

# PERSPECTIVA HISTÓRICA DE LA MENTALIDAD DEL EMPRESARIO CALEÑO EN EL SIGLO XX

Alfonso Rodríguez Ramírez

## Resumen

El propósito de este discurso es describir la incidencia de la mentalidad del empresariado de Cali en el comportamiento económico de la ciudad a lo largo del siglo XX, en el que intervinieron diversos actores sociales, económicos e institucionales que establecieron las directrices para su progreso y desarrollo socio-empresarial, con una perspectiva histórica que describe los hechos y acontecimientos más importantes determinando sus modos de ser y formas de actuar. La perspectiva histórica busca describir y analizar cuáles fueron los factores determinantes del progreso económico y social que tuvo la ciudad de Cali a lo largo del siglo XX, donde se identifican específicamente cuatro épocas que se caracterizaron por tener una mentalidad empresarial concreta diferente de las otras, debido a las condiciones ambientales específicas de la época, que diferenciaron las acciones de los empresarios, determinando el marco institucional de los factores de la producción en la sociedad caleña.

## Abstract

*The purpose of this discourse is to describe the influence of the Cali, Colombia businessman's mentality on the economic performance of the city during the XX century. Diverse social, economic and institutional factors played a role in establishing the guidelines for the city's progress and social-business development along a historical perspective that describes the most important facts and events that determined businessmen's way of being and acting. The historical perspective looks to describe and analyze what were the determining factors for social and economic progress in Cali, Colombia in the XX century. Four specific periods have been identified and these are characterized by having a concrete business mentality unlike others due to the time's specific conditions. These differentiated the businessman's actions thus setting the standards framework for the production factors in Cali's society.*

## Palabras clave

*Historia, época histórica, empresario, mentalidad empresarial, comportamiento económico*

## Introducción

La “perspectiva histórica de la mentalidad del empresario caleño” es un ensayo que trata de estudiar la formación del empresariado caleño y su papel en la creación de su mentalidad empresarial en el siglo XX. De esta manera se busca analizar el pensamiento de los terratenientes, industriales, comerciantes y empresarios en un período caracterizado por la política proteccionista durante gran parte del siglo XX, y liberal durante finales del siglo.

Este ensayo pretende analizar el pensamiento del empresariado caleño de principios del siglo XX caracterizado por el desarrollo del cultivo monopolista de la caña de azúcar y cultivos de pancoger, como consecuencia de la tendencia de producción agrícola que se vivía en la ciudad de Cali. Se presentó entonces una situación monopolista de la caña de azúcar constituyéndose en el principal renglón dinamizador de la economía en Cali y el Valle del Cauca, que posteriormente tuvo su desarrollo industrial al generar ingenios industriales que dinamizaron la economía durante gran parte del siglo XX.



Por consiguiente, resulta de interés conocer las lecciones derivadas de esa experiencia de industrialización de la caña de azúcar desde mediados de los años 1940's hasta hoy, cuando la economía caleña enfrenta una coyuntura de trascendental importancia, con la apertura de mercados y la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. De acuerdo con lo anterior se pasa de un contexto proteccionista a uno neoliberal, que incidió en forma particular en el desempeño de los empresarios y su proyecto de industrialización.

De esta manera se pretende estudiar la mentalidad empresarial de la ciudad de Cali, debido al deficiente conocimiento que existe en Colombia y particularmente en Cali, sobre la historia, el comportamiento y organización del empresariado en la ciudad. Desde un punto de vista exploratorio y descriptivo, el análisis y las observaciones que se presentan son relativamente heterogéneos, motivo por el cual se tratará de construir el presente ensayo. Este ensayo es producto del proyecto de investigación sobre la incidencia de la mentalidad empresarial en las Pymes de la ciudad de Cali, la cual hace énfasis en el estudio del surgimiento y desempeño de las personas y grupos de personas, involucrados en la actividad de fundar, mantener o ampliar unidades de producción en la ciudad de Cali.

## El contexto del empresariado

Etimológicamente el término “empresa” proviene de la expresión latina *In prehensa*, que significa toma o conquista, logro, alcance, resultados y que de una u otra manera son efecto de las acciones que inciden en el comportamiento de las personas y que tienen que ver con las representaciones de la realidad que éstas se conciben.

En consecuencia, el contexto empresarial tiene sentido y significado en un entorno relacionado con el emprendimiento y logro que alcanzan las personas de acuerdo con su forma de pensar, sentir y actuar expresados en la realidad que vive, como resultado de los fenómenos psicofísicos como representa la realidad. De esta manera, dentro y fuera de las organizaciones las personas desarrollan percepciones, actitudes, comportamientos, y una mentalidad como producto del entorno cultural en el cual cohabita.

Partiendo del concepto de empresa según Maurice Godelier, dice que “en su sentido más general la palabra empresa quiere indicar unidades de producción, es decir, el marco institucional de los factores de la producción en una sociedad determinada”<sup>1</sup>. En este sentido, los requisitos con los que se produce la racionalidad interna de las unidades productivas y los vínculos con el entorno económico y social, constituyen una totalidad integrada que se modifica en relación con cada período histórico.

Luego el concepto de empresa tiene implícita la relación de racionalidad interna y el entorno económico y social, que se adapta a un período histórico, donde surgen las relaciones de producción concretas y específicas; es decir, el concepto de empresa tiene sentido en el contexto histórico, como unidad productiva racional y su vínculo con el entorno, donde se configuran sus diversas actividades de producción. Estas características concretas y específicas son explicadas por diversos factores, como los tecnológicos, los económicos, los sociales y los culturales.

En este contexto, el concepto de empresa, empresario y específicamente la mentalidad empresarial, es un producto de la racionalidad interna y su relación con el entorno, en un determinado período histórico, donde entran en juego factores tecnológicos, políticos, sociales y culturales, que configuran el pensamiento administrativo y empresarial de la época. De esta manera la mentalidad empresarial se configura y especifica por medio de la historia, donde se refiere a la actitud de un individuo o un grupo frente a la realidad social y cultural que vive en una determinada situación o época, en el mundo que le rodea. Concluyendo, por mentalidad se entiende la cosmovisión y la conducta individual o colectiva resultante de ella, donde se integran las valoraciones racionales y emocionales en su relación con el entorno<sup>2</sup>.

Entre las definiciones sobre la actividad empresarial, A. Cole dice que

el empresariado puede ser definido como el conjunto de actividades que desarrolla un

individuo o un grupo de individuos, con el propósito específico de fundar, mantener o ampliar una unidad para la producción o distribución de bienes y servicios que esté orientada a obtener utilidades. Ese conjunto de actividades incluye una secuencia integrada de decisiones<sup>3</sup>.

Este contexto del empresariado incluye las formas de pensar, de sentir y de actuar de las personas que realizan actividades de fundar, mantener o ampliar empresas de producción o distribución de bienes y servicios, para destacar la secuencia integrada de decisiones que deben tomar los empresarios en cada una de las actividades desempeñadas. Luego, la toma de decisiones es función inherente o implícita del empresario en el desempeño de sus actividades.

En cuanto a la definición de empresario, Varela Jiménez y Lozano<sup>4</sup> lo definen como...

... la persona que, poniendo en uso su talento y creatividad, es capaz de detectar y examinar las oportunidades de negocio que nos brinda el medio, obrando con libertad e independencia para conseguir los recursos y asignarlos al negocio que de acuerdo al análisis presenta la mejor opción. Con este proceder genera trabajo para él y para otras personas, aun a conciencia plena del riesgo que debe correr con dinero, bienes, esfuerzo, tiempo, ya que participa activamente en el montaje, inicio y desarrollo del negocio en búsqueda de satisfacciones personales y económicas.

Esta definición de empresario lleva implícitos los componentes de racionalidad interna y su relación con el entorno en el sentido de detectar y examinar las oportunidades de negocio que nos brinda el medio. En este contexto se observa el aspecto histórico, implícito en la participación activa en el montaje, inicio y desarrollo del negocio, cuya realización conlleva sentido del tiempo y espacio.

Robert Ronstadt (1985), en una de sus obras más representativas<sup>5</sup>, plantea algunas ideas sobre educación empresarial, entre ellas que:

La carrera empresarial es un proceso, un proceso con muchas oportunidades y negocios en el que existen muchas formas de configurar y ejecutar una nueva idea, la cual, por otro lado, está siempre sujeta a mejoras; un proceso donde el tiempo es factor limitante, no solo en términos de inicio y de ejecución, sino también en términos de planeación e investigación de nuevas oportunidades.

Y agrega:

Los programas y cursos se deben mover desde ser completamente estructurados hasta llegar a ser carentes de estructura, pues al final los educandos deben ser capaces de actuar en forma totalmente independiente.

En este sentido de la educación hay que construir conceptos con significado y significante aplicados al desarrollo organizacional, que sin su aplicación no se podría alcanzar un cambio de mentalidad dirigida hacia la motivación de logros empresariales en la sociedad; estos conceptos son el espíritu empresarial, mentalidad empresarial y cultura empresarial, fundamentales para el desarrollo económico, político y social de cualquier comunidad.

Allan Gibbs en sus publicaciones presenta los "Atributos Empresariales"<sup>6</sup> y define al empresario como aquella persona que demuestra el uso cotidiano de ellos. Sus atributos mezclan valores, habilidades y motivación, siendo los siguientes: Iniciativa, capacidad fuerte de persuasión, habilidad para tomar riesgos moderados, flexibilidad, creatividad, independencia/autonomía, habilidad para resolver problemas, necesidad de logro, imaginación, creencia fuerte en la capacidad personal de forjarse un destino, liderazgo y trabajo fuerte.

En el contexto de los valores empresariales, la investigación de Hofstede es uno de los estudios

más profundos sobre el tema del empresariado<sup>7</sup>, relacionándolo con las teorías administrativas, motivacionales y organizacionales, durante un período de 6 años y cubriendo 40 países. Su base de datos estuvo compuesta por 116.000 cuestionarios que cubrían desde obreros hasta gerentes de una multinacional. Sus datos fueron completados con otras investigaciones sobre el tema, que lo llevó a formular un esquema de valores culturales basado en cuatro variables independientes: Distancia del poder, propensión a evitar la incertidumbre, el individualismo contra el colectivismo, y el comportamiento masculino contra el comportamiento femenino.

Así mismo, Timmons define la Mentalidad Empresarial, como:

La facultad de crear y desarrollar algo prácticamente de la nada. Supone lanzar una empresa u organización, ocuparse de ella, obtener logros y ampliarla, más que contemplarla, analizarla o describirla solamente. Constituye un don que le permite percibir una oportunidad, allí donde para otros reinan únicamente el caos, la contradicción y la confusión. Es la capacidad de formar un equipo fundador para complementar las propias habilidades y talentos.

Este concepto de mentalidad empresarial hace referencia a ese colectivo de personas que han desarrollado la habilidad de crear y mantener empresas, que poseen los empresarios al obtener logros, dependiendo de la coyuntura para percibir oportunidades de ampliación de las empresas.

Según Timmons:

ser capaz de medir sus ventajas y sus debilidades es una capacidad importante que se debería cultivar...Ningún individuo reúne por sí solo todas las habilidades gerenciales ni las cualidades personales definidas.

El empresariado puede ser definido como el conjunto de actividades que desarrolla un individuo o un grupo de individuos, con el propósito específico de fundar, mantener o ampliar una unidad para la producción o distribución de bienes y servicios que esté orientada a obtener utilidades (A. Cole. 88. 1993)

Luego, las habilidades que requieren los empresarios están relacionadas con las actividades que realizan las empresas: marketing, operaciones técnicas, finanzas, administrativas, trabajo interpersonal y en equipo, y aspectos legales.

El contexto de la mentalidad empresarial se analiza en el tiempo como hemos visto, el pasado, el presente y el futuro. Cuando una empresa se concibe como elemento de un sistema más amplio (sociedad), con el tiempo toma procesos y devuelve recursos al entorno durante la relación con el medio ambiente. Por consiguiente, la prueba final de la mentalidad empresarial está en la eficacia de la organización, comprobando si es capaz de sostenerse a sí misma en su relación con el medio ambiente. La supervivencia de la empresa u organización es la medida definitiva de la mentalidad empresarial en el corto, mediano y largo plazo, donde implícitamente se mide el contexto de la eficacia organizacional<sup>9</sup>. Es decir, la mentalidad empresarial debe proyectarse en el corto, mediano y largo plazo hacia la eficacia organizacional.

Gibson y otros (1983) dicen que la supervivencia de la organización es la medida definitiva a largo plazo de la eficacia organizacional. Sin embargo, las directivas de las empresas deben disponer de indicadores que señalen la probabilidad de que sobreviva; estos indicadores deben medirse en el corto, mediano y largo plazo, así: corto plazo: producción, eficiencia y satisfacción; mediano plazo: adaptabilidad; y largo plazo: progreso. La relación entre estos criterios de eficacia y la dimensión tiempo, son los fundamentos para la evaluación de la mentalidad

empresarial, donde toda acción que se proyecte debe buscar la eficacia y la efectividad empresarial. Luego, la cuestión de la eficacia atañe al desempeño, con lo que se quiere expresar la mentalidad empresarial, es decir, la ejecución de un acto.

De esta manera se analizarán los criterios de producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y progreso, y sus manifestaciones más importantes que han influido en el pensamiento del empresariado en la ciudad de Cali.

## Perspectiva histórica

Vale la pena hacer referencia a la historia como fundamento de las ciencias sociales, que tiene como rol sustentar los hechos y acontecimientos que dan prueba de la existencia real de un suceso determinado. Por lo tanto, la historia permite a la ciencia social la mirada científica, por cuanto es la que valida los hechos y acontecimientos ocurridos en el pasado que sustentan la realidad y veracidad de sus principios y reglas metodológicas. En consecuencia, la historia fundamenta el contexto científico de la ciencia social como observación y registro de los hechos y acontecimientos en el tiempo y en el espacio.

Para Jean Francois Chanlat la historia es un dato fundamental en la existencia de los individuos y las sociedades. Al respecto dice...

La historia es, por supuesto, la cronología, también es la oposición pasado - presente que siempre se construye socialmente, son

los ritmos que armonizan las sociedades y los diferentes tiempos sociales y personales. Si bien la conciencia histórica es una característica de nuestras sociedades desde la antigüedad, ésta es afirmada en mayor o menor medida según las épocas”<sup>10</sup>.

En este sentido el estudio de las mentalidades según la Escuela de los Annales de Francia<sup>11</sup> tiene su fundamento en la historia, en la memoria de las colectividades y sociedades. Para Chanlat (2004) la historia impregna todos los aspectos de la vida social, pero la dimensión histórica casi nunca ha sido un elemento central en las preocupaciones de los administradores y empresarios. Dice que sumergidos en la acción inmediata y orientados por el corto plazo, éstos tienden a ignorar la memoria y la duración en provecho de lo inmediato y de un horizonte cada vez más reducido.

Chanlat (2004) concluye que la historia constituye la identidad de los individuos y las sociedades, razón por la cual tiene tanta importancia. Dice que negar la propia historia es olvidar quién se es y de dónde se viene. Así, la mentalidad empresarial debe tener en cuenta la dimensión histórica, puesto que es ella la que describe y registra los orígenes del pensamiento y su comportamiento a través del tiempo y el espacio.

Según Thevenet (1986), actualmente los estudios sobre la historia empresarial se multiplican. Los grupos empresariales de ámbito mundial han creado equipos especializados en la investigación de sus archivos. Esta diversidad de estudios realizados por las mismas empresas para conservar la huella de su historia, refleja un sentido de autocomplacencia o una tendencia retrospectiva, con retorno al pasado y espíritu conservador. Se observa de esta manera una tendencia ontogenética de la empresa, para expresar de cierta manera cómo ha sido el comportamiento, la cultura y la mentalidad empresarial de las organizaciones en el mundo, para extraer formas de aprendizaje organizacional.

Para E. Normand (1984) más allá de la autocomplacencia, la referencia histórica proporciona un campo importante para el desarrollo del diagnóstico, para:

- Estudio de la evolución de estructuras (recompras, filiales, abandonos) y de las alternativas tecnológicas para explicar las grandes rupturas de la organización y reconstruir un cuadro de correspondencia entre un contexto dado y la respuesta de la empresa.
- La constitución de casos de gestión en la empresa con el fin de estudiar el complejo proceso de decisión; ello permite construir un lenguaje común y conservar una historia de las decisiones, más que de los acontecimientos.
- Las políticas de personal: contratación, formación, compensación, relaciones sociales. El examen de estas políticas analizadas con los métodos apropiados, permite deducir el tipo de personalidades, de actitudes y de comportamientos que se buscaron durante las diferentes fases de la historia<sup>12</sup>.

Toda organización dispone de importante riqueza simbólica gracias a su historia. Thevenet<sup>13</sup> (1986) dice “que los rituales, los símbolos, las formas de actuar, incluso de pensar, no pueden explicarse la mayoría de las veces más que haciendo referencia a esta historia.” Por lo tanto, la historia se constituye en una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas. La historia es el material básico con que cuenta una comunidad para discutir el mejoramiento de la calidad de vida, sobre su desarrollo y crecimiento, sobre las estrategias y decisiones de la empresa, sobre las actividades realizadas y los modos de gestión.

De esta forma la historia empresarial permite hacer un diagnóstico del presente, formulando hipótesis más confiables sobre el pasado, los sucesos y los hechos ocurridos, y no sólo describir unos acontecimientos de forma. El objeto de la historia es darle sentido a todas las manifestaciones de la comunidad, para contrastar los hechos e interpretar los acontecimientos de manera objetiva y válida acerca de su evolución, para concentrarse en la dinámica de las decisiones que tienen importancia en el presente y en el futuro.



## Etapas históricas

Algunos autores proponen etapas que seguiría la empresa a lo largo de su historia. Chandler<sup>14</sup> formula hipótesis de una sucesión de etapas por las que habría pasado la gran empresa americana:

- a) Acumulación de recursos.
- b) Racionalización del empleo de estos recursos.
- c) Nueva ola expansiva
- d) Utilización racional de estos nuevos recursos.

Según el autor, estas etapas son un esquema de desarrollo económico y ponen en evidencia las determinantes ambientales de esta evolución, así como sus reglas internas, es decir, le dan sentido a la relación que tiene la empresa con el ámbito y su entorno. Agrega que la historia de las organizaciones está tejida por cambios bruscos, reanudaciones de actividad y expansiones.

Thevenet (1986) dice que hay dos ideas principales que orientan un diagnóstico de la historia:

- a) La preocupación por formular hipótesis sobre la historia de la empresa y no lanzarse hacia la mera recolección de hechos y acontecimientos pasados, y
- b) La utilización, solamente como guía, de numerosos modelos históricos que formalizan las fases por las que atraviesa la historia de una organización.

La perspectiva histórica de la mentalidad empresarial de la ciudad de Cali será analizada por etapas, cuyos hechos y acontecimientos sucedieron a lo largo del siglo XX con la cual se han descrito las actividades de fundación, mantenimiento y ampliación de sus unidades económicas.

Teniendo en cuenta la historia y según Álvaro León Gómez V. y otros (1986), el siglo XIX fue turbulento debido a las diversas situaciones de guerra que vivió la ciudad de Cali. Dicen los autores que bajo la violencia que había caracterizado el siglo XIX, comenzó el siglo XX,

pero, los males sin cuento derivados de este estado de cosas como la intranquilidad ciudadana, el estancamiento del desarrollo y del progreso, el estado de la zozobra general, el desmembramiento del territorio nacional con la separación de Panamá en 1903, entre otros, llevó a los partidos políticos a la reflexión, a reaccionar contra la guerra y la violencia y a sentar las bases para la reconstrucción del país<sup>15</sup>.

La presencia de algunos hechos políticos, sociales y económicos en el siglo XX, configuraron una mentalidad de concertación en la ciudadanía caleña como

el florecimiento de la tolerancia como virtud política, la consagración constitucional de los derechos de las minorías, la instauración de gobiernos de participación nacional o

responsabilidad compartida; las diversas reformas constitucionales enderezadas a modernizar el Estado en lo político, lo económico y lo social, como la promovida por Rafael Reyes en 1905, la realizada en 1910 bajo el gobierno de Ramón González Valencia, las de 1936 y 1945 inspiradas por Alfonso López Pumarejo, y la de 1968 promovida por Carlos Lleras Restrepo; la implantación del sufragio y su consagración universal como forma más adecuada de participación democrática en los destinos del país; los pactos de convivencia política como el del Frente Nacional que civilizaron las luchas partidistas hasta convertirlas en certámenes civilizados, entre otros, han sido los factores que contribuyeron a eliminar las causas de guerra civiles y de la violencia política<sup>16</sup>.

**Durante el siglo XX el desarrollo económico de la ciudad de Cali se acentuó a partir de 1910 cuando se crea el Departamento del Valle del Cauca y se selecciona a Cali como su capital. A partir de este instante se consolidan en Cali un conjunto de transformaciones políticas, económicas y sociales; se suprimen los obstáculos que frenan su desarrollo.**

Cali adquiere la fisonomía de ciudad pujante que le ha colocado entre las primeras en el concierto de ciudades colombianas, tanto en los aspectos materiales como espirituales. Comienza a ceder el aislamiento de la ciudad y a ello contribuye en gran medida la apertura del canal de Panamá y la entrada en funcionamiento a plenitud del Ferrocarril del Pacífico. Entre 1917 y 1928 se trabaja intensamente en dotar a la región de una infraestructura vial como presupuesto del futuro desarrollo industrial y comercial. En 1918 se inicia la construcción del Teatro Municipal que se convertirá en el polo cultural de la ciudad y en 1922 la del edificio

Otero, dos fábricas que hoy constituyen verdaderas joyas arquitectónicas. En 1928 existían los siguientes barrios: San Antonio, el Centro, El Vallano, El Pueblo, La Loma de la Cruz y la Loma de las Mesas (Gómez *et al*, 1986:245).

**En cuanto al crecimiento de la ciudad, entre los años 1900 y 1940 se caracteriza por ser un período de gran crecimiento, extendiéndose Cali en diferentes direcciones.**

Surgen en este período establecimientos de diverso orden en los campos industrial, comercial, deportivo y religioso. A fines del período aparece como problema urbano básico el tugurio, cuya causa principal es el auge poblacional que a su turno se origina en la inmigración de comunidades del departamento y de otras regiones del país hacia ésta que consideran ciudad privilegiada por los servicios y fuentes de trabajo que ofrece (Gómez *et al*, 1986:246).

Según el estudio Monitor de Competitividad para la ciudad de Cali (1994), entre 1910 y 1990 el proceso de desarrollo de la ciudad estuvo marcado por una serie de decisiones que han respondido igualmente a los diferentes modelos de desarrollo adoptados por el país.

## PERIODO 1910 – 1940

**El período 1910-1940 constituyó una etapa trascendental para Cali y el Valle del Cauca, por cuanto significó su incorporación al mercado regional y nacional. El estudio Monitor menciona que el desarrollo de Cali estuvo basado en...**

la localización, la tierra fértil y la inversión en infraestructura. Esta inversión mejora la plataforma urbana, la cual junto con la cercanía al mercado local atrae industrias



en la época de sustitución de importaciones. La demanda de servicios de estas industrias ayuda a desarrollar el sector de servicios en la ciudad, lo cual concluye que el sector de servicios en Cali no se desarrolla por medio de estrategias explícitas<sup>17</sup>.

Dentro de los fenómenos analizados en el estudio, han estado presentes factores como la localización estratégica de la ciudad (cercanía al Pacífico, a los principales mercados nacionales y al Ecuador) y la disponibilidad de una gran riqueza en recursos renovables, particularmente la fertilidad de la tierra.

Este período se caracterizó por unos hechos que consolidaron a Cali como polo de desarrollo político, social y económico: Se crea el Departamento del Valle y la consolidación de Cali como su capital, lo que dinamiza el desarrollo de la ciudad; se invierte en infraestructura, que ayudará a Cali a ser la ciudad más grande y desarrollada del Departamento; nace la Cámara de Comercio de Cali como impulsora del desarrollo empresarial; se abre el canal de Panamá, derivándose la necesidad de adecuar el Puerto de Buenaventura; se hace énfasis en la agricultura especialmente el azúcar y el café, la penetración del café en los mercados mundiales; y la consolidación de Cali como una ciudad abierta, amigable y visionaria, destacándose la receptividad de sus gentes.

De esta manera, Cali se constituyó en el centro comercial de mayor importancia del suroccidente colombiano, como eje de desarrollo económico, haciendo énfasis en la buena dotación de factores básicos. En este contexto se hace referencia a la consolidación de ventajas comparativas, como la selección como capital, su localización y la influencia de factores políticos, sociales y económicos, que con el transcurso de los años se desarrollaron como factores estratégicos trascendentales. Esta situación permitió que en Cali se iniciara la consolidación de ventajas competitivas tanto regionales como nacionales lo que posteriormente facilitó su proceso de industrialización.

La formación de cadenas productivas en este período fue escasa, a excepción de los ingenios que deciden integrarse verticalmente e invertir en tecnología, lográndose posteriormente la integración con algunos productos del sector agropecuario como el café.

El informe Monitor dice que el aspecto fundamental durante este período fueron “las decisiones estratégicas y la realización de proyectos claves que permitieron iniciar un proceso acelerado de modernización en Cali y el Valle del Cauca.”

La mentalidad empresarial observada en este período se caracterizó por su dimensión político-administrativa propia de la época, que permitió pasar de una ventaja comparativa a una ventaja competitiva, por el desarrollo de proyectos de inversión que impactaron los factores políticos y económicos de la región. La expresión de la mentalidad empresarial se manifestó en el desarrollo de ingenios que se modernizaron e integraron tecnológicamente, por medio de alianzas estratégicas y el desarrollo de proyectos en el ámbito departamental. En este contexto se identifican estrategias verticales y de integración en el sector azucarero.

## PERIODO 1940 - 1970

Este período se caracterizó por el proceso de industrialización, que fue favorecido por el modelo de sustitución de importaciones que se implantó en el país hasta 1990. Estas particularidades provinieron de la inversión local, con una participación importante de la inversión extranjera.

Según el Informe Monitor la situación de coyuntura para la época estuvo caracterizada por: con la sustitución de importaciones, Cali comienza a beneficiarse de la relocalización de empresas en busca de cercanía a mercados locales; se atrae capital extranjero gracias a la buena infraestructura, donde la ciudad sirve de sede a empresas multinacionales; se empiezan a formar polos de industrialización tanto adentro como en los alrededores de la ciudad; la transformación en centro industrial regional, sirviendo como núcleo de integración de los municipios aledaños (Palmira y Yumbo); la preparación para la realización de los Juegos Panamericanos donde

se enfatizó en la inversión en infraestructura vial y deportiva; la modernización agrícola de la región, donde se invirtió en tecnología; y la violencia política, donde hubo conflictos entre los partidos políticos tradicionales por la tierra.

En este contexto, la inversión en infraestructura que se hizo en Cali durante 1940 y 1970, sumada a su localización y a su tierra fértil, fortalece la plataforma urbana lo cual atrae industrias, especialmente durante el período de sustitución de importaciones.

Con la construcción de ventajas competitivas en el período anterior, Cali se convirtió en centro importante de atracción de inversión industrial local y extranjera. Con ello, algunas empresas deciden relocalizarse en Cali, por su mayor cercanía a los mercados domésticos y al puerto de Buenaventura. En consecuencia, Cali desarrolla una adecuada dotación en infraestructura de servicios, para atender las necesidades de la industria y la expansión urbana. Así, se consolida la estrategia competitiva para hacer de Cali un centro regional de desarrollo industrial.

De esta manera, los servicios crecieron en las áreas de transporte, telecomunicaciones, finanzas, educación, salud y servicios públicos, a excepción de la generación del servicio de energía eléctrica.

En este contexto, la articulación de cadenas productivas fue trascendental para este período, específicamente en la industria donde se logró una importante integración vertical con el sector agropecuario. Como resultado de ello, se desarrolló la industria de alimentos, papel e incluso la textil.

Lo anterior permitió la integración al interior de los sectores, no solo en la industria, sino con las industrias de apoyo y de servicios, alcanzándose de esta forma una diversificación notable de las actividades productivas en la industria y cierto grado de diversificación geográfica en el desarrollo.

Según el estudio Monitor, Cali se vio favorecida por el proceso de sustitución de importaciones, gracias a las ventajas competitivas que había logrado construir en

el período anterior, que la hizo atractiva a la inversión industrial externa que se inició en la región. De esta manera Cali y otras ciudades del departamento se convierten en polos industriales que intensifican el desarrollo agrícola, de los servicios y en conjunto, de la plataforma urbana.

Los atributos claves que impulsaron el desarrollo de Cali y el Valle del Cauca fueron la construcción de factores avanzados y la estrategia. Esto es una manifestación de la toma de decisiones estratégicas.

La mentalidad empresarial durante el período 1940-1970 tuvo el desarrollo de estrategias horizontales y de integración, que permitieron el avance de otros sectores de la economía, como la industria, por la política de sustitución de importaciones y el comercio para darle salida a los productos industriales, fortalecidos por la inversión local y extranjera. Consecuencia de lo anterior, la ciudad desarrolla una adecuada infraestructura de servicios para atender las necesidades de la industria y la expansión urbana, que fortalece la estrategia integrativa de centro de desarrollo industrial con la articulación de cadenas productivas entre la industria y la agricultura, como de los alimentos, el papel y las confecciones.

## PERIODO 1970 - 1991

Los años 70's y 80's se caracterizaron por la desaceleración de la dinámica alcanzada por la región y que se observa en la reducción de empresas extranjeras que llegaron al Valle del Cauca. Dice el estudio Monitor...

Si bien hubo factores positivos como el desarrollo del sector financiero y la realización de los Juegos Panamericanos, el modelo mostraba ya algunos signos de agotamiento. De otra parte, aun cuando la toma de decisiones estratégicas resultó favorable para el desarrollo de la ciudad y la Región, éstas no fueron producto de un proceso explícito, sino del esfuerzo disperso de los diferentes agentes del desarrollo (Fairbanks *et al*, 1994).

En lo que se refiere a la composición del empleo en los diversos sectores productivos de Cali se dice que ha variado a través del tiempo. En este contexto, el empleo en la agricultura cayó de una participación del 30% en las primeras décadas del siglo a menos del 5% en lo corrido de la década del 90. El empleo industrial ha permanecido estable. El rápido desarrollo del sector servicios de los últimos años, absorbió el empleo desplazado de la agricultura, los altos niveles de migración y el crecimiento vegetativo de la ciudad.

Con la Apertura Económica, el marco de reglas de juego cambió sustancialmente y hace imperativo la necesidad de tomar decisiones estratégicas en la ciudad y el departamento, más cuando la ciudad ha venido construyendo ventajas competitivas en el contexto nacional, éstas no son suficientemente sólidas en el marco de la economía globalizada.

La mentalidad empresarial del período 1970-1991 se caracterizó por ser una época de transición, donde se manifestaron signos de agotamiento, debido a que las decisiones estratégicas no fueron producto de un proceso explícito, estructurado y coordinado de sus dirigentes, sino más bien del esfuerzo disperso de los diferentes agentes del desarrollo. Estas decisiones se reflejaron en variables macroeconómicas como el decrecimiento del empleo, de la desestabilización que tuvo la economía durante la década de los ochenta, la incertidumbre presentada como consecuencia de los anuncios de apertura económica, presentándose el fenómeno de la tercerización de la economía debido al deterioro industrial.

### PERÍODO 1991 – 2001<sup>18</sup>

Durante la década de los noventa la economía de Cali experimentó un gran «boom» en la primera parte de la década y posteriormente una recesión a finales de la misma. La falta de información coherente y organizada disponible ha impedido un análisis detallado del

acontecer económico. En este contexto, se destacarán algunos hechos relevantes que muestran los datos que se recolectaron.

La investigación “Una década de la economía caleña 1990 - 2000” se dividió en dos secciones: Una breve descripción de los datos estilizados de la economía y el análisis sectorial en el que se describe el comportamiento de los sectores agrícola, pecuario, minero, servicios públicos, industria, comercio, hoteles y restaurantes, construcción de vivienda y obras civiles, de transporte y servicios de salud.

### Comportamiento Macroeconómico

La década se inició con altas tasas de crecimiento del PIB, alcanzando su tope en 1992 con un máximo de 12,72% y un promedio en los primeros cuatro años de 9,57%. En el año 95 el crecimiento se desacelera debido a la caída del sector de la construcción de vivienda. En 1996 se experimenta una contracción de su PIB, la cual fue de 3.85%, donde la construcción contribuyó con una proporción del 51%, el comercio con el 40% y el sector industrial con 1,6%. En 1997 se tiene un crecimiento del 4,55% debido al repunte del sector comercio.

A partir del año 98, se presenta una caída del 4.4% anticipando la recesión económica que se tuvo en el año siguiente. Esta caída del nivel de la actividad económica municipal se explica por lo sucedido en el sector comercio y construcción, a pesar del crecimiento de 9.1% del sector industrial en este año. Para el año 1999 el sector industrial cayó el 13% y los sectores comercio y construcción continuaron decreciendo, lo cual contribuyó a que el PIB decreciera en 9.96%. Durante los años 2000 y 2001 el PIB del Municipio presenta un crecimiento de 3.168% y 3.170 respectivamente. El comercio fue el sector que lideró la actividad económica.

Al observar el comportamiento del PIB municipal se resalta su gran volatilidad; cuando se comparan los crecimientos anuales del PIB real en Cali, con el crecimiento nacional, el del Valle del Cauca y el de Bogotá D.C., se encuentra que su desviación estándar es 2.4, 1.9 y 1.2 veces mayor, respectivamente. Con respecto al PIB de Colombia, la contribución de Cali en el período

El empresario se define como la persona que, poniendo en uso su talento y creatividad, es capaz de detectar y examinar las oportunidades de negocio que nos brinda el medio, obrando con libertad e independencia para conseguir los recursos y asignarlos al negocio (Varela, Jiménez y Lozano, 1995)

corresponde al 7.44%; en comparación con el Valle del Cauca la contribución municipal fue de 62.98%, y al compararlo con Bogotá, corresponde al 32.9% del PIB Distrital.

En una primera conclusión, se puede deducir que durante los primeros años de la década de los 90's la economía caleña estaba creciendo a un ritmo mayor que la Nacional y la del Valle. Para el año 98 el PIB caleño cae proporcionalmente en relación con las tres regiones; y la recuperación en los años 2000 y 2001 es un poco más fortalecida que en las tres regiones.

Considerando toda la década, la economía caleña tuvo un crecimiento del 35.84%, en comparación con el Valle, Bogotá y la Nación de 23.9%, 29.4% y 32.56% respectivamente. El desempeño macroeconómico del municipio tuvo una tasa de crecimiento anual de 2.8%. En los primeros 5 años de la década la economía creció el 47%, con una tasa de crecimiento anual de 8.08%. En este mismo período las economías de las regiones crecieron así: Valle, 22.6%, Bogotá 32.6% y la Nación 24.9%. En contraste con el período 1996-2000, se presentó un decrecimiento del 10.7% para todo el período, mientras que Valle, Bogotá y la Nación tuvieron tasas de crecimiento de 0.6%, 0.86% y 4.7%, respectivamente. Se concluye que el comportamiento de la economía caleña en la segunda parte de la década fue desastroso.

Haciendo un análisis de la mentalidad empresarial en la segunda mitad de la década, se puede argumentar que no hubo inversiones importantes en el contexto de las empresas, lo cual implicó una caída del comportamiento económico. Vale la pena decir también que la

influencia del narcotráfico hizo que así como se obtenía ingresos fáciles, se hacía la vida fácil, luego no hubo inversión significativa en la vida empresarial caleña; del mismo modo la lucha contra el narcotráfico influyó negativamente en la economía caleña.

Según el estudio «Una década de la economía caleña» (2004) el comportamiento sectorial de la economía de Cali, para el año 2001 se caracteriza por una gran participación del sector servicios, que contribuye con el 74% del valor agregado. La industria y la construcción participaba con el 25,6% del valor agregado, y por último, el sector agropecuario y minero aportaba el 0,4% del valor agregado.

En este contexto, los sectores que más contribuyeron a la actividad económica de Cali en el período 1990-2001 fueron los servicios inmobiliarios y alquiler de vivienda (21,6%), seguido por el sector comercio (12,36%), las telecomunicaciones (7,8%), los productos químicos (7,34%) y servicios a las empresas (6,42%). En consecuencia, la economía caleña se caracteriza por una gran participación de los servicios, es decir por el fenómeno de tercerización de la economía.

### Análisis Sectorial

A continuación se hace una descripción del comportamiento de los sectores representativos de la economía de Cali<sup>19</sup>, destacando que fueron escogidos por su participación en el nivel de la actividad económica.

- *Sector Industrial*

Este sector lo componen 27 subsectores, tan diversos como empaque y corte de carne y pescado hasta la

fabricación de equipos de transporte, pasando por químicos y papel.

Para el año de 1990, la industria aportó el 20.8% del valor agregado municipal, contribución que se mantuvo constante con 20.7% en el 2001. Durante la primera mitad de los noventa, hacia 1995, el valor agregado tanto nacional como municipal de la industria manufacturera creció, e incluso Cali lo hizo a tasas mayores que las nacionales.

Según el estudio en referencia, el sector industrial de Cali presentó tasas de crecimiento real superiores a las nacionales, llegando en 1994 al 11% y en 1995 al 18.5%, mientras en el ámbito nacional se presentó un crecimiento de 1.8% y 5.9% respectivamente. Para el año de 1996 hubo una caída en el crecimiento del sector industrial más pronunciada que la caída nacional, comportamiento que continuó hasta 1997 cuando el valor agregado municipal retrocedió.

Para el año de 1998 el crecimiento municipal se disparó, mientras el valor agregado nacional se mantuvo estancado. Para los años de 1999 y 2000 el

valor agregado municipal retrocedió en 13.4% y 0.6% respectivamente. Para el año 2001 la tasa de crecimiento municipal presentó una tímida recuperación de 0.3%.

La participación industrial en la actividad económica del municipio ha permanecido constante fluctuando en el período 1990-2001 alrededor de 20.2%. Se observa que en este período se realizaron esfuerzos importantes por parte del sector privado para ajustarse a las condiciones de la globalización. Según el Centro de Estudios Económicos de la ANDI, la inversión productiva aumentó, se avanzó en la modernización de las empresas y se racionalizaron los costos de producción, en particular los laborales. Estos esfuerzos permitieron mantener un crecimiento de la productividad real por trabajador, a pesar del ambiente poco favorable de la política económica y el dinamismo de la industria a mediados de los años 90.

En el comportamiento de los sectores de la industria manufacturera se destaca el de productos químicos básicos elaborados con una participación del 36.54% para el año 2001; le siguen las bebidas, tejidos de punto incluyendo prendas de vestir, metales comunes y productos metálicos elaborados, productos para molinería, almidones y azúcar. Se destaca la gran diferencia entre el sector líder, productos químicos básicos elaborados, cuando en el 2000 el líder participa con un 36.54%, mientras el segundo (bebidas) contribuyó con 7.07%. Se observa que el sector de productos químicos tiene una mayoría en participación con relación a la participación de los demás sectores, lo que implica que en la ciudad de Cali este sector se encuentra fortalecido por la presencia de empresas multinacionales y nacionales.

#### *Sector Comercio*

El comercio participó con el 15.21% del valor agregado en 1990 y para el 2001 con 12.31%. Según el informe de Planeación Municipal el comportamiento del valor agregado del sector se divide en tres etapas. La primera va de 1990 a 1995, en la que se presentó un crecimiento continuo pero desacelerado, donde se pasó de una tasa de crecimiento del 19.9% en 1991 al 1.3% en 1994, para terminar en 1995 con una participación del 3.0%.



En este período se presentaron diferentes sucesos en el ambiente económico que contribuyeron a la caída del sector, entre ellos la apertura económica, una disminución de la demanda de bienes transables, aumento del contrabando y problemas de orden público en el contexto municipal; además de las altas tasas de interés y de inflación, a principios de la década. Se presenta un leve repunte para 1995, explicado por el aumento de la importaciones de bienes suntuarios.

En la segunda etapa, de 1996 a 1999, la participación del sector presenta tasas de crecimiento negativas, excluyendo a 1997 cuando crece en 6.4%. El comportamiento en el período va de 11.0% en 1996 hasta -18.4% en 1999, resaltando un decrecimiento de -22.8% en 1998. En este contexto, a comienzos de este período había un clima de optimismo por un aumento de la inversión privada en el comercio, por la presencia de las cadenas de comercio Makro y Éxito. Se empiezan a presentar algunos sucesos que contribuyen a la disminución del sector en 11%, como el lento despegue de la economía nacional, la baja demanda, altas tasas de interés, el estancamiento de la construcción, además de la crisis política del gobierno Samper (Proceso 8000).

En 1997 se presentan síntomas de recuperación del sector, con un crecimiento de 6.4%. Para 1998 se presenta una caída de 22.8% causada por la disminución en la demanda agregada local, como producto del desempleo que disminuyó los ingresos de los hogares, acompañado por el aumento de las tasas de interés. Estos sucesos ocasionaron la caída del PIB municipal en 4.33% para 1998. De esta manera el sector contribuyó con un 68.9% de la caída del PIB local.

En la tercera etapa, años 2000 y 2001, el sector experimenta un crecimiento del 15.9% y 9.3% respectivamente. La contribución del sector en la recuperación del PIB municipal fue de 48.7% y 32.2% respectivamente.

### *Sector Construcción*

El comportamiento de este sector en el período 1990-2001 se caracteriza por altibajos. En 1994 el sector

Timmons define la mentalidad empresarial como la facultad de crear y desarrollar algo prácticamente de la nada. Supone lanzar una empresa u organización, ocuparse de ella, obtener logros y ampliarla, más que contemplarla, analizarla o describirla solamente.

aportaba el 13.5% del PIB municipal, en 1999 el 9.3% y para el 2001 el 3.0%. Este comportamiento implica una pérdida de participación del sector en el PIB municipal, que caracteriza la conformación de dos etapas.

*La primera etapa, 1990 a 1994*, caracterizada por un crecimiento sostenido del valor agregado que obedece al *boom* de la construcción que se propagó a otros sectores de la economía caleña. Para el año 1992 la economía creció 11.5%, donde el aporte del sector de la construcción fue de 26.02%. Una primera explicación de este aumento radica en la participación de la inversión en este tipo de activos por parte del narcotráfico; en segundo lugar, está relacionada con el aumento del crédito otorgado por el sector financiero que favoreció la inversión.

*La segunda etapa, 1995 a 2001*, se caracteriza por tasas de crecimiento negativas del valor agregado del sector. La crisis inicia en 1995 con un decrecimiento de -21.6%, alcanzando su nivel más crítico en 1999 con un decrecimiento del -22.8%, en el cual el municipio

experimentó su más fuerte recesión. Entre los factores que contribuyeron a la crisis del sector están las altas tasas de interés y la disminución del crédito por el sistema financiero.

El impacto de la caída del sector de la construcción difundió sus efectos negativos al resto de los sectores de la economía caleña, principalmente en la tasa de desempleo, debido a que en 1999 se presentó una caída del 47%, como resultado de la disminución de la inversión y financiación para el sector.

### *Sector Administración pública (municipal) y otros servicios para la comunidad en general.*

Según el estudio referenciado, en el período 1990-2001 el municipio ha tenido dos grandes cambios de manejo estructural en la administración pública, conformados por los acuerdos 01 de 1996 y 70 de 2000; los cuales han intentado mejorar las condiciones del municipio, pero sus objetivos no alcanzaron las metas propuestas. La constitución de 1991 que promulgó la descentralización administrativa, ha sido una de las causas que inició el excesivo endeudamiento de los gobiernos municipales.

Con la Constitución de 1991, las funciones de los gobiernos municipales aumentaron, lo cual se debió financiar con incremento en la deuda, debido a la falta de recursos necesarios para ejecutar las funciones de descentralización. Este proceso se ve reflejado en el incremento de la producción del sector entre los años 1990-1994, sobre todo entre los años 1993 y 1994 donde los incrementos fueron del 19.21% y 19.66% respectivamente.

En el período 1994 - 1997 el comportamiento fue de -0.88%, 4.33% y -14.26% en los años 1995, 1996 y 1997 respectivamente, en los cuales su tasa de crecimiento se vió influenciada por el decreto 01 de 1996, que inició cambios estructurales en el manejo y estabilización de la deuda. Para los años 1997-2000 el comportamiento de la situación fiscal lleva a que en el año 1998, el gobierno municipal firme un convenio de desempeño con los acreedores y el Ministerio de Hacienda; todo ésto, sumado a la crisis económica que

llevó a los intermediarios financieros a disminuir el crédito público y la restricción del endeudamiento de las entidades públicas, de acuerdo con la capacidad de pago (Ley 358/1997). Esta legislación permitió mejorar la situación del municipio para el 2000, cuando la producción del sector disminuyó en 10.8%. A estos cambios se le suma el acuerdo 070 de 2000, el cual hace una reestructuración drástica, eliminando o fusionando instituciones y creando mayor eficiencia en los puestos de trabajo.

### Conclusión

Para concluir, la mentalidad empresarial manifestada en el período 1991-2001 se caracteriza por el cambio en las reglas de juego de los factores administrativo, político, económico y social, que tuvo como resultado una fuerte caída de la actividad económica del Municipio a partir de la segunda mitad de la década de los 90's, debido a la crisis económica, de tal manera que entre 1997 y 1999 la economía municipal cayó 13.9%. La hipótesis más acertada se refiere a que el problema fue una pérdida de competitividad de largo plazo en algunas industrias, lo que provocó una pérdida de competitividad relativa, reflejando una debilidad estructural en el manejo administrativo.

### ANÁLISIS DE LA MENTALIDAD EMPRESARIAL EN LOS AÑOS 90'S.

Este análisis pretende resaltar los acontecimientos ocurridos en la década de los 90's y sugerir inquietudes que promuevan la investigación en estos fenómenos empresariales. En este contexto, en el período analizado se presentó una fuerte caída de la actividad económica del Municipio a partir de la segunda mitad de la década de los 90's. Según Planeación Municipal, la caída se acentuó a partir de 1998, presentándose en 1999 la crisis económica, de tal manera que entre 1997 y 1999 la economía municipal cayó 13.9%. En esta época se revela un deterioro en la generación de valor económico, con directa consecuencia sobre la población<sup>20</sup>.

Se puede deducir que las empresas caleñas no estaban preparadas durante la segunda mitad de los años 90's, para afrontar el cambio en las reglas de juego, a raíz

La carrera empresarial es un proceso, con muchas oportunidades y negocios en el que existen muchas formas de configurar y ejecutar una nueva idea, la cual está siempre sujeta a mejoras; un proceso donde el tiempo es factor limitante, no sólo en términos de inicio y de ejecución, sino también en términos de planeación e investigación de nuevas oportunidades (Ronstadt,1950)

de tres acontecimientos fundamentales que incidieron en el comportamiento de la estructura económica caleña: la promulgación de la Constitución del 91, la implementación de la apertura económica y las medidas sobre regulación fiscal que implementaron los gobiernos nacional, departamental y municipal. Este ambiente de cambio, formó una situación de incertidumbre nacional en el sector público y privado, donde no había acciones concretas que direccionaran la actividad económica.

Estas condiciones ambientales dieron lugar al desarrollo de una mentalidad sumisa o de dependencia, donde se originaron marcos mentales como la actitud paternalista, donde debido a la incertidumbre se espera que el gobierno satisfaga las necesidades a todos los niveles; la indiferencia e incredulidad ante las instituciones, ante el cambio político administrativo donde no se cree en nadie ante la debilidad de los gobiernos; y el futuro incierto, debido al nivel de incertidumbre que se manifestaba por efectos de los cambios político-administrativos. Estas condiciones ambientales caracterizaron la mentalidad empresarial de finales de los años 90's, de ahí la importancia adquirida de los estudios de prospectiva o estudios de futuro, que por esa época se hicieron, como el estudio Monitor para Cali en el año 94, Estudio de prospectiva del Valle del Cauca, entre otros.

Según Echavarría, Fainboim y Zuleta<sup>21</sup>, existen tres hipótesis formuladas para explicar las causas de la crisis presentada en Cali:

- 1) La estructura económica es diferente, "excesivamente especializada en sectores poco dinámicos, o en sectores abiertos o endeudados, golpeados por la competencia internacional durante los noventa y expuestos a una alta volatilidad doméstica e internacional.
- 2) La salida y entrada de los flujos del narcotráfico debido a la persecución del cartel de Cali, son la causa de la crisis.
- 3) El problema fue una pérdida de competitividad de largo plazo en algunas industrias, provocando una pérdida de competitividad relativa.

Se encontró mayor evidencia a favor de la tercera hipótesis, concluyendo que la evaluación de las tres hipótesis lleva a descartar que la crisis se debió a la fuga de los capitales del narcotráfico; también lleva a asignar un peso relativo importante a la estructura productiva. En este contexto, se puede concluir que el análisis realizado de la economía caleña tiene su componente en la situación que vivió Cali durante los años 1998-2000, donde el sector administrativo municipal no tuvo la suficiente autonomía para tomar decisiones trascendentales para la ciudad, debido a los diversos fenómenos económicos relacionados que reflejaron una debilidad estructural en el manejo administrativo.



El concepto de empresa, empresario y específicamente la mentalidad empresarial es producto de la racionalidad interna en las unidades de producción y su relación con el entorno, en un determinado período histórico, donde entran en juego factores tecnológicos, políticos, sociales y culturales, que configuran el pensamiento administrativo y empresarial de una determinada época.

Se observa que existe una relación de dependencia en el comportamiento de algunos sectores de la economía, hay mucha indiferencia entre los diversos sectores, carencia de autonomía político-administrativa, baja dinámica empresarial como consecuencia de la situación de incertidumbre que se vivía, baja inversión que denota un espíritu conservador, entre otros, demostrando que para entender el comportamiento de los diversos sectores se debe asumir una mentalidad abierta, integradora e intersectorial, que complemente el análisis de cada sector y su relación con los otros sectores. La mentalidad empresarial en la economía esta asociada a la inversión y sus condiciones de financiación, desarrollando habilidades de inversión, donde para la realidad caleña se confirmó la hipótesis de "lavandería" en Cali.

Durante el período 1997-2000 no hubo inversión, debido a las medidas tomadas por el gobierno de austeridad en el gasto público, luego la mentalidad racional y austera en el manejo del circulante. Esto demuestra que el entorno socioeconómico incide directamente en la mentalidad del empresario en forma relativa, disminuyendo las oportunidades y habilidades para invertir en los sectores económicos.

## Conclusiones

El concepto de empresa en la historia está determinado por la concepción económica de unidades de producción, es decir, el marco institucional de los factores de la producción en una sociedad determinada. En este sentido, los requisitos con los que se produce la racionalidad interna de las unidades productivas y los vínculos con el entorno económico y social, constituyen una totalidad integrada que se modifica en relación con cada período histórico.

El concepto de empresa, empresario y específicamente la mentalidad empresarial es un producto de la racionalidad interna en las unidades de producción y su relación con el entorno, en un determinado período histórico, donde entran en juego factores tecnológicos, políticos, sociales y culturales, que configuran el pensamiento administrativo y empresarial de una determinada época.

La mentalidad empresarial caleña del período 1910-1940 se caracterizó por su dimensión político-administrativa propia de la época, que permitió pasar de una ventaja comparativa a una ventaja competitiva, por el desarrollo de proyectos de inversión que se tuvo que impactaron los factores políticos y económicos de la región. De igual manera se manifestó en el desarrollo de ingenios que se modernizaron e integraron tecnológicamente, por medio de alianzas estratégicas y el desarrollo de proyectos en el ámbito departamental. En este contexto se identifican estrategias verticales y de integración en el sector azucarero.

La mentalidad empresarial durante el período 1940-1970 tuvo el desarrollo de estrategias horizontales y de integración, que permitieron el avance de otros sectores de la economía como la industria, por la política de sustitución de importaciones y el comercio para darle salida a los productos industriales, fortalecidos por la inversión local y extranjera. Consecuencia de lo anterior, la ciudad desarrolla una adecuada infraestructura de servicios para atender las necesidades de la industria y la expansión urbana, que fortalece la estrategia integrativa de centro de desarrollo industrial con la articulación de cadenas productivas entre la industria y la agricultura, como de los alimentos, el papel y las confecciones.

**La mentalidad empresarial del período 1970-1991 se caracterizó por ser una época de transición, donde se manifestaron signos de agotamiento, debido a que las decisiones estratégicas no fueron producto de un proceso explícito, estructurado y coordinado de sus dirigentes, sino más bien del esfuerzo disperso de los diferentes agentes del desarrollo. Estas decisiones se reflejaron en variables macroeconómicas como el decrecimiento del empleo, de la desestabilización que tuvo la economía durante la década de los ochenta, la incertidumbre presentada como consecuencia de los anuncios de apertura económica, presentándose el fenómeno de la tercerización de la economía debido al deterioro industrial.**

**La mentalidad empresarial manifestada en el período 1991-2001 se caracteriza por el cambio en las reglas de juego de los factores administrativo, político, económico y social, que tuvo como resultado una fuerte caída de la actividad económica del Municipio a partir de la segunda mitad de los 90's, debido a la crisis económica, de tal manera que entre 1997 y 1999 la economía municipal cayó 13.9%. La hipótesis más acertada se refiere a que el problema fue una pérdida de competitividad de largo plazo en algunas industrias, provocando una pérdida de competitividad relativa, que refleja una debilidad estructural en el manejo administrativo.** ■■■

## CITAS

- <sup>1</sup> Citado por Cardoso, Ciro y Pérez, Héctor en Los métodos de la Historia, Buenos Aires, Grijalbo, 1976.
- <sup>2</sup> RODRÍGUEZ RAMÍREZ, Alfonso. Cultura Organizacional y Mentalidad Empresarial Huilense. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Cali, 2004.
- <sup>3</sup> COLE, Artur H. Entrepreneurship and entrepreneurial history: the institutional setting, en Change and entrepreneur postulates and patterns in entrepreneurial history, p.88, Citado por Rodríguez Becerra, Manuel, El empresario industrial del Viejo Caldas, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá, 1993, p.vii.
- <sup>4</sup> VARELA, Rodrigo; JIMÉNEZ, Jorge y LOZANO, Melquicedec. Crear Empresa: Misión de Todos. Universidad Icesi, Cali, 1995, p.100.
- <sup>5</sup> RONSTADT, Robert. The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning, Summer, 1985.
- <sup>6</sup> GIBBS, Allan. Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training". Journal of European Training, M.C.B. Publications, Spring, 1987.
- <sup>7</sup> HOFSTEDE, Geertz. Culture's consequences: International Differences in work-related values. Sage Publications, Beverly Hills, 1980.
- <sup>8</sup> TIMMONS, Jeffrey A. La Mentalidad Empresarial. Editorial Suramericana. Buenos Aires, 1989. p. 19.
- <sup>9</sup> GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY. Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso. Editorial Interamericana. Primera edición en español. México, 1983, p. 32
- <sup>10</sup> CHANLAT, Jean Francois. Ciencias Sociales y Administración. Fondo editorial Universidad EAFIT, Medellín, 2004, p.77.
- <sup>11</sup> Ver en este contexto a Le Goff, Le Fevre, Le Blonch, Vovelle.
- <sup>12</sup> NORMAND, E. Histoire et Culture: Les enchainements du temps de l'entreprise, RFG, pág. 47-48, 1984.
- <sup>13</sup> THEVENET, Maurice (1986). Auditoría de la Cultura Organizacional. Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1992, p. 25.
- <sup>14</sup> CHANDLER, A.D. Stratégies et Structures de l'entreprise. Les Editions d'Organizations, 1972, p. 34.
- <sup>15</sup> GÓMEZ V. Álvaro León, GÓMEZ V. Francisco y MARTÍNEZ Harold. La Historia de Cali, 1536 - 1986. Ediciones Andinas, Segunda edición, Cali, 1986. p. 244.
- <sup>16</sup> Ibidem. p.244
- <sup>17</sup> FAIRBANKS, Michael y Otros. Infome Monitor: Situación Competitiva de la Región. Cámara de Comercio de Cali y Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca. Cali, 1994.
- <sup>18</sup> Las observaciones y análisis realizados en este inciso se hicieron con base en el libro «Una década de la economía caleña 1990 - 2001», realizado por el Departamento de Planeación Municipal y la Universidad ICESI.
- <sup>19</sup> Según el estudio Cuentas económicas municipales de Santiago de Cali: Una década de la economía caleña.
- <sup>20</sup> GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. Observatorio Económico y Social del Valle del Cauca. Alcances y desafíos de la competitividad Vallecaucana. Feriva, Noviembre de 2004, p. 13.
- <sup>21</sup> ECHAVARRÍA, FAINBOIM y ZULETA. Economías regionales en crisis: El caso del Valle del Cauca. 2003, p. 7.

## BIBLIOGRAFÍA

- AKTOUF, Omar. *La Administración: entre tradición y renovación*. Universidad del Valle, Cali, 2001.
- ALBERRO, Solange y GRUZINSKI, Serge. *Introducción a la historia de las mentalidades*. México: INAH, 1979.
- BEDARD, Renée. *Los fundamentos filosóficos del Management*. Montreal: HEC, Tesis de doctorado en Administración, 1995.
- CARDOSO, Ciro y PÉREZ, Héctor en *Los métodos de la Historia*, Buenos Aires, Grijalbo, 1976.
- COLE, Artur H. *Entrepreneurship and entrepreneurial history: the institutional setting, en Change and entrepreneur postulates and patterns in entrepreneurial history*.
- CHANDLER, A.D. *Stratégies et Structures de l'entreprise*. Les Editions d'Organizations, 1972.
- CHANLAT, Alain et DUFOUR, Maurice (dir.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montreal: Amérique et Les Editions d'Organisations, 1985.
- CHANLAT, Jean Francois. *Ciencias Sociales y Administración*. Fondo editorial Universidad EAFIT, Medellín, 2004.
- DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL y UNIVERSIDAD ICESI. *Una Década de la Economía Caleña 1990 – 2001*.
- GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. *Observatorio Económico y Social del Valle del Cauca. Alcances y desafíos de la competitividad Vallecaucana*. Feriva, Noviembre de 2004, p. 13.
- DRUCKER, Peter. "Cambiar las conductas, no la cultura" En *Revista América Economía*, edición No. 60, abril de 1992.
- ECHAVARRÍA, FAINBOIM Y ZULETA. *Economías regionales en crisis: El caso del Valle del Cauca*. 2003, p. 7.
- FAIRBANKS, Michael y otros. *Informe Monitor: Situación Competitiva de la Región*. Cámara de Comercio de Cali y Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca. Cali, 1994.
- GEERTZ, Clifford. *La Interpretación de las Culturas*. Buenos aires: Gedisa, 1973.
- GIBBS, Allan. "Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training". *Journal of European Training*, M.C.B. Publications, Spring, 1987.
- GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY. *Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso*. Editorial Interamericana. Primera edición en Español. México, 1983.
- GÓMEZ V. Álvaro León, GÓMEZ V. Francisco y MARTÍNEZ Harold. *La Historia de Cali, 1536 - 1986*. Ediciones Andinas, Segunda edición, Cali, 1986. p. 244.
- HOFSTEDE, Geertz. *Culture's consequences: International Differences in work-related values*. Sage Publications, Beverly Hills, 1980.
- IBARRA, Eduardo y MONTAÑO, Luís. *Mito y Poder en las Organizaciones: Un análisis crítico de la Teoría de la Organización*. Trillas, México, 1984.
- JENNINGS, David y WATTAM, Stuart. *Toma de decisiones: un enfoque integrado*. CECSA, 1ª Edición, México, 2000.
- LE GOFF, Jaques. *El orden de la Memoria*. Paidós Básica. Barcelona, 1991.
- LE GOFF, Jaques. *Pensar la Historia*. Editorial Altaya. Madrid, 1995.
- LE GOFF, Jaques. *La Memoria*. 1965.
- LE GOFF, Jaques. "Las mentalidades. Una historia ambigua", en Alberro y Gruzinski, *Introducción a la historia de las mentalidades*. México: INAH, 1979. pp. 57-61.
- MARSHALL REEVE, Jhon. *Motivación y Emoción*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid 1994.
- MARUYAMA, Magoroh. *Esquemas Mentales. Gestión en un medio multicultural*. Santiago de Chile: Gránica – Dolmen, 1998.
- MCCLELLAND, David C. *The Achieving Society*. Harvard University, Princeton, New Jersey D.: Van Nostrand Company Inc. 1961.
- MCGREGOR, Douglas. *El Lado Humano de las Organizaciones*. Santa fé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1994.
- MINTZBERG, Henry. *El Trabajo del Directivo*, Harper and Row, Nueva York, 1973
- MORGAN, Gareth. *Imágenes de la Organización*. México: Alfa Omega, 1991.
- MUCCHIELLI, Alex. *Les Mentalités*. Paris: Presses Universitaires de France, 1985.
- NORMAND, E. *Histoire et Culture: Les enchainements du temps de l'entreprise*, RFG, pág. 47-48, 1984.

**PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio.** Liderazgo. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Folio, Barcelona, 1997.

**ROBBINS, Stephen P.** Comportamiento Organizacional, Teoría y Practica. Séptima Edición. México: Prentice Hall, 1996.

**RODRÍGUEZ BECERRA, Manuel,** El empresario industrial del Viejo Caldas, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá, 1993.

**RODRÍGUEZ RAMÍREZ, Alfonso.** Cultura Organizacional y Mentalidad Empresarial Huilense. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Cali, 2004.

**RONSTADT, Robert.** The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning, Summer, 1985.

**SCHEIN, E. H.** Organizational Culture and Leadership, San Francisco Jossei-Bass, 1985.

**SCHVARSTEIN, Leonardo.** Psicología social de las Organizaciones: Nuevos aportes. Paidós, Buenos Aires, 1997.

**SIMON, Herbert.** El comportamiento Administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa (1947). Madrid, Aguilar, 1962.

**SIMON, Herbert; SMISHBURG, Donald; THOMPSON, Victor.** Administración Pública. Letras, México, 1950.

**THEVENET, Maurice (1986).** Auditoría de la Cultura Organizacional. Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1992, p. 25

**TIMMONS, Jeffrey A.** La Mentalidad Empresaria. Editorial Suramericana. Buenos Aires, 1989.

**VARELA, Rodrigo; JIMÉNEZ, Jorge y LOZANO, Melquicedec.** Crear Empresa: Misión de Todos. Universidad Icesi, Cali, 1995.

**VARELA V. Rodrigo.** Innovación Empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Cali: ICESI, Impresos Feriva, 1991.

**VERGARA FIGUEROA, Abilio.** Imaginarios: Horizontes plurales. Coordinador. México: Conaculta – Inah. Escuela Nacional de Antropología e Historia, 2001.

**VOVELLE., Michel.** La Mentalidad Revolucionaria . Editorial Crítica, Barcelona, 1989.

**ZAPATA D. Álvaro.** Paradigmas de la Cultura Organizacional. En Cuadernos de Administración. Univalle, No. 27. Cali, marzo de 2002

**ZAPATA D. Álvaro.** Estudio interdisciplinarios de las relaciones entre la alta administración de Ecopetrol y la Unión sindical Obrera. Tesis para obtener el título en Ph.D. en Management, H. E. C. Montreal, Canadá, 2003.



### **Alfonso Rodríguez Ramírez**

Magister Administrador de Empresas, Especialista en Alta Gerencia, Especialista en Gerencia de Servicios de Salud. Magister en Ciencias de la Organización (Msc). Director Grupo de Investigación Gestión Organizacional COL 0027573. Docente Investigador Universidad Libre Seccional Cali y Universidad Libre.