

Mi Los gerentes de las empresas manufactureras nacionales

Los gerentes de empresas manufactureras nacionales —o aquellas firmas cuya mayoría absoluta de acciones o derechos (más del 50%) están bajo el control de personas naturales o jurídicas colombianas— es tema del presente capítulo¹. Se estudiarán en relación con los antecedentes ocupacionales y educaciones, como indicadores de su origen socioeconómico y como factores que contribuyeron a su surgimiento como empresarios. Además, se explorará el medio organizacional en que el gerente desarrolla hoy sus actividades, así como algunos aspectos relacionados con su comportamiento como orientadores de las empresas a las cuales están asociados. Específicamente, se hará referencia al grado en que las empresas nacionales son familiares y al grado en el que los gerentes dedican sus energías a su manejo, aspectos, estos, que fueron identificados como relevantes en el conocimiento del industrial y la industria manufacturera local.

Origen de los gerentes

Muchas de las personas que fundaron las empresas "manufactureras nacionales" son hoy sus gerentes. Tal hecho lo revelan las siguientes cifras. De las treinta firmas pereiranas, que fueron descritas en el capítulo 2 como fundadas por personas, veintidós son gerenciadas por sus fundadores y tres por sus herederos. De las dieciocho firmas de Manizales fundadas por personas, siete son aún gerenciadas por sus fundadores y cuatro por sus herederos. En todas las empresas manufactureras nacionales, fundadas por organizaciones, las personas que estuvieron al frente de la gerencia, al iniciar operaciones, han sido reemplazadas²

En la Tabla 5.1 se observa que los actuales gerentes, de las empresas manufactureras nacionales, son colombianos de nacimiento. La Tabla 52 clasifica los gerentes según pertenezcan, o no, a las "buenas familias" del Viejo Caldas utilizando para ello el criterio adoptado en el capítulo 2³. Al leerse las dos tablas no se debe perder de vista que en alto grado los papeles de gerente y fundador coinciden, particularmente en el caso de Pereira, como se ilustró en el párrafo anterior. Los resultados presentados, aquí, en conjunción con los del capítulo 2⁴, muestran en forma concluyente que la fundación y gerencia de las empresas manufactureras de Manizales han sido principalmente obra de las buenas familias de la región, en contraste con Pereira en donde tal no ha sido el caso. Este hecho ya ha sido ampliamente interpretado y explicado en capítulos anteriores, en relación con los fundadores. Parece pertinente examinar con algún detalle el origen socioeconómico de los gerentes de las empresas manufactureras nacionales para redondear así el examen que sobre este aspecto se ha hecho a lo largo de este escrito. Para ello se utilizarán tres indicadores: (i) la ocupación de los padres de los gerentes; (ii) el tipo de educación formal —colegial, universitaria, etc. —, que recibieron y (iii) la experiencia ocupacional previa a su vinculación a la industria.

¹ Esta distinción se estableció en el capítulo 2, pp. 45-46.

² La distinción entre personas y organizaciones fundadoras se estableció en el capítulo 2, pp. 27-30, 47-48.

³ Véase pp. 30-35

⁴ Véase pp. 35-37

Lugar	Manizales	Pereira
Viejo Caldas	25	21
Otras regiones colombianas	2	11
Extranjeros	0	0
	27	32

	Manizales	Pereira
Miembro de la oligarquía caldense	20	7
No pertenece a la oligarquía caldense	5	14
No originario del viejo Caldas	2	11
Número total de casos	27	32

Las actividades ocupacionales de los padres de los gerentes. El examen de la ocupación de los padres de un grupo de individuos es un indicador de especial utilidad cuando se intenta determinar su origen socioeconómico. En el estudio de los industriales, tanto de los países industrializados como de los países en vía de desarrollo, este indicador ha sido utilizado, además, para inferir una porción importante de su experiencia educacional y para explorar las fuentes del capital inicial invertido en las empresas.

En relación con el aspecto educacional, se señala que la ocupación del padre moldea parte del medio ambiente que contribuye en la fijación de valores y actitudes y en las transmisiones de habilidades afines, en mayor o menor grado, con la actividad

industrial⁵. Se puede suponer así que la artesanía: el comercio son actividades más afines con la actividad industrial que, por ejemplo, la agricultura⁶. Los riesgos que toma el comerciante son similares a los que toma el industrial y mayores a los enfrentados por el agricultor tradicional. La artesanía es, como la industrial, una actividad productiva en la que el concepto de calidad está presente. Se admite, sin embargo, que el comerciante obtiene más rápidos retornos que el industrial y que el artesano no utiliza métodos de producción de tipo industrial, ni involucra el concepto de cantidad. No se ha intentado, en las líneas anteriores, crear una tipología de la contribución que los diferentes sectores ocupacionales han hecho al surgimiento empresario industrial. Tenemos la convicción de que diferentes regiones y épocas pueden presentar diferentes tipologías.

El análisis ocupacional de los padres de los industriales se ha llegado a utilizar como indicador del sector de actividad del cual procede el capital invertido en la industria. Ya en el capítulo 2 nos referimos a la procedencia, por sectores de actividad, del capital inicial de las empresas de Manizales y Pereira, utilizando una metodología diferente, que consistió en inquirir directamente por su origen. Las observaciones que aquí se efectúen sobre los antecedentes ocupacionales de los padres de los gerentes servirán, quizás, para dar luz sobre la utilidad, o no, de este enfoque en sociedades como U caldense.

La tabla 5.3 se ha elaborado con base en las respuestas a las preguntas "¿Cuál fue, o es, la ocupación de su padre?" y "¿En qué entidad trabajó?", incluidas en la entrevista administrada a los gerentes en cuestión, se identificó que algunos de los entrevistados se referían con frecuencia a más de una ocupación o respondían con el término general "negocios"; en estos casos se hizo un esfuerzo para identificar cuál había sido: la ocupación principal y discriminar las actividades clasificadas, por el entrevistado particular, como "negocios". La Tabla 5.3 constituye una síntesis de las ocupaciones principales de los padres de los gerentes asociados a las empresas manufactureras nacionales. La tabla, así elaborada, indica que tanto en Manizales como en Pereira el sector de actividad económica que más contribuyó a la formación de industriales, en términos de la ocupación de los padres de los gerentes, fue el comercial, con el 41% y el 38% para las dos ciudades respectivamente. Le sigue el sector agropecuario con el 18% para Manizales y el 25% para Pereira. La ocupación industrial representa el 18% en Manizales y el 6% en Pereira, mientras que el artesanal contribuye con el 6% y 8%.

⁵ Así por ejemplo, D. McClelland indica los medios familiares más adecuados para fijar en el niño una alta necesidad de logro, que asocia con el surgimiento de comportamiento empresarial. Sobre la teoría de D. McClelland, véase nota de pie de página 34, p. 52. Véase también nota de pie de página 32, p. 50, en relación con la teoría de Haguen y el medio familiar.

⁶ Tal es el hallazgo de Alex F. Alexander en el caso griego. "Es muy poco probable que la élite propietaria de tierras, que vive de sus excedentes económicos, se oriente hacia una vida de ascetismo. En buena medida su "acumulación de capital" es de tal tipo que les provee con gratificaciones inmediatas de consumo" "The Supply of Industrial Entrepreneurships" en *Explorations in Entrepreneurship History*, Vol. 4 (2), (University of Wisconsin: 1967), p. 146.

Ocupación principal	Manizales	Pereira
1. Comerciantes a gran escala exportadores, importadores, banqueros	6	3
2. Comerciantes a mediana escala	5	4
3. Pequeños comerciantes	0	5
Total sector comercial	11 (41%)	12 (38%)
4. Agricultores y/o ganaderos a gran y mediana escala	4	3
5. Minifundistas	1	5
Total sector agropecuario	5 (18%)	8 (25%)
6. Industriales a gran y mediana escala	4	1
7. Industriales a pequeña escala	1	1
Total sector industrial	5 (18%)	2 (6%)
8. Artesanos	1 (4%)	2 (6%)
9. Profesionales	3 (11%)	2 (6%)
10. Empleados de oficina	1 (4%)	4 (13%)
11. obreros	1 (4%)	2 (6%)
Número total de casos	27	32

Se efectúan, sin embargo, algunas precisiones y calificaciones con respecto a la Tabla 5.3. Debe entenderse que representa los sectores ocupacionales identificados como 'principales'; o en otras palabras, se sugiere que una porción de los padres de los industriales no se especializaron en esos sectores. Así, 17 de los 32 padres de gerentes de Pereira trabajaron en un segundo sector ocupacional, adicional al incluido en la tabla como principal; 9 de estos casos corresponden a la combinación de los sectores comercial y agropecuario. En Manizales, de los 27 padres de los gerentes 16 trabajaron en un segundo sector; se identifican, entre otras, las siguientes combinaciones: comercio-agro: 4; industria-comercio: 3; industria-agro: 2. De estos 16 casos se distinguen 5 que estuvieron vinculados a tres sectores, incluyendo el 'principal'. También se identificaron 6 individuos que, en algún período de su vida, estuvieron vinculados al sector público o a la política. En síntesis el 60% de los gerentes de las empresas manufactureras nacionales de Manizales y el 53% en el caso de Pereira, indicaron que sus padres trabajaron en más de un sector. Una indagación aún más detallada incrementaría quizás tales proporciones, de por sí ilustrativas de la baja especialización ocupacional del Viejo Caldas.

Se anota que baja especialización hace referencia a tres posibilidades. Que el individuo

haya estado vinculado simultáneamente a más de un sector, es la primera; que el individuo se haya transferido en sucesión de uno a otro sector, es la segunda, y una combinación de las dos mencionadas, es la tercera. Como se ilustró en los perfiles de los azúcenos de Manizales y un grupo de promotores industriales de Pereira, aún hoy es común que un mismo individuo recorra a lo largo de su vida diferentes sectores de actividad (ej.: el comerciante que se transfiere a la industria y de ésta pasa de lleno a la ganadería)⁷. Como común es que un mismo individuo esté vinculado simultáneamente a dos sectores ocupacionales, o más. Los gerentes mismos, y en alta proporción, adelantan simultáneamente a la industrial actividades en otros sectores, tal como tendremos oportunidad de substanciarlo al final de este capítulo⁸. No es sorprendente, por consiguiente, encontrar una baja especialización ocupacional en el Viejo Caldas de hace 20, 50 u 80 años, cuando todavía en los setentas ocurre en cierto grado.

Las anteriores calificaciones sugieren que la Tabla 5.3 está lejos de indicar el ambiente familiar en que se educaron los gerentes de Manizales y Pereira. El sector ocupacional principal que se atribuye a algunos padres de los gerentes, bien podría ser artificial; aún hoy se identifican en las dos ciudades individuos asociados a la industria de quienes difícilmente podrían decirse cuál es su sector ocupacional principal. Aunque se estableciera un criterio que en todos los casos permitiese hacer tal distinción, ello no sería suficiente para explicar la influencia de sectores ocupacionales que son simultáneos y/o los que antecedieron al distinguido como principal, en términos de la conformación del ambiente familiar⁹.

Los resultados muestran, en forma concluyente, que si bien no se puede atribuir una especialización ocupacional definitiva a los padres de los gerentes de industrias, ellos fueron, en su mayoría, comerciantes. Este es aún más claro si al número de casos clasificados en la tabla como comerciantes adicionamos aquellos que, además de estar activos en otros sectores, también estuvieron vinculados a actividades comerciales. El 70% de los casos estudiados en Manizales y el 55% de los de Pereira, estuvieron, o están vinculados al comercio.

El bajo grado de especialización, común a tan amplio número de individuos plantea serias dudas sobre la validez de utilizar la ocupación de los padres como indicador de los sectores de procedencia del capital invertido en la industria. El utilizarlo como tal indicador supone (i) que existe especialización y estabilidad ocupacional y (ii) que el gerente —identificado como empresario industrial— capitalizó la empresa a la cual está asociado. En un número importante de casos de Pereira se cumple esta última condición, no siendo tal el caso de Manizales. Que no se cumpla la primera condición para el Viejo Caldas, no sólo plantea dudas sobre su validez para las ciudades aquí estudiadas, sino en general para la sociedad latinoamericana, que aparentemente se ha caracterizado por una baja especialización ocupacional en un largo trecho de su historia¹⁰.

⁷ Véase pp. 58-60, 64, 107, 108, 112-114.

⁸ Véase pp. 152-156.

⁹ La información recogida sugiere que para obtener un entendimiento cabal del medio familiar, en que los empresarios se criaron, sería indispensable reconstruirlos plenamente en su contexto histórico. Se requeriría también estudios históricos sobre las ocupaciones y oficios del siglo XIX y de principios del siglo XX, en la sociedad colombiana. Nuestro trabajo de campo nos ha llevado a la conclusión de que estamos lejos de conocer lo que significó ser un comerciante, un agricultor o un artesano, en una sociedad tal como la caldense, de hace cincuenta o cien

¹⁰ Wills (op. cit) y Derossi (op. cit) utilizan los sectores ocupacionales de los padres como indicador del origen sectorial del capital inicial de las empresas manufactureras del Perú y México, respectivamente.

Al intentar sacar conclusiones sobre el estrato socioeconómico del cual son originarios los gerentes, con base en el sector de ocupación de sus padres, la Tabla 5.3 muestra que la nota dominante en Manizales la constituyen la suma de comerciantes, agricultores e industriales, a escala mediana y grande, y los profesionales: en total 22 entre los 27 casos. En Pereira la nota dominante la dan los pequeños comerciantes (en algunos casos ambulantes), los minifundistas, los artesanos, los empleados de oficina (en posiciones de modesta estirpe, la mayor parte) y los obreros: 18 entre los 32 entrevistados. Tales resultados no sorprenderán al lector, familiarizado con las evidencias mostradas sobre el carácter oligárquico de la sociedad manizalita y el carácter más abierto de la sociedad pereirana. Ya en secciones y capítulos anteriores se ha examinado el grado en que los fundadores y gerentes están vinculados al grupo de *buenas familias* del Viejo Caldas, en los términos propuestos por Christie. Simplemente, los resultados aquí presentados evidencian, en forma clara, las marcadas diferencias que, en términos de movilidad social, exhiben estas dos ciudades vecinas.

Cuando se intenta relacionar la posición económica con la falta de especialización, se observa que lo uno es independiente de lo otro. En un extremo de la escala se encuentran los individuos del más bajo estrato económico, cuyas escasas oportunidades para ganar su sustento diario los debieron colocar en una situación de ocupación inestable; o en otras palabras, saltaron de una ocupación a otra en su lucha por la supervivencia. En el otro extremo se encuentran los individuos de fortunas grandes o medias quienes se ocupan, a menudo simultáneamente, en el comercio, las finanzas, la industria, la agricultura y la ganadería. Ellos podrían ser correctamente denominados como *"negociantes"*, u *"hombres de negocios"* como muchos de los entrevistados lo sugirieron al señalar la ocupación de sus padres. Quien se puede imaginar al "hombre de negocios" de hace cuarenta u ochenta años, como un individuo con un almacén en la ciudad y una finca ganadera o un cafetal en la región vecina. Entre sus muchas actividades, todas con su "base de operaciones" en el almacén, se debió incluir, a menudo, la de prestamista de dinero, una ocupación que por su escasa elegancia, o prestigio, fue difícilmente reconocida por los entrevistados. Además, el gran comerciante siempre fue importador y exportador, y con frecuencia en los almacenes, —grandes, medianos y pequeños— se ofrecía la más amplia variedad de artículos.

Hechas las anteriores calificaciones, podemos comparar los datos de Manizales y Pereira con los de otras investigaciones efectuadas en una ciudad colombiana (Bogotá) y en otros países latinoamericanos y norteamericanos, Tabla 5.4. Se anota que en el caso de los países latinoamericanos los datos corresponden, en forma total o parcial, a las grandes metrópolis de los países respectivos, mientras que nuestra investigación se ocupa de dos ciudades intermedias colombianas, que fueron fundadas recientemente en comparación con aquellas. En contraste con Bogotá, los industriales de Manizales y Pereira proceden minoritariamente del sector industrial y mayoritariamente del sector comercial, mientras que el antecedente agrícola aparece en las dos ciudades del Viejo Caldas y no en la capital. Este contraste refleja, no solamente, la más temprana industrialización de Bogotá, sino también, la economía predominantemente agrícola de la región tema de nuestro estudio.

Al hacer una comparación con los otros países latinoamericanos se encuentra que Manizales y Pereira tienen una más baja proporción de gerentes con antecedente industrial (exceptuando Perú) y una más alta proporción de gerentes con antecedente comercial y agrícola. En relación con el comercio se observa como la casi totalidad de

los países considerados, exceptuando Chile y Colombia (Bogotá) tienen a este como primer sector de origen de los industriales. Se observa también la casi total ausencia del antecedente obrero en los países en cuestión. Sin embargo, sobre el Viejo Caldas se debe hacer las dos precisiones siguientes: (i) la ocupación de obrero industrial era numéricamente baja en relación a otros sectores ocupacionales en la región caldense, hace treinta o cuarenta años; (ii) en Pereira una proporción significativa de industriales proceden de bajo estrato económico (filas 3, 5, 8,11 de la Tabla 5.3).

Educación formal. El nivel educacional alcanzado por los gerentes de Pereira y Manizales se presenta en la Tabla 5.5. Se identifica que la mayor parte de los gerentes de Manizales hicieron cursos postsecundarios y que la casi totalidad completó el bachillerato. En contraste, en Pereira algunos de los gerentes no completaron la primaria y una porción importante no terminó el bachillerato o no adelantó estudios postsecundarios. Estas observaciones simplemente reflejan las diferencias de origen socioeconómico, antes subrayadas. Se anota que el nivel de educación de los gerentes es independiente del tamaño de las firmas que dirigen.

Tabla 5.4
Distribución porcentual de los industriales según la ocupación del padre:
el Viejo Caldas comparado con el caso de otros países

	USA ^a	México ^b	Chile ^a	Argentina ^a (Buenos Aires)
Industriales	69	43	38	24
Comerciantes	-	26	17	36
Empleados	3	13	12	20
Profesionales	11	9	28	12
Agricultores y/o ganaderos	4	7	5	4
Obreros	9	0	-	4
Otros	-	2	-	-
Total	96	100	100	100
Número de casos	106	139	46	27

	Perú ^c (Lima Callao)	Colombia ^a (Bogotá)	Colombia ^d (Manizales - Pereira)
Industriales	15	45	18
Comerciantes	36	20	37
Empleados	30	7	10
Profesionales	7	15	10
Agricultores y/o ganaderos	7	0	21
Obreros	-	10	4
Otros	-	-	-
Total	100	100	100
Número de casos	247	61	59

a. F. Cardoso. P. 177

b. F. Derossi, p. 160

c. F. Wills, pp. 82-83

d. En el caso de Colombia, los artesanos fueron adicionados a los comerciantes a fin de

hacer compatible nuestra información con la presentada por Cardoso, Wills y Derossi.

Estudios adelantados en otros países latinoamericanos indican que los industriales se caracterizan por ser uno de los grupos más altamente educados en su comunidad¹¹. Evidentemente este es también el caso de los gerentes de Manizales y Pereira.

Tabla 5.5
Perfil educacional de los gerentes

	Nivel educacional obtenido	Manizales	Pereira
1.	Primaria completa o menos	0	5
2.	Secundaria incompleta	2	8
3.	Título de bachiller	5	6
4.	Estudios universitarios incompletos	6	2
5.	Título universitario	14	11
		27	32

Experiencia ocupacional previa de los gerentes. Al situarnos al comienzo de la carrera ocupacional de los gerentes se evidencia, una vez más, la diferencia entre los industriales de Pereira y los de Manizales, en cuanto a su origen social. Siete de los gerentes de Pereira comenzaron a trabajar como obreros industriales o en oficios similarmente modestos, tales como barrenderos, porteros o mensajeros. En Manizales sólo se identifica a uno con tal comienzo. Esta nueva observación no requiere, comentario adicional, ya que sobre este punto hemos vuelto una y otra vez a lo largo del texto.

Al examinar la carrera ocupacional se encuentra que la mayor parte de gerentes estuvieron vinculados al sector industrial inmediatamente antes de vincularse a la empresa que hoy dirigen, tal como lo evidencia la Tabla 5.6. Con respecto a esta tabla, se subraya que los individuos que trabajaron en la industria lo hicieron a diferentes niveles de la jerarquía, incluyendo tanto el nivel de taller como el nivel gerencial. En Manizales un 40% trabajaron a este último nivel, mientras que en Pereira sólo el 15% caben en tal clasificación.

¹¹ Cardoso, p. 177.

Tabla 5.6
Ocupación previa de los gerentes a su actual posición

	Sector ocupacional	Manizales	Pereira
1.	Industrial	13	14
2.	Comercial	4	12
3.	Agropecuario	1	0
4.	Otros	6	4
5.	Ninguno	3	2
		27	32

Mas la Tabla 5.6 puede no ofrecer un cuadro completo de la experiencia ocupacional previa de los gerentes ya que, de acuerdo a las evidencias expuestas, no es correcto referirse a una rígida especialización ocupacional en el Viejo Caldas. Se deben hacer, por consiguiente, algunas calificaciones. En primer término, cabe la posibilidad de que simultáneamente a la "ocupación principal" algunos de ellos hayan adelantado actividades en otros sectores. Si bien, no fue posible obtener una apreciación del grado en que ello ocurrió en el pasado, con respecto al presente nos referiremos en sección posterior. Una indicación se puede hacer, sí, sobre el grado de compromiso de los entrevistados con las ocupaciones a que la Tabla 5.6 se refiere. Aproximadamente el 60%, en una y otra ciudad, trabajaron como asalariados en organizaciones no controladas por sus familias, lo que supone una dedicación de tiempo completo, en términos contractuales. Además, al examinar la historia de las ocupaciones principales de los entrevistados, se observa que en un 80% de ellos han trabajado únicamente en el sector privado; el 20% restante ha sido alguna vez trabajadores en puestos públicos y en la casi totalidad de los casos no más allá de dos años. Dentro del sector privado, el comercio y la industria han sido los sectores ocupacionales predominantes y, en menor grado, las finanzas y la agricultura y la ganadería. Finalmente, se subraya que un número amplio de los sujetos, doce entre los veintisiete de Manizales y catorce entre los treinta y dos de Pereira, estuvieron o habían estado vinculados con un sector de actividad diferente al que aparecen en la Tabla 5.6.

La empresa familiar y los gerentes

"Las empresas manufactureras nacionales" de Manizales y Pereira son en su mayor parte de carácter familiar. Decimos que una empresa tiene tal carácter cuando la mayoría absoluta de las acciones o derechos (el 51% o más) son de propiedad de una familia. De conformidad a este criterio el 56% de las empresas manufactureras nacionales entrevistadas en Pereira son firmas familiares. En la Tabla 5.7 se observa que en Manizales el carácter familiar de las empresas está asociado con su tamaño; mientras que en las firmas con menos de 200 empleados predomina el carácter familiar, en las firmas que excede ese número no prima. En Pereira el control familiar se da independientemente del tamaño de las empresas manufactureras. Se subraya que un grupo de industrias no familiares se asemejan a las clasificadas como tales en el hecho de que están organizadas como sociedades cerradas. Así, en Manizales cuatro de las doce firmas no-familiares son controladas conjuntamente por un pequeño número de familias, amigos y la Corporación Financiera de Caldas; en Pereira cinco de

la firmas no-familiares pertenecen a esta última categoría de empresas, cuyo acceso de capital y de talento gerencial, por parte de extraños al grupo que las controla, parece ser tan cerrado como lo son las firmas estrictamente familiares. El control sobre el grupo restante de firmas no familiares lo tienen organizaciones locales o de otras partes del país; se mencionan entre ellas cinco empresas controladas en Manizales por la Corporación Financiera de Caldas y dos controladas en Pereira por la Corporación Financiera de Occidente, organizaciones estas que a su vez han sido controladas por dos pequeños grupos de negocios, tal como se ilustró anteriormente¹².

Tabla 5.7
El tamaño de la empresa familiar

Tamaño de la empresa Número de empleados	Empresas familiares	Manizales	Pereira
	Sí/No	Número de empresas	Número de empresas
50-99	Sí	8	9
	No	3	3
100-199	Sí	5	8
	No	1	3
100 o más	Sí	2	6
	No	8	3
Número total		27	32

El carácter familiar de las empresas, también se refleja tanto a nivel de la gerencia como en otros niveles de la jerarquía. En efecto, el 90% de las firmas familiares de Pereira y el 80% de las firmas familiares de Manizales son gerenciadas por uno de los socios pertenecientes al grupo familiar propietario. Además, aproximadamente el 80% de las firmas familiares de las dos ciudades emplean uno o más miembros de la familia a otros niveles diferentes al gerencial.

Gerentes socios. El grado de identificación entre propiedad y gerencia se muestra en la Tabla 5.8, en la que se observa que los gerentes del 87% de las empresas de Pereira y del 56% de las empresas de Manizales son socios de las compañías que dirigen. En la tabla se especifica el número de gerentes propietarios —es decir, aquellos que poseen el 100% de los derechos o acciones— y el número de gerentes-copropietarios —o aquellos que poseen entre el 1% y el 99% de los derechos o acciones—. A su vez, los gerentes copropietarios se han clasificado según sean dueños de la mayoría absoluta de las acciones, o derechos, o según tengan una participación menor a la mitad. Este último caso lo hemos subdividido en tres rangos con el objeto de ofrecer una idea del grado de control que tienen los gerentes-accionistas sobre sus empresas. En la Tabla 5.9 se observa que en Pereira los gerentes-accionistas aparecen indiferentemente en las empresas de distintos tamaños. En Manizales los gerentes no socios se concentran en las empresas con más de 200 empleados; en este último tamaño se sitúan principalmente las empresas controladas por la Corporación Financiera de Caldas¹³.

¹² Véase pp. 62-63, 113-114, 118-119.

¹³ En las grandes ciudades industriales eximo Bogotá y Santiago de Chile el número de individuos que ocupan la gerencia en virtud de su condición de propietarios o copropietarios parece ser menor al de las dos ciudades intermedias de que nos ocupamos. Así en Bogotá en una muestra de 61 gerentes el 40% manifestó ocupar la gerencia en condición de socio. En Santiago en una muestra de 46 empresarios el 37% de los

Tabla 5.8
Gerentes propietarios, copropietarios y profesionales

Ciudad	Gerentes propietarios acciones 100%	Gerente copropietario: %de acciones poseídas				Gerentes no propietarios	No. de casos
		51-99 %	26-50 %	11-25 %	1-10 %		
Manizales	2	2	0	8	3	12	27
Pereira	4	7	9	4	4	4	32

La gerencia patrimonial. Una porción importante de las empresas domésticas de Manizales y Pereira se ajustan entonces al patrón familiar, predominante en las etapas tempranas de industrialización; este tipo de firmas se conocen como de "gerencia patrimonial", en la cual "el control de la propiedad, las principales posiciones decisorias y una proporción significativa de las posiciones de la jerarquía está en las manos de los miembros de una familia. La autoridad decisoria efectiva está centrada en la familia y los objetivos de la empresa están orientados hacia los intereses y aspiraciones de aquella"¹⁴. La empresa familiar es una expresión lógica de aquellos países o regiones en los cuales, como ocurre en el Viejo Caldas, la familia es una de las instituciones sociales dominantes. La empresa familiar puede presentar tantas ventajas como desventajas para una sociedad en vía de industrialización¹⁵. Una de las ventajas es la de que la unidad familiar asegura tanto el sistema de lealtades requerido para la marcha adecuada de la empresa, como los recursos para su financiación, en aquellas sociedades en donde no es fácil confiar en extraños¹⁶. Otra ventaja que se asocia a la empresa familiar tiene que ver con la fuerte unidad que se puede mantener dentro de la organización; se señalan en particular los beneficios que se derivan de la coincidencia que existe entre los roles de administración y toma de riesgos financieros, lo que eventualmente implica que las decisiones se toman con mayor rapidez y eficacia¹⁷.

entrevistados alcanzaron a través de esta vía la posición de gerentes, F. Cardoso, p. 178. En Lima-Callao se encontró que la proporción de gerentes socios, o aquellos que no lo son, varía con el tamaño de la compañía. En empresas con más de 100 empleados, el 49% de los gerentes poseen acciones, mientras que el 51% no; en las firmas que cuentan entre 20 y 100 empleados las proporciones son 75% y 25% respectivamente. F. Wills, pp. 40-41.

¹⁴ F. Harbison y C.A. Meyers, *Management in the Industrial World*, (New York: 1959), p. 69.

¹⁵ *Ibid*, pp. 69-73

¹⁶ E. E. Haguen, "The Process of Economic Development" *Economic Development and Cultural Clmige*, V (1957), p. 197.

¹⁷ R. Marris, *The Economic Theory of 'Managerinl Capitalism'* (London: 1964).

Tabla 5.9
Grado de control de los gerentes vs. Tamaño de las empresas

Tamaño de la empresa	Los gerentes como accionistas	Manizales	Pereira
Número de empleados	Sí/No	Número de gerentes	Número de gerentes
50 - 99	Sí	9	11
	No	2	1
100 - 199	Sí	4	10
	No	2	1
200 o más	Sí	2	7
	No	8	2
Número total de casos		27	32

Si bien la empresa familiar juega un importante rol en las primeras etapas de industrialización, en etapas posteriores se manifiesta débil en no pocos aspectos. Entre otros, se mencionan las limitaciones que el carácter familiar impone a la financiación del crecimiento y modernización de las firmas; estas limitaciones se derivan frecuentemente de la no captación de recursos, por fuera del núcleo familiar, y de la actitud conservadora de este frente a la toma de los riesgos, a menudo inherentes a la modernización y al crecimiento. Además, este tipo de firma al reducir el ámbito de reclutamiento de personal al círculo familiar, a fin de proveer puestos claves de la organización, con frecuencia no emplea lo mejor disponible¹⁸

El carácter familiar informa las prácticas administrativas de las empresas. En otras palabras, el conjunto de valores, actitudes y comportamiento de la familia se reflejan en la forma como la empresa es administrada. No se cuentan con estudios sobre las características organizacionales de la empresa familiar colombiana, ni sobre la caldense, que nos permita apuntar las características que les son peculiares. Sin embargo, parece lógico suponer que la dirección y coordinación del esfuerzo humano de las empresas de Manizales y Pereira están inspirados por la actitud paternalista que las clases alta y medias del Viejo Caldas profesan hacia las clases bajas¹⁹. Se puede también adelantar la hipótesis de que existen rasgos diferenciales en las expresiones de paternalismo que se deben dar en las empresas, de una y otra ciudad, dado el carácter más abierto de la sociedad pereirana en comparación con la manizalita.

18 *Los gerentes en la agricultura y el comercio*. El carácter familiar y cerrado —y la gerencia patrimonial implicada— facilita un comportamiento observado en un número significativo de gerentes de las empresas manufactureras nacionales: el que dediquen una porción de sus energías a actividades no industriales. Si bien los gerentes de las industrias de Manizales y Pereira invierte» la mayor parte de su tiempo en la dirección de las empresas, que tienen hoy bajo su responsabilidad, algunos invierten también

¹⁸ Harbinson, p. 72.

¹⁹ Christie, pp. 143-144; Jaramillo Uribe, pp. 412-413.

parte considerable de su energía y de sus ahorros en actividades no industriales. Así, el 80% de los industriales de Manizales y el 72% de los de Pereira están vinculados en forma permanente a actividades agropecuarias, comerciales u otras. Este comportamiento evidencia que, aún hoy, existe en cierto grado la no especialización ocupacional, característica de los padres de los gerentes. Tal comportamiento, se subraya, es común denominador de las personas vinculadas a la industria en el Viejo Caldas y parece ser el común denominador de los individuos con comando sobre recursos económicos de alguna cuantía.

Tabla 5.10
Los gerentes en otros sectores de actividad

	Actividad	Manizales	Pereira
1.	Agropecuaria y comercial	5	4
2.	Agropecuaria	13	6
3.	Comercial	2	10
4.	Otras	2	2
5.	Ninguna	5	10
	Número total de casos	27	32

La Tabla 5.10 incluye solamente aquellas actividades que implican su administración directa por parte de los gerentes; no incluye por consiguiente, aquellas actividades de las cuales perciben ingresos en calidad de rentistas, o aquellas asociadas con sus funciones gerenciales, tales como las de pertenecer a juntas directivas, o similares, o aquellas que son esporádicas. Además, registra el caso de los gerentes que se dedican simultáneamente al agro y al comercio, por ser la combinación más común. Sin embargo, se debe señalar que se identifican algunos otros casos de gerentes que adelantan simultáneamente actividades en dos o más sectores. En la tabla, ocupa el primer lugar la actividad agropecuaria y el segundo lugar la actividad comercial. El comercio está representado principalmente por almacenes de propiedad o copropiedad de los gerentes; en Pereira la mayoría (70%) están asociados con la distribución de los productos de la empresa manufacturera, no siendo este el caso de Manizales. El gerente agropecuario es un fenómeno más común en Manizales que en Pereira, y entre los gerentes-agropecuarios de aquella ciudad los cafeteros representan el 70%. En Pereira encontramos que están repartidos casi en iguales proporciones en el cultivo del café o de otros productos agrícolas, y en la ganadería. Parece útil hacer especial referencia al gerente-cafetero de Manizales, con el fin de ilustrar el caso del industrial-agropecuario.

En Manizales, la generalidad de los gerentes-cafeteros poseen parcelas de tamaño mediano, 30-60 fanegadas. Si bien, la casi totalidad pertenece a familias que estuvieron en el pasado vinculadas al negocio cafetero (en algunos casos, sus padres, en otros las familias de sus esposas, en la mayoría sus abuelos), gran parte de ellos (60%) se hicieron cafeteros después de industriales; o en otras palabras, no habían tenido hasta entonces ninguna vinculación personal directa con la agricultura. El capital requerido para el cultivo del café ha procedido parcial, o totalmente, de la actividad industrial y se da el caso de gerentes que invierten todos sus ahorros en su finca

cafetera. Un gerente-copropietario de una empresa manufacturera explicó su actividad cafetera en los siguientes términos:

- a) Control total sobre la marcha del negocio, ya que las fincas cafeteras son de propiedad individual.
- b) Más fácil manejo de los trabajadores. "El trabajador agrícola es de más fácil trato que el industrial".
- c) Seguridad hacia el futuro en términos políticos. "Es muy poco probable que fincas cafeteras de este tamaño sean susceptibles de una reforma agraria, o que sean nacionalizadas cualesquiera que sea el régimen político. En contraste con una industria como la mía que en cualquier momento puede ser nacionalizada".
- d) Asistencia técnica de la Federación de Cafeteros.
- e) Aspecto recreacional.
- f) Mayor factibilidad de evadir impuestos en la actividad cafetera que en la industrial.

En forma similar al caso de los gerentes de empresas manufactureras, otras personas ocupadas en la ciudad en otras actividades —profesionales, comerciantes, banqueros, etc. — orientan, también, parte de sus energías y de sus ahorros hacia el cultivo del café. Una imagen que a menudo se repite en Caldas es la del médico que dedica más cuidado a su parcela de café —o a su ganado de engorde— que a sus pacientes. El alto precio alcanzado por el producto, durante la "bonanza cafetera", contribuyó a que este fenómeno se acentuara. Evidentemente, el notable mejoramiento de las vías de comunicación de la región lo ha estimulado; es frecuente el caso de la persona que llega a su finca en una hora o menos de camino. Los gerentes-cafeteros señalan que en términos del tiempo que les exige, esta es una actividad de fin de semana. "La ciudad queda sola desde los viernes por la tarde hasta el domingo por la noche", subrayó un gerente. Sin embargo, con frecuencia se apunta "En las juntas directivas de las empresas de Manizales se discute dos horas sobre los precios, el mercadeo y la cosecha del café y media hora sobre la industria". Seguramente el tiempo requerido para atender la finca durante la época de la cosecha exceda del fin de semana.

La tendencia de los gerentes de las industrias manufactureras a realizar negocios en otros frentes de actividad se observa también en otros individuos asociados a la actividad industrial. Es del caso recordar que los grupos de personas consideradas como líderes industriales de las dos ciudades, los azúcenos de Manizales y el grupo de notables de Pereira, presentan ese mismo comportamiento. Significativo entre ellos los casos de los presidentes de las Corporaciones Financieras locales, dos entidades fundadas originalmente para el fomento de la industria manufacturera, quienes también son cafeteros²⁰.

El grado de coincidencia observado entre los roles de gerente, propietario y fundador constituyen una base que nos permite hacer algunas generalizaciones sobre el comportamiento en su carácter de inversionista y de empresarios de las familias que ellos representan. Se observa que las familias de mayores recursos, que han promovido industrias y tienen hoy allí inversiones, están sin excepción diversificadas en diferentes sectores de actividad. Tales son los casos de los Restrepo-Mejía, Gómez

²⁰ Véase pp. 63-64, 114.

Arrubla y Jaramillo-Jaramillo, en Manizales, y de los Valencia, Ángel y Carrillo, en Pereira. Independientemente de que las fortunas de estas familias hayan sido acumuladas, en mayor o menor grado, en la industria, todas tienen sus inversiones diversificadas en diferentes frentes de actividad. Además todas tienen inversiones en otras regiones del país, particularmente en empresas de Bogotá y Medellín.

Si alguna de estas, y otras, familias vinculadas a la industria estuvieron especializadas durante un lapso de tiempo en la industria, posteriormente diversificaron sus inversiones y sus actividades. El caso de los gerentes ilustra este hecho; en Pereira de los 20 dedicados a actividades agropecuarias, comerciales e industriales, 10 se diversificaron después de un período de especialización en la actividad industrial. En Manizales entre los 20 vinculados a estas actividades, 5 se diversificaron con posterioridad. La especialización durante un lapso de tiempo se identifica en los casos de aquellas fortunas que fueron hechas fundamentalmente en la industria, comenzando de una base económica modesta. Las familias que siendo ya ricas se vincularon a la industria han permanecido, por el contrario, siempre diversificadas. En síntesis, dar un paso hacia la industria no ha significado la especialización de la energía y recursos familiares en la nueva actividad: los gerentes mismos, los miembros de la familia más comprometida con la industria, tampoco se han restringido a tal especialización.

Conclusiones

A lo largo de los últimos cuatro capítulos, se ha hecho énfasis en el contraste que existe en relación con el origen social de los industriales de las dos ciudades. Así, en el capítulo 2 se observó que en Manizales la mayor parte de las firmas fueron fundadas por caldenses pertenecientes a las familias de la oligarquía, u organizaciones bajo su control, mientras que en Pereira fueron fundadas principalmente por individuos que no pertenecen a la oligarquía caldense. En el presente capítulo se ha examinado el origen de los gerentes utilizando la metodología propuesta por Christie, y aplicada en el capítulo 2. Se ha encontrado que en Manizales los gerentes de las empresas manufactureras —que coinciden en unos pocos casos con sus fundadores— pertenecen a las buenas familias o familias de la oligarquía caldense, tal como las denomina aquel autor, mientras que en Pereira los gerentes —que en muchos casos se confunden con los fundadores— no pertenecen a ese grupo de familias, habiendo nacido muchos de ellos en otras regiones del país.

En este capítulo, hemos examinado en detalle el origen social de los gerentes, aplicando una concepción y metodología diferentes a aquella que, propuesta por Christie, utilizamos para determinar la vinculación de fundadores y gerentes a la oligarquía caldense. Tres indicadores fueron utilizados para identificar el estrato socio-económico de origen de los gerentes: (i) las ocupaciones o sectores de actividad a que estuvieron vinculados sus padres; (ii) la educación formal que recibieron y (iii) la carrera ocupacional de los gerentes previa a ocupar sus actuales posiciones. Se concluyó que los gerentes de Pereira proceden en su mayor parte del estrato socioeconómico bajo, en contraste con los de Manizales originarios, en su casi totalidad, de los estratos medio y alto. Se confirma, así, a Pereira como una sociedad más abierta que Manizales, en términos de movilidad social.

El examen de los antecedentes de los gerentes, en términos de la ocupación de sus padres, sirvió además para observar una porción del ambiente familiar en que se educaron, al ser este uno de los aspectos de frecuente estudio como determinante del

surgimiento del comportamiento empresarial. Al efectuar el análisis ocupacional apareció en forma protuberante la baja especialización; una amplia proporción de padres de los gerentes se ocuparon en forma sucesiva o simultánea en diferentes sectores: el comercio, la agricultura, la industria y las profesiones. En términos generales, se puede decir que la atmósfera familiar en la cual se educaron los futuros gerentes de las firmas industriales estuvo fuertemente marcada por el trabajo independiente y por los negocios, adelantados estos últimos a diferentes escalas y en muy disímiles campos —desde el vendedor ambulante hasta el gran comerciante importador exportador.

Esa baja especialización fue un fenómeno que se dio también en otras regiones colombianas. Así se ha observado, por ejemplo, en una investigación que el autor de este escrito adelanta, en asocio con Jorge Restrepo y María Cristina Jimeno, sobre los comerciantes de Cartagena en el siglo XIX²¹. En él muestra cómo los comerciantes de esa localidad tuvieron en el comercio su actividad central durante la mayor parte del período, pero que ello no excluyó que hicieran frecuentes incursiones en los transportes, la agricultura y la ganadería. Se muestra también cómo en las dos últimas décadas del siglo los mayores comerciantes de la ciudad diversificaron sus inversiones en un número amplio de frentes, incluyendo entonces la industria manufacturera y la banca, y con un compromiso tal de recursos que para algunos de ellos el comercio pasó a ser un frente de igual o menor importancia en relación con aquellos. Esta baja especialización, —impuesta por las circunstancias políticas y económicas del siglo XIX— pasa con frecuencia inadvertida para no pocos académicos extranjeros, observadores del caso latinoamericano²². Esa omisión seguramente se explica en términos del intento que algunos han hecho de mirar el caso de sociedades como la colombiana a través de la misma lente que ha servido para examinar los procesos históricos subyacentes a la formación de las sociedades industrializadas.

Al examinar la carrera ocupacional de los gerentes concluimos que la mayor parte tuvo una experiencia en la industria o en el comercio, previamente a su vinculación a la firma en la cual hoy trabajan, y que en la generalidad de los casos han trabajado en el sector privado. Además la carrera ocupacional de los gerentes se caracteriza por la no especialización en un solo sector. Se subraya, sin embargo, que este fenómeno se advierte con menor intensidad que en el caso de sus padres. Así, la generalidad de los gerentes ha trabajado en el pasado en un sector diferente del industrial y la mayor parte invierten hoy una porción de su energía y recursos en actividades diferentes a la manufacturera. Tres casos típicos son el de gerente-cafetero, el de gerente-comerciante y el de gerente que es simultáneamente cafetero y comerciante. Se anotó que dadas las exigencias de la industria, los gerentes dedican aparentemente la mayor parte del tiempo-horario semanal a su administración, pero que ello no impide que administren su cafetal o comercio.

La presencia de un alto número de industriales diversificados como cafeteros expresa simplemente la gran atracción que esta actividad siempre ha provocado sobre los caldenses. El cultivo del café siempre ha sido un negocio bueno y seguro. Además constituye una actividad que puede ser administrada eficientemente por un habitante urbano que cuenta en la ciudad con otras ocupaciones, que a menudo no están relacionadas con la agricultura. La presencia del cultivo del café, y en general de la agricultura, explica en parte las enormes dificultades enfrentadas por quienes han intentado aunar los esfuerzos y los recursos de un gran número de inversionistas

²¹ Manuel Rodríguez, Jorge Restrepo Restrepo, María Cristina Jimeno, "Los comerciantes de Cartagena en el siglo XIX", 1979 (sin publicar).

²² Tales los casos de Derossi (*op. cit.*) en México y Wills (*op. cit.*) en Perú.

locales con miras a iniciar alguna ventura industrial. Como se observó en capítulos anteriores, en las pocas ocasiones que ello ha sido posible (Papeles de Occidente, por ejemplo) los socios se desbandaron cuando la empresa se enfrentó a las primeras dificultades, aunque éstas hubiesen sido las que frecuentemente se presentan en las etapas iniciales de toda gestión industrial. Sin duda, la escasa agresividad de los caldenses en el sector manufacturero la explican las seguras y rentables oportunidades de otras actividades económicas existentes en la región, que encausan las energías empresariales caldenses hacia éstas y no hacia aquéllas.

El predominio de la firma familiar y de la sociedad cerrada, de propiedad de un pequeño grupo de personas, debe relacionarse con esta tendencia hacia la diversificación. Este tipo de sociedad significa para quienes la controlan una mayor libertad en la utilización de sus recursos y ganancias, ya sea para reinvertirlos en la firma misma o para desviarlos hacia otras actividades diferentes de la industrial. Esta flexibilidad, que para fines de diversificación se deriva el control sobre la empresa, se arguye, es una de las principales motivaciones que se identifica detrás de la negativa a invertir en sociedades de tipo abierto.

Firma familiar o cerrada y diversificación de intereses son dos fenómenos que bien pueden ser racionales desde el punto de vista de la familia o de] inversionista individual. Sin embargo, ellos restringen las fuentes de fondos disponibles para financiar el crecimiento de las firmas: (i) se niega el ingreso de capitales ajenos al círculo familiar; (ii) los recursos se dispersan en múltiples frentes, lo que puede no ser óptimo desde el punto de vista del crecimiento de la empresa y de la economía en general. Además, el gerente que dedica parte de sus energías a la administración de otras actividades por fuera de su firma no parece el más adecuado para suplir las exigencias de dirección intrínsecas a la industria. Más aún, si se tiene en cuenta la amplia gama de responsabilidades directas, que, en la marcha día a día de las empresas, tienen los gerentes de las organizaciones del tamaño aquí consideradas.

La negativa a asociar capitales, tanto en Manizales como en Pereira, se sugiere como uno de los factores que han impedido el surgimiento de las "grandes firmas industriales" como las existentes en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La sociedad anónima, por ejemplo, ha servido para capturar los ahorros de aquellos inversionistas que canalizan parte de sus recursos hacia la inversión en la industria. Una porción de los ahorros familiares de Manizales y Pereira aparentemente han sido invertidos en sociedades anónimas de 'prestigio' de Bogotá, Medellín, y particularmente en el período 1930-60, cuando la colocación de acciones al público en las bolsas de valores de esas dos ciudades constituyó un mecanismo importante de financiación para la industria manufacturera²³. La negativa de asociar capitales en Manizales y Pereira debe también relacionarse con el comportamiento regional de confiar más en las virtudes empresariales del industrial con sede en la gran ciudad que en la capacidad de los empresarios conocidos de la localidad. La credibilidad en el empresario de la región seguramente se ha debilitado aún más ante los estruendosos fracasos enfrentados en los sesentas.

Al estudiar en el capítulo 2 el origen sectorial de los fondos que sirvieron para proveer de capital inicial a las firmas industriales, que fueron fundadas con recursos nacionales, se identificó el predominio del sector comercial y la práctica ausencia del

²³ De acuerdo con Gabriel Poveda en el período 1946-1952, más de dos terceras partes del incremento de capital invertido en la industria manufacturera procedió de la colocación de acciones en el público. Poveda "Informe sobre inversiones y financiamiento de la industria 1958-64", (Medellín: 1965); *Antecedentes y desarrollo de la industria en Colombia*, p. 9.

agrícola. Posteriormente se aclaró que algunos recursos generados en la actividad cafetera han proveído una porción del capital de las corporaciones financieras locales, a través de las inversiones que la Federación Nacional de Cafeteros ha hecho en esas dos entidades. Se presenta una situación un tanto paradójica de acuerdo a las observaciones efectuadas. De un lado, se identifica que prácticamente ningún inversionista de la región ha transferido recursos del sector agrícola al sector industrial. De otro lado, se identifica que el inversionista industrial caldense tiende a mantener su portafolio de inversiones diversificado, incluyendo en él intereses en el sector agrícola. El predominio del sector comercial como financiador de la industria requiere entonces ser explicado. Conforme a los datos con que contamos sólo podemos ofrecer una explicación parcial. Entre los grupos de industriales que examinamos encontramos que (i) en Pereira parte de ellos iniciaron su fortuna en el comercio, la aumentaron en la industria y posteriormente se diversificaron, (ii) en Manizales algunos de los azúcenos y parte de los 'fundadores independientes' tenían invertidos sus intereses principalmente en el comercio antes de vincularse al sector industrial, y permanecieron relativamente ajenos a la agricultura, para retornar posteriormente con alguna intensidad desde la mitad de los sesentas.

Finalmente debe subrayarse que la no transferencia de recursos del sector agrícola al sector industrial y la transferencia que se observa de éste a aquel sector, simplemente evidencia la vocación cafetera, y en general agropecuaria, que siempre ha tenido el Viejo Caldas. Como se dijo, el café siempre ha sido un negocio suficientemente lucrativo y seguro para los caldenses, y no es por tanto de extrañar que tenga prioridad dentro del conjunto de inversiones del hombre de negocios de la región.