11th International Strategic Management Conference 2015. *Incorporating Ethics into Strategic Management with regards to Generation Y's view of Ethics*, 207. 528-535. doi: S1877042815052568.

DeMaria, A. (2013). Journal of the American College of Cardiology. *Here Comes The Millennials*, 61(15), 1654- 1656. doi: S0735109713010802.

Durocher, S., Bujaki, M. & Brouard, F. (2016). Critical Perspectives on Accounting. *Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms*, 39, 1-24. doi: S1045235416300065.

Irizari-Hernández, E. (2009). Revista Empresarial Inter Metro. *La Generación Y o Generación Milenaria: El Nuevo Paradigma Laboral*, 5(2), 10-25. Recuperado de <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09/irizarryhernandez0502.pdf>

Jabary, I. (2015). Capital Humano. *Cómo gestionar y formar a la generación de los Millennials*, 28(298), 106-109. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2192/ehost/detail/detail?vid=1&sid=0d45f8a9-1ea3-4dd4-8ed5-a9c77911dc92%40sessionmgr105&hid=123&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lG9zdC1saXZl#AN=112828894&db=fua>

Lim, H. (2012). Social and Behavioral Sciences. Attracting and retaining Generation Y engineering and business professionals in the Middle-east, 62, 25-29. doi: S1877042812034477.

Luscombe, J., Lewis, I. & Biggs, H. (2012). Emerald Insight. *Essential elements for recruitment and retention: Generation Y*, 55(3), 272-290. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2192/ehost/detail/detail?vid=7&sid=c2e2b200-3589-40ea-8d14-759aafc22253%40sessionmgr107&hid=123&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lG9zdC1saXZl#AN=88053423&db=a9h>

Marín, I. (2016). Debates IESA. *El Buen Gestor Del Talento Humano: Retos Y Necesidades De Capacitación*, 21(1), 38-41. Recuperado de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2016-1-garciamarin.pdf>

Maxwell, A. & Broadbridge, A. (2014). European Management Journal. *Generation Y graduates and career transition: Perspectives by gender*, 32(4), 547-553. doi: S0263237313001588.

Portocarrero, F. (2013). Capital Humano. *La retención del talento emprendedor, un asunto de Estado*, 26(276), 36-38. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2121/ehost/detail/detail?sid=0faf2e69-0fd3-4622-8f2a-342ec730e442%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4204&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lG9zdC1saXZl#AN=87558776&db=fua>

Rodríguez, C. (2014). Capital Humano. *Objeto y evolución de la atracción y retención del talento*, 27(289), 60-64. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2121/ehost/detail/detail?sid=4c07b723-77e7-4df4-9247-c0208cf8262e%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4204&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lG9zdC1saXZl#AN=98226646&db=fua>

Sox, B., Kline, F., Sheryl, F. & Crews, B. (2014). International Journal of Hospitality Management. *Identifying best practices, opportunities and barriers in meeting planning for Generation Y.*, 36., 244-254. doi: S0278431913001291.

Sherman, R., Saifman, H., Schwartz, R. & Schwartz, C. (2015). Nursing Plus Open. *Factors that lead Generation Y nurses to consider or reject nurse leader roles*, 1, 5-10. doi: S2352900815000035.

Smith, S. & Galbraith, Q. (2012). Journal of Academic Librarianship. *Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff*, 38(3), 135-144. Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2192/ehost/detail/detail?vid=17&sid=c2e2b200-3589-40ea-8d14-759aafc22253%40sessionmgr107&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=89720756&db=a9h>

Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. México D.F. Mc Graw Hill.

Wieck, K. (2008). Nurse Leader. *Managing the Millennials*. 6(6), 26-29. doi: S1541461208002073.



Río Magdalena, Puerto Colombia

Prácticas de gestión humana en el sector textil confección

RESUMEN:

Este artículo es resultado del trabajo de reflexión e investigación aplicada sobre prácticas de gestión humana en dos empresas representativas del sector textil-confección de la ciudad de Dosquebradas. Se realiza un comparativo desde el enfoque funcional apoyado en los subsistemas y los procesos de la gestión de talentos humanos durante dos décadas. El texto contrasta, a partir de hallazgos obtenidos con entrevistas a profundidad –técnica semiestructurada-, las formas de ejecución frente a los diversos procesos de administración de personas donde se evidencian mínimos avances en cuanto prácticas de gestión relacionadas con lo humano en la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Dosquebradas, prácticas de gestión humana, subsistemas y procesos de administración de personas.

Clasificación JEL: J24, M1, M12, O15

ABSTRACT:

This article is the result of the work of reflection and applied research on human management practices in two companies representing the textile and clothing sector of the city of Dosquebradas. A comparison is made from the functional approach supported in the subsystems and the processes of human talent management for two decades. The text contrasts, based on findings obtained from in-depth interviews, semi-structured techniques, the execution of different processes of human resources management where there is evidence of minimal advances in management practices related to the human in the company.

KEY WORDS

Dosquebradas, human management practices, subsystems and processes of people management

Clasificación JEL: J24, M1, M12, O15

Prácticas de gestión humana en el sector textil confección¹



Juan Carlos Muñoz Montaño

Human management practices in textile sector

Primera versión recibida el 15 de Marzo de 2017. Versión final aprobada el 21 de Abril de 2017.

Para citar este artículo: Muñoz Montaño, Juan C. (2017). Prácticas de gestión humana en el sector textil confección. En: Revista Gestión y Región N° 23 (Enero-Junio de 2017); pp. 119-132

Muchas organizaciones modernas, conducen a sus miembros al estrés, les dificultan la conciliación entre su trabajo y la vida familiar, limitan la iniciativa y el sentido de autonomía de las personas, les hacen exigencias ambiguas o contradictorias y los sobrecargan con trabajo, (...) Son por tanto, espacios en los cuales los individuos sienten dificultades para realizarse como seres social, emocional e intelectualmente válidos. (...) Se puede afirmar que estas organizaciones son nocivas para la salud (física y psicológica) de sus miembros
Rego y Souto (2004, pp. 77-78)

Pensar lo humano en la organización se consolida como uno de los imperativos de la gestión en la actualidad. Su reflexión se encuentra como fundamento de la condición misma del *management* independientemente del contexto donde se evalúe, sin embargo, parece existir una distancia significativa entre las propuestas y avances derivados de la reflexión teórica y las prácticas realizadas por un número significativo de ejecutivos en consideración a la dirección de personas.

El autor selecciona para el estudio de lo humano en la organización empresarial –desde el enfoque funcional– el sector textil–confección, por ser representativo en materia de desarrollo industrial y marco histórico para el municipio de Dosquebradas, territorio donde se realiza la investigación. Así mismo, se asocian variables como la contribución al producto interno bruto, empleo generado, tipo de personas que la industria vincula y prácticas de gestión humana, entre otros elementos característicos.

¹ Juan Carlos Muñoz Montaño. Docente de tiempo completo en la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Católica de Pereira. El artículo es producto de la aproximación teórica derivada del trabajo de reflexión e investigación aplicada en la asignatura Marco Histórico Colombiano del Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT.

Dosquebradas, al desligarse como corregimiento de Santa Rosa de Cabal, creada el 6 de diciembre de 1972 mediante la ordenanza No 12 de diciembre de ese mismo año, ofrecía un atractivo fundamental para la llegada de inversión extranjera. Su cercanía a Pereira, así como el resultado de externalidades, fomentaron el crecimiento y rápido desarrollo de este nuevo Municipio; sin embargo, al comienzo presentó fuertes complicaciones. Al respecto, Calvo y Montoya (2014, p.58) escriben:

(..) al inicio de su vida administrativa el municipio de Dosquebradas se vio en la necesidad de tener que expedir con mucha frecuencia, acuerdos de exención de impuestos a los habitantes o condonación de multas e intereses de tributos. Esto último refleja tres situaciones muy graves: primera, que los contribuyentes no tienen los medios para cumplir con sus obligaciones tributarias; segunda, que el municipio al no recibir estos tributos no puede hacer ningún tipo de inversión pública, lo cual se traduce en un círculo vicioso de pobreza generalizada y extendida; y tercera, es evidente que la capacidad de recaudo y cobro de los tributos por parte del municipio es ineficiente, bien porque no conoce a sus tributarios o se privilegia a los evasores. Adicionalmente, se estaban presentando situaciones muy difíciles que comprometían la estabilidad económica del territorio.

Las primeras empresas en asentarse en el municipio fueron: Comestibles La Rosa, “construida en el año 1948 e inaugurada en 1950 por la compañía Estadounidense Grace Line Company, dando comienzo a la primera etapa de Comestibles La Rosa dentro del mercado de alimentos” (García, 2012, p. 5); y Paños Omnes, en 1950, propiedad de la firma: Compañía de Tejidos de Lana Omnes S.A. de la casa P. Cía Teoulemonde.

Dosquebradas sustentó su estrategia de desarrollo urbano e industrial, fundamentalmente en un modelo de economías de aglomeración donde se destacó fundamentalmente el sector textil-confección, tanto desde la constitución de empresas de carácter nacional e internacional que se ubicaron en el territorio por las oportunidades establecidas desde el orden político, normativo y demográfico que favorecían su crecimiento, hasta la apertura de numerosas empresas pequeñas y de carácter familiar; muchas de ellas inclusive no constituidas legalmente bajo el orden jurídico establecido. Estos asentamientos permitieron develar la connotación como distrito industrial; allí, sin duda, el sector textil-confección participó como uno de los principales dinamizadores del crecimiento económico en Dosquebradas.

Diseño y metodología

A raíz de la situación contextual en torno de la problemática enunciada, la investigación inicia con la revisión de antecedentes que favorecen la emergencia

e identificación de la pregunta de reflexión y la revisión de la literatura en consideración a la temática. El análisis permite develar que no existen estudios que establezcan el comparativo entre prácticas de gestión humana en la década del 90 y la década actual para el sector textil-confección en el área geográfica en la cual se lleva a cabo la investigación; sin embargo, algunos escritos facilitan la contextualización para el trabajo referido.

Ahora bien, para contrastar los desarrollos en las prácticas de gestión se recurre a la aplicación de una entrevista en profundidad –técnica semiestructurada–, con las personas encargadas de la dirección de personas en las empresas seleccionadas (Empresa 1 y Empresa 2). Se ha hecho elección del enfoque cualitativo porque lo importante, más que la obtención de los datos que permiten un registro plano de la situación problemática, es la descripción de segundo orden, lo que posibilita la contrastación –a través de la interpretación contextual– desde las prácticas de gestión de personas, de tal forma que el escrito se concretiza en el escenario situacional del municipio de Dosquebradas, y tiene la intención de sustentarse particularmente en el comparativo establecido para las dos décadas definidas.

Para el estudio se empleó la categorización propia del análisis cualitativo (Martínez, 1998, p.72), de tal forma que se garantizara consistencia, validez y confiabilidad de los resultados. Como se ha planteado líneas atrás, el alcance del estudio es descriptivo y su diseño transaccional descriptivo (Toro y Parra, 2006, p.56), puesto que se enfoca hacia el análisis de un problema aún no suficientemente estudiado, reconociendo situacionalidades de lo humano en las empresas del sector textil-confección sin especificar condiciones comparativas entre prácticas para las dos décadas analizadas.

Sumado a lo anterior, es importante reforzar la estructura del documento entendida desde el método deductivo, pues se aborda el planteamiento desde una realidad global, como las prácticas de gestión humana en sus subsistemas y, específicamente en sus procesos para, de esta manera, analizar las condiciones de aplicación en dos décadas particulares en el sector textil confección en el municipio de Dosquebradas desde entrevistas a profundidad –técnica semiestructurada–. El instrumento empleado permite conocer las prácticas de gestión humana empleadas en cuanto el hacer particular y contrastar las décadas estudiadas.

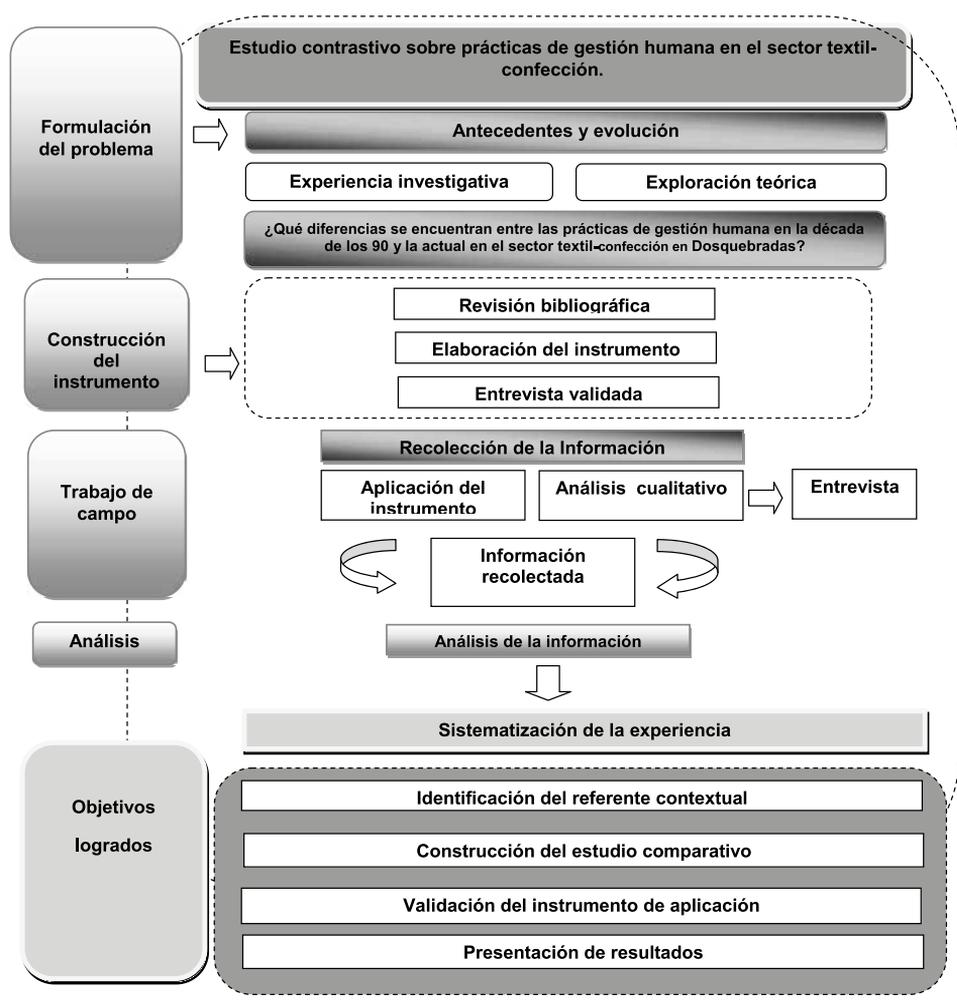


Figura 1. Diseño y etapas del estudio

Gestión del talento humano en las empresas del sector-textil confección

Considerar el tema de lo humano en la organización, implica (...) formar, moldear las posibilidades latentes del ser humano, de tal manera que las empresas, las instituciones, las organizaciones humanas en general, se conviertan en escenarios de desarrollo individual y social para sus trabajadores, para ellas mismas y para su entorno, (...) Consiste en permitir la realización del potencial, de la capacidad, de la inteligencia, de la aptitud natural de los hombres y las mujeres que expresan en su libertad de ser, su mismidad, a través del trabajo, en tanto que el trabajo se convierte a su vez en factor fundamental para el desarrollo individual y social (González, 2003, p. 9).

Si se evalúa la mirada teórica actual de la gestión humana, se puede afirmar que en su concepción integral, la misma se sustenta en un enfoque integral que articula la concepción instrumental (operativo-funcional) de la gestión y la consideración de

comprender al hombre desde una visión multiforme que reconozca su estado polivalente y su carácter complejo conformado por la hipóstasis biosociocultural, en las dimensiones ontológica-epistemológica-axiológica-praxeológica. Esto requiere una forma de pensamiento que acepte la unidad y, a la vez, la diversidad del individuo, que dé lugar a una antropoética, por la cual el sujeto se reconozca a sí mismo y reconozca a los demás como seres afines. Con ello se busca un humanismo administrativo donde las relaciones de subordinación se propicien entre iguales (Marín, 2006, pp. 154 -155).

No obstante, este último aspecto no se considera para el presente escrito, por cuanto el mismo devela las lógicas del modelo praxeológico de la gestión, particularmente mediado por los subsistemas de gestión humana que igualmente requieren ser evaluados desde su avance en las organizaciones empresariales.

La gestión de personas desde esta mirada se encuentra sustentada en perspectiva de cinco (5) grandes subsistemas: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, para los cuales el presente paper sustenta el estudio en ocho (8) procesos que de allí se derivan y que, para facilitar su lectura se abordan desde la siguiente estructura secuencial: reclutamiento, selección, orientación y ubicación laboral (inducción), evaluación del desempeño, contratación y compensación, entrenamiento y desarrollo de personal (capacitación), promoción y plan carrera y, finalmente retiro.

Hallazgos y discusión

La provisión de personas en las empresas del sector textil-confección de Dosquebradas se realizaba en la década de los 90 fundamentalmente mediante reclutamiento mixto. Ello implicaba a nivel interno la promoción de personas de acuerdo con sus habilidades, así como la revisión de hojas de vida que se tenían archivadas y, desde el punto de vista externo, por presentación de candidatos y carteles o anuncios en la misma organización, mismas técnicas que se aplican en la actualidad. Al respecto:

(...) la gente no sabe que conseguir personal para ciertos cargos en la empresa es muy difícil, a veces ha tocado inclusive reducir el ritmo de producción porque las personas que internamente tenemos no dan abasto y afuera no hay gente calificada para estos oficios de máquinas especiales (N, S. Participante, 2017).

De lo anterior se puede inferir que, en la actualidad, las organizaciones del sector no tienen establecidos modelos asociados con estudios del mercado de trabajo, no se presenta una clara proyección de talentos humanos, sus técnicas son limitadas y su posición frente al proceso es de requerimiento- respuesta, no planificada frente a las fases de identificación, selección y mantenimiento de fuentes de información que garanticen al proceso soluciones acordes con modelos técnicos de respuesta oportuna.

En cuanto a la selección de personas en la década presente, se privilegia el conocimiento técnico en el puesto, no se exploran otras condiciones de la persona si en primera instancia no demuestra su experticia frente al tema:

(...) se llama a la Jefe de Proceso para que le haga una prueba técnica inicial, se deja allí unas dos horas haber qué tan rápida es; y la acompaña la Analista de Ingeniería para mirar cómo es su manipulación y la Jefe de calidad para revisar su producción, porque puede sacar mucha producción, pero mala y no sirve. Hay un formato que se llama de Selección de Personal (...), se colocan los resultados de la prueba: si está por debajo del 60% y la calidad está mal, la persona no ingresa; (...) si pasa este filtro, continúa otras pruebas (N, S. Participante, 2017).

Como se evidencia, solo si el resultado es favorable en cuanto condición operativa -habilidad técnica en la lógica clásica instrumental de la gestión- se continúa con el proceso; de lo contrario, se descarta dar seguimiento al mismo, renunciando a la realización de un proceso integral de selección que pueda mostrar otras condiciones de la persona, pues “lo primordial para ingresar en la empresa es la eficiencia y el resultado de calidad en la producción” (N, S. Participante, 2017). La misma orientación se presenta en consideración a la década de los 90, cuando las personas igualmente ingresaban por sus habilidades; al respecto, Pacheco (2017) comenta:

(...) lo fundamental era que usted supiera hacer el trabajo; sólo que la prueba técnica muchas veces ni siquiera se realizaba, uno muchas veces decía que sabía hacer una operación y ni siquiera sabía, cuando yo entré -que no tenía cargo de dirección-, a mí me preguntaron si sabía manejar la máquina plana y yo dije que sí, me pusieron a encarterar y saqué como cuatro (4) paquetes malos, “le asentaba el pedal a la máquina y eso se iba” (...), uno iba aprendiendo en la empresa con el tiempo, pero lo importante era entrar.

Ahora bien, en cuanto al subsistema de aplicación, para el proceso de orientación y ubicación de personas en el trabajo sí se evidencian diferencias notorias comparativamente con la década de los 90, dado que años atrás solo se enfocaban en la operación: “(...) había una gente allá que tenía más conocimiento y uno

les decía que le explicaran a las que no sabían tanto o cometían muchos errores” (Pacheco, 2017).

En la actualidad, los procesos son integrales y para este tipo de empresas se presenta en dos etapas claramente definidas: la primera, da a conocer la axiología de la empresa, socialización de objetivos, políticas de seguridad y salud en el trabajo, así como el marco normativo-jurídico que rige el contexto de la organización. En segunda instancia, se definen parámetros técnicos de la operación:

(...) bueno, aquí asentamos cuellos así, y lo debe hacer así, ya se le explica bien esos procesos de calidad más técnicos del trabajo y de la operación; cómo se reporta eficiencia en el trabajo y qué pasa si no cumple con la eficiencia (N, S. Participante, 2017).

Aunque se evidencia un componente vasto de orientación y ubicación laboral desde la temática, en campo dicho proceso dura alrededor de un día. Lo anterior denota que si bien existe marcada amplitud en el proceso –que inclusive está documentada por factores asociados al “sistema” de calidad-, se infiere el carácter instrumental del mismo por la importancia que demanda el rápido ingreso a la operación y por los elementos de coerción cuando no se alcanzan las metas definidas.

Respecto al análisis y descripción de puestos de trabajo, se tienen definidos manuales de competencias desarrollados por departamentos de ingeniería, de acuerdo con estudios de tiempos y movimientos, perfiles y requerimientos del cargo, por ello:

(...) en la empresa las personas están ubicadas en los cargos de acuerdo con su mayor nivel de conocimiento de la labor desde el principio, pues con la prueba que se le hace para entrar se sabe en qué tarea se le puede sacar más provecho (N, S. Participante, 2017).

Para la década de los 90, igualmente se contaba con manuales de funciones que tenían una estructura básica compuesta por los siguientes capítulos: identidad, naturaleza del cargo, funciones y frecuencia, interrelaciones, requisitos, áreas de responsabilidad, condiciones de trabajo y observaciones.

En ese mismo subsistema de aplicación se encuentra el proceso de evaluación del mérito o desempeño laboral. Para las empresas del sector textil-confección se denota fundamentalmente un desarrollo tecnológico en relación con la instrumentación del método; al respecto (N, S. Participante, 2017) comenta:

(...) hay unos indicadores, acá hay unas planillas y es automático, los lectores leen las planillas y eso queda en un sistema, diariamente se revisa y se analiza. El sistema entrega reportes: diarios, semanales,

quincenales, mensuales y anuales, por tanto se podría decir que la evaluación del desempeño es diaria, (...) Sólo evaluamos el tema técnico porque aunque un tiempo tuvimos otras áreas de interés nos estábamos yendo a los apasionamientos, (...) por eso ya sólo evaluamos a través de pruebas técnicas.

En la década del 90 existían también procesos de evaluación; sin embargo, estos

eran a ojo, había un director y él nos decía cada año cómo evaluar a las personas en calidad, producción, comportamiento de 1 a 5, entonces uno decía como era la persona y le daba la calificación, era lo que uno dijera. (...) sin embargo lo más importante eran los porcentajes de las planillas y el resultado de la producción (Pacheco, 2017).

Como se infiere de las respuestas obtenidas, la evaluación del desempeño laboral, más que avanzar hacia una concepción holística e integral del proceso, denota un retroceso en elementos de apoyo que permitan un resultado que incorpore la apreciación sistemática de las personas, de tal manera que se puedan identificar necesidades de entrenamiento, auto perfeccionamiento, adecuación del colaborador al cargo o la organización, así como estimación del potencial de desarrollo de colaboradores. Es una evaluación sustentada en el alcance de objetivos, que potencia los resultados cuantitativos de la función y el logro de la eficiencia (lógica instrumental de la gestión), pero no de un referente sistémico que responda a una política integral de evaluación como proceso.

Ahora bien, en cuanto al subsistema de mantenimiento de personal, en los protocolos de contratación y compensación no se evidencian mayores cambios. Los procesos de ingreso y beneficio económico continúan siendo sustentados por la lógica financiera del negocio y la mirada del colaborador bajo la lupa del *homo economicus*. Inclusive, se infiere que en la actualidad los colaboradores han perdido condiciones de mayor estabilidad y salario real a las definidas tres décadas atrás:

El nivel operativo gana \$ 5000 más sobre el mínimo adicional a lo legal nada más (...) En diciembre se da una bonificación que se castiga o se premia de acuerdo con la evaluación de desempeño y nos dan \$ 12.000 de velitas (...) Las vacaciones siempre a todos nos las pagan en diciembre a diferencia de otras empresas, entonces en diciembre salimos con las dos quincenas, la prima, las vacaciones, con las velitas, entonces diciembre es muy bueno para todas las personas.

(...) la vinculación es por la empresa, se hacen contratos por tres meses y se renuevan cuatro veces durante el año inicial, si queda, entonces ya se le hace contrato a término fijo por un año (N, S. Participante, 2017). Por su parte, en la década de los 90:

(...) lo que existía era una compensación al porcentaje adicional que se lograra, a las operarias se les daba un “poquito” y para las supervisoras si era casi el doble, por eso una presionaba para que sacaran no veinte, ni treinta, sino cincuenta, sesenta (...) porque ahí estaba la plata. (...) Cuando me dieron dos talleres eso fue muy bueno y me ayudó para la pensión. Respecto al contrato las personas tenían sus dos meses de período de prueba y si continuaban ya era indefinido” (Pacheco, 2017).

Como se evidencia, el proceso de compensación ha estado mediado por la eficiencia productiva, aunque las organizaciones no realizan estudios sobre compensación laboral, destinación que las personas hacen sobre sus ingresos, satisfactores de necesidades básicas, así como acompañamiento a finanzas personales, entre otros.

En consideración a la contratación y particularmente al vínculo laboral que manejan estas organizaciones empresariales, en la actualidad el contrato a término fijo por períodos de un año o inferiores se impone en el sector. Se diferencia de los realizados hace tres décadas, cuando estos eran a término indefinido: “por ello aún quedan algunas personas, como 50 de la época en sus trabajos, porque a las empresas les vale mucho liquidarlas, entonces toca esperar hasta que se jubilen, aunque el año pasado liquidaron como a 30” (Pacheco, 2017).

Ahora bien, en cuanto al subsistema de desarrollo, el proceso de entrenamiento está fundamentalmente orientado al trabajo. Los programas de formación generalmente obedecen a mejorar el desempeño técnico; sin embargo, como en general las tareas operacionales demandan continuidad, concentración, esfuerzo físico y frecuencia por repetición, la capacitación se realiza en el mismo sitio de trabajo “módulo”, y en la tarea particular establecida por parte de pares asignados al proceso de formación, de los ingenieros o de analistas que retroalimentan en la función. Este proceso en general ha cambiado, en cuanto que en la actualidad es más técnico, los entrenamientos y capacitaciones se hacen bajo lógicas instrumentales derivadas de estudios ingenieriles más avanzados que los empleados para la década del 90, pero en su ejecución sigue implementándose el mismo método: *capacitación in situ*.

En este subsistema de desarrollo también se consideran los planes personales, beneficio social y promociones que posibiliten el avance de su proyecto de vida a través de un plan carrera. Si se inicia la analítica por este último proceso se encuentra que:

Como tal no hay definido un plan de carrera laboral, las personas se promueven si cumplen los requisitos educativos, psicosociales del cargo, pero ante todo técnicos, lo que pasa es que entre 2600 personas es muy difícil ascender y no todas las operarias generalmente están interesadas en esos puestos por sus roles también fuera del hogar. Ocupar esas

vacantes implica otro proceso de selección con todos sus elementos (N, S. Participante, 2017).

En la década de los 90, el proceso de promoción tenía en cuenta fundamentalmente características relacionadas con la técnica, aunque también las filiaciones colaborador–directivo. Al respecto, Pacheco (2017) comenta:

(...) por ejemplo, para promover al cargo de supervisor tenía que saber muy bien las operaciones de la prenda; eso sí lo exigían y era lo más importante, pero uno ya veía también el que más le rendía, el que le colaboraba al jefe y el que no fuera tan “relojero”. Eso sí, mirábamos mucho porque el que se paraba a las 12:00 m. en punto, ese no nos servía, entonces cuando había un ascenso el primero que uno decía era el que más colaboraba.

En cuanto a planes de beneficio personal y extensiones, los programas incluyen apoyos al colaborador desde acompañamientos por parte de los fondos de empleados, hasta bonificaciones y ayudas por calamidad y educación; también extensión para el cuidado y protección de los hijos mientras las personas se encuentran en el desarrollo de sus actividades laborales. Estos programas no se tenían estipulados hace tres décadas, lo cual muestra un proceso avanzado y con desarrollo importante en esta área de la gestión.

Finalmente y en consideración con el subsistema de control, se puede inferir que por las lógicas mismas del sistema de calidad y las evidencias documentales que el mismo modelo requiere, las organizaciones han presentado desarrollos incrementales en cuanto a bancos de datos, sistemas de información de talentos humanos, auditorías operacionales en el área y desarrollo documentado de los procesos de gestión. Sin embargo, existe una asignatura pendiente en consideración con el retiro laboral, pues aún no se implementan programas de acompañamiento responsable para el retiro digno, así como seguimiento a las personas que se han jubilado en la organización. Este es un encargo importante que aún no se acomete como lógica responsable de extensión corporativa.

Aunque en la actualidad se realizan entrevistas de retiro laboral a diferencia de los años 90, cuando las personas que tomaban la decisión de desvinculación ni siquiera eran indagadas sobre las razones, “el que se fue se fue y parte sin novedad” (Pacheco, 2017); los estudios de deserción laboral se enfocan fundamentalmente en el cálculo de estadísticas y comparativos para evaluar mejoramiento por estabilidad, empero no como elemento referente para la toma de decisiones organizacionales que lleven al desarrollo de programas de impacto para promover y consolidar retención de personas.

A modo de conclusión

Los procesos de gestión humana siguen siendo un punto importante de reflexión por parte de los teóricos de la disciplina administrativa. Considerar sus lógicas teóricas y contrastar sus avances en términos de su aplicación en su objeto llama la atención por cuanto se evidencian mínimos avances –y en algunos casos retrocesos significativos- desde su ejecución pragmática. Este es el caso particular del sector textil-confección estudiado en este documento, desde la aplicación funcional de los procesos más empleados.

Lo relevante en este contexto, parafraseando a Goffman es:

“identificar las máscaras de la fachada” de cada organización, sus pretensiones y actuaciones prácticas de tal manera que se puedan promover acciones orientadores de mejoramiento, porque “si no tratamos nunca de ser algo mejor de lo que somos, ¿cómo podríamos mejorar o formarnos desde fuera hacia adentro? (Goffman, 1976, 46).

El documento presentado permite develar, como fruto de las pesquisas teóricas y su contraste con la aplicación de los procesos de gestión humana en dos décadas importantes para el sector textil-confección de Dosquebradas, la existencia de prácticas mediadas por el modelo instrumental-funcional que aún continua siendo imperante en el contexto organizacional. Las racionalidades mediadas por la eficiencia y el alcance de metas develan, en muchas ocasiones, que los compromisos y lealtad hacia la organización terminen siendo simplemente un discurso de la psicología instrumental que opera en ambos sentidos, empero que mediada por las lógicas del poder fomenta que:

poco a poco estén desapareciendo de la escena las empresas que un día se organizaron bajo la concepción de unidades productivas y lo que ahora se impone es la deslaborización de la prestación del servicio, el nomadismo en el trabajo, la tercerización y la maquila barata (Cruz, 2005, p.109).

La disciplina administrativa y en particular las áreas de gestión humana tienen un encargo fundamental en la nueva teoría derivada del management, “llevar la reflexión por el ser humano más allá del humanismo ingenuo e ideológico movido por las retóricas del discurso administrativo para evitar las disonancias y comprender al ser humano como sujeto y fuente potencial del desarrollo organizacional, es una responsabilidad apremiante y evidentemente necesaria” (Muñoz, 2008, p. 49), tanto desde la mirada reflexiva de la gestión como desde la aplicación en cada uno de los procesos que identifican los subsistemas en la dirección de personas.

Referencias

Bustamante, N. (2012). *Vídeo Institucional Comestibles La Rosa. Universidad Católica de Pereira*. Disponible en

<http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/1235/UNIVERSIDAD.pdf?sequence=1>

Calvo, G. y Montoya, J. (2014). Empresas, creación y desarrollo de Dosquebradas. *Revista Gestión y Región, 18*, 49 - 65.

Cruz, F. (2005). Del humanismo administrativo a la conciencia de las anomalías: el papel de las ciencias humanas. En: F. Cruz (comp.), *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Cali: Artes Gráficas del Valle.

Goffman, E. (1971). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.

González, L. (2003). Presentación. *Revista Talento, 1*, 9 - 10.

Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración. Una mirada crítica. *Cuadernos de Administración, 19*, 135 - 156.

Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Bogotá: Círculo de lectura alternativa.

Muñoz, J. (2008). Una mirada a las organizaciones de multitud. Entre prácticas de gestión humana y el ejercicio del poder. *Revista Académica e Institucional Páginas, 81*, 39 - 51.

Rego, A. y Souto, S. (2004). La relación entre los climas organizacionales atentizóticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración. Universidad de los Andes, 32*. 77 - 101.

Toro, I. y Parra, R. (2006). *Método y Conocimiento. Metodología de la Investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Entrevistas semiestructuradas

- N,S. Participante (abril 8 de 2017). Archivo de audio disponible.
- Pacheco Bojorge, Rubi. (abril 8 de 2017). Archivo de audio disponible.



*UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN Y REGIÓN - REVISTA ACADÉMICA
INDEXADA CATEGORÍA C*

OBJETIVO Y POLITICAS

La Revista GESTIÓN Y REGIÓN es un proyecto académico de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Pereira, que propende por el desarrollo disciplinar de los programas adscritos a la Facultad mediante la publicación de sus investigaciones y de los artículos aportados por connotados académicos nacionales e internacionales:

1. IDENTIDAD DE LA REVISTA:

GESTIÓN Y REGIÓN es la Revista científica de alta calidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas que ha sido creada para publicar avances y resultados de investigaciones en áreas administrativas, económicas y afines, y de esta manera estimula la producción intelectual y la difusión de sus resultados ante la comunidad académica nacional e internacional. La revista Gestión y Región se propone estimular el estudio y el debate sobre las dinámicas del desarrollo regional, los aspectos sociales, culturales e históricos y de esta forma promover la programación y actividades orientadas a la solución de los problemas o a la concertación de los actores de desarrollo en procura de mejorar la calidad de vida y las condiciones de bienestar de la comunidad.

2. JUSTIFICACIÓN

La publicación de la revista científica de facultad es una estrategia para mejorar la calidad académica, ya que contribuye a la difusión de los resultados alcanzados en los proyectos de investigación institucional, así como la difusión de los esfuerzos académicos de otras instituciones. Intercambio de saberes que permiten ampliar las fronteras del conocimiento disciplinar.

La revista GESTIÓN Y REGIÓN ayuda a estrechar vínculos con otras universidades y comunidades académicas externas al servir como medio para publicar sus investigaciones, para propiciar la discusión académica y para conocer los avances de las disciplinas económicas, administrativas y afines.

El logro de la excelencia académica y el cumplimiento de las responsabilidades de la UCP con la comunidad, requieren de programas que posibiliten el desarrollo docente, académico e investigativo. La Revista GESTIÓN Y REGIÓN es parte de estos propósitos, mediante el estímulo a la investigación y a la cultura de la producción escrita.

3. OBJETIVO

Servir como medio de difusión de la producción investigativa de la Facultad y proyectar en la región, en el país y en el exterior los resultados de estudios de las áreas económicas, administrativas y afines que produce la Universidad Católica de Pereira y/o miembros de la comunidad científica de otras instituciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Contribuir al cumplimiento de la misión de la Universidad Católica Popular del Risaralda mediante la promoción de la producción intelectual de los maestros e investigadores.

Contribuir a la cualificación del trabajo intelectual y docente de la institución mediante el intercambio de producción académica entre los maestros e investigadores de la Universidad Católica de Pereira, y con otras comunidades académicas.

Estimular la creación intelectual de la comunidad universitaria y promover la cultura de la producción escrita mediante el desarrollo de competencias escriturales.

Contribuir a consolidar la comunidad académica en la Universidad mediante la creación de ambientes propicios para el conocimiento del entorno, el desarrollo de las disciplinas y la discusión y confrontación de las diferentes percepciones que se tienen del mundo.

Divulgar la producción intelectual de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Pereira entre las comunidades académicas y profesionales de diversos sectores de la comunidad, con el fin de proyectar la imagen de la institución y servir a la sociedad en conformidad con la misión institucional.

4. POLÍTICAS PARA LA PUBLICACIÓN E ILUSTRACIÓN

- El autor debe garantizar que su artículo no ha sido publicado en otro medio.
- El envío de un artículo supone el compromiso del autor (es) de escribir su texto en forma clara, precisa y concisa, y de ser riguroso(s) en el planteamiento y argumentación de sus ideas.
- Los juicios emitidos por los autores de los artículos son de su entera responsabilidad. Por eso, no comprometen los principios ni las políticas de la Universidad o del Comité Editorial.
- El Comité Editorial se reserva el derecho de someter a revisión los artículos y recomendar los cambios que considere pertinentes o devolver los que no reúnan las condiciones exigidas.
- Todos los artículos son revisados con rigor por dos lectores: Uno disciplinar o científico, quien revisa el contenido a la luz de un saber particular, y otro de estilo, quien evaluará la estructura gramatical y el manejo de la ortografía y la redacción.
- Los nombres de los evaluadores no serán conocidos por los autores y a su vez, los evaluadores recibirán los artículos sin los nombres de sus autores.
- El Comité Editorial determina si se publica el artículo con base en el dictamen de los lectores, pero sólo si cumple con las normas de presentación exigidas por la revista.
- El hecho de recibir un artículo y de ser sometido a proceso de evaluación no asegura su publicación inmediata ni implica un plazo específico para su publicación.
- En caso de presentarse varios artículos de un mismo autor, todos serán sometidos a selección, pero sólo uno de ellos podrá ser publicado en cada número. Si uno de los artículos estuviera firmado por varios autores, se le dará prelación para ser publicado. Los artículos no publicados deberán ser sometidos nuevamente a evaluación para los próximos números.
- Las fuentes que fundamentan o soportan teóricamente los artículos para publicar deben ser de carácter primario, preferiblemente.
- El Comité Editorial se reserva el derecho de elegir, mediante convocatoria o elección unilateral, al ilustrador gráfico para los artículos y para la portada de cada edición. Las ilustraciones seleccionadas no serán devueltas a su autor y quedarán como propiedad de la Revista GESTIÓN Y REGIÓN de la UCP.

- El Comité Editorial entregará una certificación al ilustrador y le dará sus respectivos créditos en la revista.
- La ilustración para la portada de cada edición será elegida por el Comité Editorial.

5. REQUISITOS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS

Los artículos deben presentarse en Word y enviarse en formato digital o por correo electrónico y acompañado de dos copias impresas a la dirección de la revista; si el artículo incluye fotografías, gráficos o similares se deben incluir originales suficientemente claros para facilitar la edición. *Para el caso de artículos de autores externos a la Universidad, bastará con presentarlos en medio electrónico.*

Cada artículo se debe acompañar de un archivo aparte con el nombre: “DATOS DEL AUTOR”, con la siguiente información: título del trabajo, nombres y apellidos completos del autor (es), afiliación institucional, dirección electrónica, preparación académica pre y postgradual. Se sugiere presentar el máximo título académico del autor.

5.1 EXTENSIÓN

La extensión máxima es de 20 páginas y la mínima de 15, escritas a doble espacio y en tamaño carta, con fuente Arial 12. En casos especiales y según la trascendencia del tema, el Comité Editorial se reserva el derecho de aceptar trabajos más extensos.

NOTA: Si un artículo no agota todo el tema, el autor puede optar por hacer varias entregas para diferentes ediciones, conservando en cada una la unidad temática.

5.2 ESTRUCTURA

Todo artículo debe contener las siguientes partes básicas:

- Título (subtítulo, si lo requiere)
- Una síntesis en español y en inglés (abstract), en letra cursiva que no exceda las 10 líneas. (120 palabras)
- Descriptores (palabras clave, en español e inglés).
- Estructura interna (sin especificar con subtítulos): introducción, disertación y conclusiones.

NOTA: Aunque las ponencias no guardan esta estructura, también serán aceptadas.

5.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Las normas para referencias bibliográficas son las siguientes:

- Las **citas** dentro del texto se escriben entre paréntesis en el lugar de la citación: apellidos del autor, año: página (Echrager, 2003: 59). Los pies de página se utilizarán sólo para notas aclaratorias o ampliaciones del tema. Ejemplo: ...“Evidentemente, ya no queda nada por lo que merezca la pena apostar hasta el límite de la existencia” (Baier, 1996: 103). Nota: Para autores latinos o nacionales se podrán utilizar los dos apellidos.
- Cuando los nombres de los autores precedan a las citas se escribirán dentro del paréntesis el año y el número de la página. Ejemplo: ...Así lo manifiestan Bedoya y Velásquez (1998: 90) cuando se refieren a ese momento histórico: “la filosofía fue entonces, desde ese instante, occidental.”
- Al final del artículo se listan en orden alfabético todas las referencias bibliográficas utilizadas, de acuerdo con el sistema: autor, fecha, título, según las normas APA. Para citación de artículos de revistas, el nombre de la revista va en letra cursiva y el número entre paréntesis

Ejemplos:

Libro: Autor (Apellidos, Nombre completo el primer y el segundo nombre la inicial en mayúscula). Año de publicación en paréntesis. Título: subtítulo (si lo tuviese). Edición (cuando ésta es diferente a la primera 2ed.). Traductor (en caso de que lo haya). Ciudad o país: Editorial. número de paginas del libro p.

Baier, Leon. (1996) *¿Qué va a ser de la literatura?* Traducción. Carlos Fortea. Madrid: Debate. 137 p.

Ponencias o conferencias: Autor de la ponencia. Título de la ponencia (cursiva). Preposición En: Nombre del seminario, congreso o conferencia, (Número de la conferencia: año de realización: ciudad donde se realiza). Título que se identifica con memorias o actas. Ciudad de publicación: editor, año de publicación de las memorias, paginación.

Ejemplo: Charum, Alfonso. año de publicación en paréntesis. *La educación como una de las bases para la sociedad informatizada del año 2000*. En: Congreso del sistema de información y documentación para la educación superior. (6°: 1987: Bogotá). Ponencias de VI congreso del sistema de información y documentación para la educación superior. Bogotá: Colciencias, 1987. 302 p.

Parte de un libro o texto de un autor en una obra colectiva:

Autor del capítulo o parte. Título del capítulo o parte en cursiva. En: Autor que compila. Título de la obra completa. Ciudad: Editor, año de publicación.

Ejemplo: Brungardt, Maurice P. *Mitos históricos y literarios: La casa grande*. En: Pineda Botero, Álvaro y Williams, Raimond L. *De Ficciones y Realidades: Perspectivas sobre literatura e historia colombianas*. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1989. pp.63-72.

Revista o publicación seriada: Autor del artículo. (año). “Título del artículo: subtítulo del artículo”. En: *título de la publicación (en cursiva)*: subtítulo de la publicación. Número del volumen, número de la entrega en negrilla, (mes, año); paginación.

Ejemplo: Zaid, Gabriel. (1998). “*Organizados para no leer*”. En: *El Malpensante*. No. 17, (agosto – septiembre, 1999); pp.24-29.

Recurso electrónico: Autor del artículo. (Fecha de registro en internet). Título del artículo (cursiva): subtítulo del artículo. Dirección electrónica / (fecha de la consulta).

Ejemplo: GENTILE, Pablo. (2002). *Pobreza y neoliberalismo*. Disponible en: <http://www.cisspraxis.es/educacion/4> (Consultado el 18 Feb.2006)

5.4 NOMENCLATURA

Cuando el artículo propuesto requiere del uso de nomencladores, se recomienda el empleo del sistema decimal.

5.5 PRESENTACIÓN DEL AUTOR

Los artículos deben venir acompañados, en un archivo independiente, de los datos académicos e institucionales del autor.

6. PROCESO DE SELECCIÓN DE ARTÍCULOS

La selección de los artículos para ser publicados en cada número de la revista *Gestión y Región* se hace de la siguiente manera:

1. Convocatoria abierta a los docentes de la ucpr y de otras universidades e Instituciones para presentar sus artículos, fijando fecha límite para la recepción.

2. Posteriormente el Comité Editorial de la revista se reúne para asignar los Lectores de cada artículo y fijar plazos prudenciales para que emitan sus conceptos.
3. Después de recibidos los conceptos de los lectores, el Comité Editorial selecciona los artículos para ser publicados y devuelve aquellos calificados como publicables con modificaciones, para que los autores realicen los ajustes.

NOTA: Los artículos no seleccionados para hacer parte de la revista próxima a editarse, también se devuelven a sus respectivos autores para que sean ajustados y si los autores desean proponerlos nuevamente como candidatos para un número siguiente, deben cumplir todos los pasos de selección. Esta notificación también se hace por escrito a sus respectivos autores.

7. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE ARTÍCULOS

7.1 SOBRE LOS LECTORES EVALUADORES

Cada artículo se somete a dos valoraciones, así:

Forma: El Lector evaluador debe ser un docente u otro profesional competente con respecto a los procesos y los productos de lectura y escritura, pues él valorará la construcción del texto, esto es, redacción, ortografía, corrección, cohesión, coherencia y condiciones generales de intertextualidad y de intertextualidad.

Contenido: El Lector evaluador es un par académico que tiene la misma profesión del autor del artículo u otra profesión análoga y evalúa la fundamentación y pertinencia del artículo.

Los lectores evaluadores que se elegirán para evaluar los artículos candidatos a publicarse en un número de *GESTIÓN Y REGIÓN* serán preferiblemente internos, es decir, que estén vinculados a la ucpr. Sólo en caso de no encontrar un par académico para determinado artículo en la ucpr se procederá a buscarlo externamente.

A los lectores se les incluirá en el listado de Comité Revisor en la primera página de la revista y cuando sean externos a la ucpr, además de incluir su nombre en la mencionada página, se les enviará la revista donde se publique el artículo objeto de revisión.

7.2 SOBRE LOS ARTÍCULOS

Los lectores evaluadores deberán entregar un concepto para cada artículo, señalando expresamente si consideran que es publicable, publicable con modificaciones o no publicable.

El único criterio que se tendrá en cuenta para la publicación de artículos es el concepto de los lectores. Si según estos conceptos los ajustes en el artículo son sólo de presentación o de forma y no tocan con la estructura misma del artículo o con sus contenidos, entonces se acordará su publicación. En este caso se remitirá al autor para que realice las correcciones o se pedirá su autorización para hacerlas.

Si por el contrario, los conceptos de los evaluadores sugieren cambios estructurales o de contenido, el comité optará por no publicar el artículo. Si hay contradicción entre los dos conceptos emitidos para un mismo artículo, se buscará un tercer lector evaluador.

8. CRITERIOS PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA REVISTA

Una publicación institucional como la Revista GESTIÓN Y REGIÓN, permite la visualización de la universidad en el ambiente académico y en los espacios que sirven como vitrina de exhibición para los escritos académicos en las diferentes áreas del conocimiento. Estos espacios son las Bibliotecas de las instituciones educativas, tanto universitarias, como especializadas y los centros de documentación, de carácter nacional e internacional.

En la actualidad, la Revista se distribuirá a las facultades de ciencias administrativas, económicas y afines, a las bibliotecas y centros de documentación, con lo cual se promueve el Canje institucional, y a instituciones públicas y privadas.

Se envía también a los profesionales egresados de los diferentes programas de la institución, que mantengan contacto con la universidad y de quienes se tienen los datos actualizados por ellos mismos en la biblioteca (encargada de la distribución).

Para su solicitud, se debe dirigir a la Biblioteca de la Universidad.

Comité editorial

NUESTROS REPOSITARIOS INSTITUCIONALES

1. RIBUC: Repositorio Institucional Biblioteca Universidad Católica de Pereira
2. OJS: Open Journal System (Sistema de Publicaciones Periódicas de la UCP)

Los repositorios institucionales (RIBUC/OJS) son un conjunto de servicios que pretenden proporcionar el almacenamiento y hacer accesible en formato digital, el material producto del quehacer académico de la UCP y su comunidad.

La Universidad Católica de Pereira, por medio de su biblioteca, viene trabajando en su construcción desde el año 2009 y desde el año 2011 fueron puestos a disposición de los usuarios.

¿Qué es el Repositorio RIBUC y/o OJS?

Es la plataforma orientada a la web, que permite almacenar, gestionar, buscar y recuperar la producción académica y científica de la Universidad Católica de Pereira.

La importancia de los repositorios RIBUC y/o OJS:

- Aumentan la visibilidad de la producción académica y científica de la Universidad
- Reúnen en un solo sitio el conocimiento producido en la Universidad
- Permiten el acceso abierto
- Preservan la producción institucional

En nuestros repositorios se podrá encontrar productos como:

Informes de investigación
 Objetos de aprendizaje
 Las revistas institucionales UCP en texto completo
 Ponencias
 Tesis de maestría
 Artículos de investigación y otros

RIBUC y/o OJS: Una estrategia para la visibilidad y gestión del conocimiento

<http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/>
<http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/>