



El Modelo Gerencial Antioqueño: Taylorismo de Carriel y Camándula

Autor: Juan Carlos López Díez¹
Grupo Historia Empresarial Universidad EAFIT

Resumen

Este artículo busca explorar una serie de prácticas, tradiciones y valores sobre las cuales la región antioqueña, en Colombia, comenzó a construir un proceso de desarrollo económico con algunas particularidades administrativas, especialmente en el manejo de las relaciones laborales. Sobre tal argumento se trata de sugerir la noción de que existió un modelo antioqueño de gestión en un período específico de la historia.

Abstract

This paper looks into a series of practices, traditions and values on which the antioqueño region, in Colombia, began to develop a process of economic development with some managerial particularities over the human factor. Such an argument tries to get to the suggestion of an Antioqueñan model of management in a specific period of history.

Palabras clave: Antioqueño, región antioqueña, historia regional, modelo gerencial, taylorismo, tecnocracia, religiosidad, Iglesia católica, arriería, paternalismo, negocios, minería, Escuela de Minas, comercio.

Key Words: Antioqueñan, Antioqueñan region, regional history, management model, taylorism, technocracy, Catholic Church, paternalism, business, mining, School of Mining, commerce.

¹ El autor es profesor de historia empresarial e historia socioeconómica de Colombia de la Universidad EAFIT, adscrito a la Escuela de Administración. Realizó estudios de Maestría en Historia, Universidad Nacional. (calopez@eafit.edu.co)

Hace muchos años, mientras el autor de este artículo atendía con su familia un bar cercano de la carrera 70 de Medellín, escuchaba perplejo las ocasionales declamaciones de un cliente, don Roberto Ospina –reducto de la época de los dones–, quien en un cierto momento, prendado de varias raciones de etílico circulando en su organismo, se ponía de pie en apariencia de arengar a la concurrencia y enardecido exclamaba:

Si su norte es el azar y la aventura su sino
si viaja siempre consigo un recuerdo de mujer
una encendida pasión por el oro y por el vino
ese tipo a no dudarlo es el genuino antioqueño
a quien yo de ser orfebre tallaría en una roca
con un bambuco en el tiple
y el h.p. en la boca.

Como si se tratara de parafrasear aquellas palabras con las que inicia la novela Cien años de Soledad ², muchos años después, frente a una pila de documentos sobre el fenómeno social antioqueño, quien esto escribe, habría de recordar aquellas noches en que don Roberto hacía una síntesis de lo que es, o quizá más bien de lo que fue, el antioqueño en un período de nuestra historia.

El sentido aventurero y el individualismo asociados a los procesos de colonización, una clara orientación al azar y al juego propio de los pueblos mineros, la inclinación por el licor y la vida desordenada, un mito de lo épico común en las gestas colonizadoras, el estilo malhablado de los arrieros para relacionarse con

sus mulas. En estos atributos se condensa mucho de ese ethos regional que ha llevado a lo mítico e incluso a exageraciones contrafactuales como aquella de la “raza antioqueña”.

Este artículo hace un recuento de un esquema de gestión que se propone aquí como el ‘Modelo Gerencial Antioqueño’ (MGA), a partir de unos componentes que sirvieron para tallar unos elementos regionales y valorados como particulares y que funcionaron coherentemente. Se realiza una aproximación histórica sobre un fenómeno socio-cultural y sus derivaciones gerenciales, en un período en el que

El sentido aventurero y el individualismo asociados a los procesos de colonización, una clara orientación al azar y al juego propio de los pueblos mineros, la inclinación por el licor y la vida desordenada, un mito de lo épico común en las gestas colonizadoras, el estilo malhablado de los arrieros para relacionarse con sus mulas. En estos atributos se condensa mucho de ese ethos regional que ha llevado a lo mítico e incluso a exageraciones contrafactuales como aquella de la “raza antioqueña”.

de manera sucesiva, en la región motivo de este ensayo, una burguesía minera, comercial y agro-exportadora, especializada en el café, propició fenómenos en el país como los de una incipiente pero exitosa industrialización etiquetada de unos rasgos particulares que conjunto lo moderno con lo premoderno. Esto ha permitido formular la propuesta de que hubo un Modelo Gerencial Antioqueño, un fenómeno en que unos enfoques de gerencia fueron la resultante de un cruce de caminos.

Se estima pertinente aquí evaluar las particularidades que acompañaron el ingreso del país a la modernización industrial, liderada desde la región antioqueña. La consolidación de los factores propios de ese proceso, que se sugieren acá, fueron: 1) unos valores modernos, de procedencia campesina y pueblerina, que caracterizaron la vida cotidiana y la actividad material de la región; 2) los procesos de acumulación de capital que convergieron en

² “Muchos años después, frente al pelotón de fusilamiento, el coronel Aureliano Buendía había de recordar aquella tarde en que su padre lo llevó a conocer el hielo”. Gabriel García Márquez

familias provenientes de pueblos de Antioquia; 3) el papel tecnocrático y gerencial de una institución como la Escuela Nacional de Minas y 4) el papel de otra institución volcada agresivamente hacia un activismo moral y social como fue la Iglesia Católica.

La noción de “modelo” en el presente ensayo no busca superar el riguroso escrutinio del plano epistemológico en el que regularmente se utiliza, según la profesora Renée Bédard, como una teoría general o la representación “bajo la forma de figura concreta un conjunto de conocimientos abstractos” (Bédard, 2000, p.14), sino más bien, según la misma autora, la traducción de “un fenómeno local particular en una forma figurativa abstracta que pone en evidencia los elementos juzgados esenciales”. Siguiendo esto, se busca aquí analizar un conjunto de fenómenos históricos de carácter predominantemente local y regional que derivaron en un estilo de mando, unos objetivos éticos y un propósito racionalizador en los sistemas de producción en los albores de la industrialización colombiana.

Aunque tampoco se pretende delimitar en todos sus matices el concepto problemático y complejo de ‘región antioqueña’, se toma como uno de los aportes claves en esta discusión el de la socióloga María Teresa Uribe, quien señala el trípede conformado por lo económico, lo ético-cultural y lo político como aquél sobre el cual descansa la construcción histórica de la región antioqueña. Tal vez es desde lo económico que se construyeron las otras dos dimensiones complementarias (no menos vitales) y se fragua la base de un pueblo de comerciantes que crece dejando huellas en tradiciones religiosas, familiares, pueblerinas, sociales y patriarcales:

Esta red mercantil, a través de la cual se integró el espacio geodemográfico de la Vieja

Antioquia, fue algo más que intercambio de productos y circulación monetaria; fue ante todo una trama de relaciones sociales en el más amplio sentido del término. Por ella circularon solidaridades, servicios recíprocos, noticias e informaciones; en ella se anudaron relaciones parentales, adscripciones político-partidistas, relaciones de paternidad-filiación, de protección-representación, de alianza y complementariedad, de divergencias y conflictos; en fin, las redes mercantiles crearon toda una urdimbre en la que se reforzó y legitimó el poder de la élite decimonónica y sobre la cual arraigaron identidades que hicieron de los pobladores dispersos y aislados un verdadero pueblo, con un sentido muy claro de la pertenencia y de la diferencia (Uribe, 2001, p.99)

En la historiografía colombiana de los siglos XIX y XX ha sido común que el caso antioqueño se convierta en objeto de estudio por parte de diversos autores. Con diversos matices y enfoques, algunos de éstos han señalado que

“la acumulación de gran parte del capital y la creación de un mercado interno pertenecen a la era del café, pero los empresarios fueron producto de la minería”
(Brew, 2000, p.2).

el proceso de llevar a la región antioqueña al primado económico nacional en el entresiglo tuvo sus antecedentes en la actividad minera, pasó por el café y halló su máxima expresión modernizadora en la industria. Pero estas tres actividades encontraron a través

del comercio el camino de la acumulación del capital. Uno de los matices interpretativos más agudos es el de Roger Brew: “la acumulación de gran parte del capital y la creación de un mercado interno pertenecen a la era del café, pero los empresarios fueron producto de la minería” (Brew, 2000, p.2). Ello en el marco de una economía de entorno bucólico que se abre camino, adornada por montañas y cordilleras, bosques, páramos y selvas, ríos y quebradas, pisos térmicos y una geografía tropical, generadora de un ethos que busca describirse a continuación

1. Viajeros: una aproximación a los valores antioqueños

Entre los grupos de autores que han estudiado la realidad regional, uno de los destacados es el de los extranjeros, quienes en desarrollo de diferentes misiones, dejaron una impronta de sus experiencias, conocidos como “colombianistas”. Aquellos viajeros decimonónicos, técnicos de minas y ferrocarriles, legaron, como parte invaluable de sus experiencias, crónicas de viaje y diarios. Las miradas que hacen algunos de estos agudos y desprevenidos observadores, permiten acercarse a un prototipo cultural del antioqueño que marcó una relevancia en aquel siglo.

El botánico francés Charles Saffray dejó en 1864 esta pintura del antioqueño, en su paso por la región (Carvajal –ed., 1970):

En Medellín, como en toda la Nueva Granada, apenas hay más aristocracia que la del dinero. Los descendientes de los exploradores que descubrieron el país, fundando los primeros establecimientos, y los vástagos de los altos funcionarios enviados por la metrópoli, escasean de tal manera, que la aristocracia de la cuna no existe en la Nueva Granada; la del talento es desconocida también; y así es que en aquel pueblo, ocupado tan solo en buscar el progreso material, los sabios, los artistas y los poetas quedan siempre pobres, sin poder constituir una clase separada [...]

El término único de comparación es el dinero: si un hombre se enriquece por la usura y otros medios por el estilo, se dice de él: ¡Es muy ingenioso! Si debe su fortuna a las estafas o a las trampas en el juego, sólo dicen: ¡Sabe mucho! Pero si piden informes sobre una persona que nada tenga que echarse en cara sobre este punto, contéstase invariablemente: Es buen sujeto, pero muy pobre!

Los hijos de Antioquia son laboriosos, inteligentes y sobrios. El amor a la propiedad está muy desarrollado en ellos; cada cual

quiere tener un rincón de tierra suyo y casi todos lo consiguen.

El habitante de las regiones templadas participa de la naturaleza que lo rodea; es el agricultor de Europa pero vive más desahogadamente, bajo un cielo más benigno y en una tierra más fecunda [...]

El natural de Antioquia es muy amante de su patria, y a pesar de sus costumbres pacíficas, está siempre dispuesto a combatir con valor los pronunciamientos de las provincias inmediatas, que son turbulentas y difíciles de gobernar [...]

Aquí se emplea mejor el tiempo; el comercio, la industria y la agricultura, ofrecen recursos inagotables y cada cual se esfuerza por adquirir un modesto bienestar, pero a causa de la misma sencillez de gustos y de las limitadas aspiraciones de aquellos naturales, no se aprovecha sino una pequeña parte de las riquezas que se tienen a la mano [...]

Difícil sería hallar en el globo una región más favorecida. En presencia de tantos tesoros ignorados, admíranle al viajero semejantes maravillas al pisar aquella tierra fértil y hospitalaria, y el ánimo se contrista al pensar que millones de hombres vegetan amontonados y en la miseria en nuestra antigua Europa, cuando encontrarían aquí las verdaderas fuentes de la riqueza y de la felicidad. Todo cuanto se pudiera soñar en este mundo, ofrécelo aquí la naturaleza a manos llenas [...]

En dicha ciudad [Medellín] no se hace el comercio de exportación; sólo se envía a otros países el oro de las minas de la provincia; pero se importan todos los años grandes cantidades de mercancías, que se reparten entre los pueblos y ciudades del Estado y aún de otros vecinos. Inglaterra remite hierros, artículos de herrería, algodones blancos o crudos e

indianas; de Alemania se recibe quincallería, juguetes y fósforos; Suiza suministra pañuelos, chales de algodón y de lana y cortes de muselina. España remite sus vinos y Francia las lanas, sedas, artículos de mercería, sombreros, calzado, drogas y medicinas.

Los traficantes [comerciantes] venden al por mayor y al por menor; los almacenes de cierta importancia son verdaderos bazares y ninguno tiene especialidad. Las tiendas son numerosas pero cada día se abre una nueva. El título de tendero es aquí muy considerado y todos le ambicionan. Es de ver con qué orgullo llevan aquí los elegidos, por mañana y tarde, la enorme llave que constituye la insignia de su profesión. No hay bolsillo capaz de ocultar este objeto, verdaderamente monumental”.

Esta fotografía del antioqueño decimonónico encuentra simetrías, doce años antes, en el ingeniero sueco Carlos Segismundo de Greiff, quien vio así el perfil del antioqueño; de Greiff apuntala mejor el tipo de inteligencia que por años se le ha endilgado al paisa: pragmático, utilitarista y orientado a la acumulación material (Álvarez, 2002).

Las costumbres y la moralidad de los habitantes, son con respecto a las partes meridional y central de la Provincia en perfecta armonía con la laboriosidad que los distingue. Una inteligencia rara, facilita aún en las últimas filas del pueblo, la propensión natural a las mejoras materiales y a la progresiva marcha de ellas: el amor propio y el más noble egoísmo; el espíritu de independencia les estimula igualmente a conquistar para sí, para sus familias una propiedad enteramente suya. Así, es muy común ver a hombres sin otro recurso que su decisión y trabajo personal, invadir los desiertos o comprar tierras incultas o acometer especulaciones mineras o comerciales más que problemáticas; por su perseverancia y abnegación, llegan las más veces a formar en poco tiempo el crecimiento

de una fortuna considerable. Mas aun si esto no llega a suceder, ningún contratiempo mella su constancia y valor moral. Por su carácter especulativo, verdaderos Yankees, los habitantes de las secciones mencionadas de la Provincia, conservan en la generalidad un profundo respeto a los preceptos de la religión y de la moral; y así, tanto este sentimiento, como el estímulo saludable de prosperidad material, forman una valla formidable contra la corrupción y la vagancia, mucho más raras aquí que en otras partes de la República.

Los grandes capitales reunidos en esta ciudad –Medellín– y aún más, la pujante actividad de sus habitantes han concentrado aquí las transacciones mineras y comerciales de una extensa parte de la república y así la diaria concurrencia de la gente se asemeja a una feria continuada. La aplicación a las artes útiles se ejercita aquí con ventaja en algunos ramos por algunos extranjeros y muchos naturales...

La orientación a los negocios, al trabajo y sobre todo a las diferentes clases de intercambio que permearon la actividad minera, agropecuaria, cafetera y en el XX la industrial, no puede ignorar el hecho de que la mal llamada “raza” antioqueña se caracterizara por sobre todo por su actitud proclive al comercio, tierra de “vulgares fenicios” según Fernando González, tal la actitud y juicio que podían predominar en latitudes geográficas diferentes como la santafereña y la payanesa.

De los valores premodernos o precapitalistas heredados de la minería, del agro y del café destaca una figura y una actividad que condensa la actividad del comercio como comunicación e intercambio. Se trata de la arriería y del arriero, hoy día convertidos en motivo de ferias y remembranzas de un pasado folclórico y caricaturizados en un poncho, un carriel, un sombrero y una recua de mulas.

Una investigación reciente sobre esta figura llevada a cabo por Germán Ferro, que

comprendió valiosos testimonios de arrieros, destaca su papel:

En la honda memoria de Colombia y, especialmente, de la Gran Antioquia, hay una realidad que ha sobrevivido durante siglos: la arriería. Vive en lo profundo en el recuerdo de todos. Una mula cargada es un destello anónimo en el paisaje rural. La arriería era y sigue siendo la caravana de alimentos y mercancías que a lomo de fatiga es esperada en lugares semiolvidados. La mula, el buey, han sido estoicos intermediarios de una callada y gigantesca faena.

La arriería ha sido reducida en ocasiones a una simple estampa rural, a un símbolo banalizado por esa exageración pintoresca que disimula las raíces y esconde los vigorosos significados de aquella histórica empresa. Vaciada de su verdadero sentido, se ha querido transformar en una imagen que oscila entre la endulzada caricatura y el frívolo estereotipo.

La arriería ha escrito una historia rica y múltiple en los caminos de Antioquia, ha contribuido tanto a la integración de sus habitantes como a sostener y desarrollar el tejido de sus relaciones económicas. Porque lejos de constituir un fenómeno aislado, ha configurado un sistema, un soporte de la comunicación y del comercio, sin el cual no se podría comprender a cabalidad la historia regional de Antioquia ni su trascendencia en la historia colombiana de finales del siglo XIX y comienzos del actual. Un refrán local adquiere rango de universalidad al condensar y sugerir el vigor de una identidad: “Arrieros somos y en el camino nos encontramos”.

[...] Sobre los hombros del arriero antioqueño viajan dos siglos fecundos de historia. Así se forjó la historia de un pueblo, así una idiosincracia alcanzó su propia luz y un aguerrido espíritu transportó, casi a pulso, las

bases nutricias de su alma colectiva y de su ser cultural.

El comercio está enraizado en la imagen esencial del paisa y el transporte, como su aliado natural, atraviesa el mapa de su existencia, como las venas bifurcadas que irrigan la vida de un hombre. Ser arriero es lo más parecido a una dignidad, porque ha representado a la vez voluntad de trabajo y espíritu colectivo. Para ascender la empinada cuesta social ha sido preciso conquistar las destrezas, la experiencia, la entereza para el sacrificio y los vigos de la arriería. Ser arriero es una alta manera, no exenta de sencillez, de hacerse más hondamente antioqueño y más íntegramente colombiano.

A lo largo del tiempo, el comerciante construyó su propio sistema de valores, sustentado en una ética y en una manera peculiar de ver el mundo (Ferro, 1994, pp. 8-9).

Los valores “arrieros” que destaca el susodicho investigador son: 1) El trabajo: “Me gustaba ese oficio aunque uno sufría mucho, sufría mucho, porque hablando religiosamente, el agua que caiga en el día, es del arriero, porque uno con mulas en el camino no puede escamparse en ninguna parte, a mí me tocó sufrir mucho, ¡avemaría!” (don Hernán Galeano). 2) La independencia: “cada cual es dueño de sí mismo”. 3) La movilidad: “Arriería era el mundo entero, en ese tiempo porque no había automóviles, no habían camiones (sic), no habían volquetas, no habían jaulas. En ese tiempo no había nada, el primer carro que yo conocí fue en el veinticinco [...] (don Juan Ciro). 4) El pragmatismo: “Un hombre que tiene que resolver todo lo que en el camino le acontece en varios días de jornada le otorga un sentido práctico y funcional a la vida”. 5) La religión: “Lo que me gustaba de estas tierras era cuando descargaba las mulas y había un patriarca en esas casas que entonaba el rosario y me iba a rezar. Por eso a mí ni se me mató una mula, ni me robaron en el camino, ni yo vi nada y andaba en

esos caminos de noche y nada” (don Alberto Martínez). 6) La austeridad: “No se veía tantos lujos ni jodas”. 7) El dualismo: “Aquí todo es orden y aseo... Había la costumbre de que puertas pa´dentro la mujer y de puertas pa´fuera el hombre, al contrario que es ahora, ahora ponen al hombre a cuidar los muchachitos y las mujeres salen. Yo no he podido, es que no he podido, será que no me levanté en esta época, pero me parece tan al revés” (doña Rosalba Marín). 8) El lenguaje: las palabrotas y los refranes.

Estos valores, cuyo escenario fueron pueblos y veredas, caminos de herradura y fondas y más luego estaciones del ferrocarril, fraguaron un componente singular en las relaciones sociales y de producción que Alberto Mayor (1993, p. 291) califica de igualitarismo social: “la ausencia de prejuicios frente al trabajo directo, el trabajo hombro a hombro del patrón con los trabajadores, en fin, la profusión de relaciones profundas entre unos y otros, heredadas de la minería, del comercio y de la agricultura”.

Un sentido de sabiduría y pragmatismo acompañó el MGA con la naciente industria hasta mediados del XX: el hecho de no pretender arrasar con estos hábitos y creencias sino de alguna manera incorporarlos en la producción.

Este componente singular logró sobrevivir a la primera y a la segunda oleada de industrialización en el país, es decir aproximadamente hasta mediados del siglo XX. En palabras de la profesora María Claudia Saavedra en su tesis doctoral (1994, pp. 179-180), lo urbano y lo rural no entraron en una abierta contradicción sino más bien en cierta convivencia durante el proceso en que un pueblo grande como Medellín iba camino de transformarse en gran ciudad.

Lo urbano se asimila entonces como lo nuevo, lo diferente, lo moderno, que atrae por las oportunidades que se cree, firmemente,

brinda; y que se configura no como antagónico con lo rural sino más bien como un punto de referencia necesario para las actividades que se adelantaban en el campo. Esta parece ser una característica de Antioquia en el período a que se refiere este análisis. A pesar de que la identidad de lo urbano riña con toda evocación bucólica, en Antioquia lo urbano no parece haberse construido de espaldas al campo y aunque fuera asimilado como lo nuevo, lo diferente, lo moderno, en la región se continuaba afirmando la estirpe montañera de sus gentes y recreando todo aquello que pudiera fortalecer la cultura paisa, máxime cuando el espacio de expresión era, no el campo sino el pueblo o la capital.

2. Arrieros y Empresarios

Las tradiciones y costumbres heredadas de la arriería y el comercio, del agro y la minería, sirvieron para tallar un tipo particular de empresario, de cuyo estudio sistemático el historiador de la Universidad de Antioquia Víctor Álvarez M. (2001) construyó la categoría de “Empresarios pueblerinos”. Esta noción responde a una pléyade de empresarios que este investigador clasificó por períodos según su época de nacimiento: la Generación del Maíz (nacidos entre 1840 y 1865), la Generación del Café (entre 1866 y 1886) y la Generación Industrial (entre 1887 y 1910).

Cada una de esas generaciones estuvo compuesta de empresarios empíricos de procedencia pueblerina, de poca formación académica pero que con la llegada del café y la industria “tuvieron noticias de un mundo que iba muy lejos”. Caracterizados por el hecho de ser más ‘dones’ que ‘doctores’, por su incorregible sentido común, por su trato informal y paternalista con quienes les rodeaban, por su pensamiento conservador pragmático y su fe de carbonero.

De la nómina de varios cientos de empresarios pueblerinos antioqueños sistematizados por Álvarez, destacan familias y

personajes que oficiaron de grandes negociantes y comerciantes como Pepe Sierra, de Girardota. Otros, fundadores o importantes socios de industrias y otras empresas; apellidos de familia como los Echavarría, de Barbosa (Coltejer, Fabricato, Grupo Corona), los Moreno, de Santo Domingo (Noel), los Mora, de Angostura (Tejicóndor, Mora Hermanos, Landers Mora); otros personajes como Alejandro Ángel, de Sonsón (exportador de café con sede en Nueva York), Valerio Tobón, de Guarne (Postobón), Basilio Uribe, de Bolívar (Coltabaco), Julio Botero, de Sonsón (Cervecería Antioqueña, hoy Cervunión), Jesús Mesa C., de Jericó (Mesacé), Gabriel Ángel, de Sonsón (Suramericana y BIC), Luis Eduardo Yepes, de San Roque (Almacenes Ley).

Estos empresarios y los otros, venidos de las tradiciones rurales de pueblo, fueron puntales en el estilo administrativo de mando que se citaba antes, ese “Igualitarismo social” tipificado por la inexistencia de prejuicios frente al trabajador, el trabajar parejo con todos y un predominio de la informalidad en el trabajo. Se fraguaban así las fundaciones de una construcción llamada a crecer más con las demandas impuestas por el desarrollo científico y tecnológico, es decir un modelo autóctono de “sistema sociotécnico” como define el Instituto Tavistock a las organizaciones.

3. Una tecnocracia nacional

Alrededor de los anteriores elementos históricos, socio culturales y económicos del pasado regional se articuló, de forma armónica y no conflictiva, una institución como la Escuela de

Minas y los ideales tecnocráticos de corte sansimoniano encarnados por sus ingenieros, es decir, la creencia fuerte de que la región y el país debían ingresar en una nueva fase en la cual la ciencia y la tecnología asumirían el papel de solucionar los problemas más sentidos de la sociedad.

Alrededor de los anteriores elementos históricos, socio culturales y económicos del pasado regional se articuló, de forma armónica y no conflictiva, una institución como la Escuela de Minas y los ideales tecnocráticos de corte sansimoniano encarnados por sus ingenieros, es decir, la creencia fuerte de que la región y el país debían ingresar en una nueva fase en la cual la ciencia y la tecnología asumirían el papel de solucionar los problemas más sentidos de la sociedad.

La Escuela Nacional de Minas (ENM), fundada en 1887 en Medellín, nació en el contexto de una etapa de importantes cambios políticos y económicos en la Colombia de las últimas décadas del siglo XIX; la Escuela sale a la luz a un año de firmada la Constitución de 1886 cuya vigencia fue superior al siglo, así lo fuese con unas 50 reformas. Igualmente es la época en que el café comienza a perfilarse como el producto que marcaría y cambiaría la historia y el modelo de desarrollo económico de Colombia a lo largo del siglo XX. Así, una burguesía comercial y agroexportadora en un principio, especializada en el café después, allana el camino de la acumulación capitalista para alcanzar la modernización por la vía de una primera oleada industrial, después de la Guerra de los Mil Días (1899-1902).

En el ámbito político, la llegada del líder cartagenero Rafael Nuñez a la presidencia en 1880 marcó dos décadas de historia política colombiana que responden al nombre de “La Regeneración”, por oposición al período de los liberales radicales o “Radicalismo”, grupo político colombiano de inspiración federalista en su concepción de Estado, librecambista en lo económico, ilustrada en sus ideales y formación, y extremistas ideológicamente como los jacobinos franceses. Al grupo, del cual hizo parte

Núñez en un principio, se enfrentó éste después en alianza con los “conservadores nacionalistas” para dar fin al período de los radicales. A pesar de ser Núñez uno de los muy escasos presidentes que la región Caribe le ha aportado al país, es una de las figuras políticas colombianas más importantes y determinantes en nuestra historia después de Bolívar y Santander.

Dentro de este clima político e institucional nace la ENM como un legado de un pensamiento conservador de carácter progresista o modernizador, es decir, comprometido con el firme propósito de matricular a Colombia en la locomotora de la modernidad, de la revolución industrial, del desarrollo económico y del conocimiento administrativo, matiz en el que se hace énfasis en el presente escrito. En suma, un sansimonismo a la colombiana o una mezcla de “progreso yanqui” con “catolicismo social” como la llama Marco Palacios (1996, p. 101): “Había que adueñarse de la tecnología y los instrumentos del capitalismo, sin afectar el alma católica y campesina de una Colombia que los conservadores y la Iglesia tenían perder”. Esto fue la Escuela: la línea de avanzada de un proyecto regional con alcances nacionales.

El proyecto, dentro de un espectro amplio, fue conservador y positivista y algunos lo catalogan de reaccionario, no sólo porque sus fundadores (Tulio y Pedro Nel Ospina) eran hijos de uno de los padres de dicho partido, que se asume nació a partir de un manifiesto en 1849, el presidente Mariano Ospina Rodríguez, sino porque todo el influjo tecnocrático estuvo siempre acompañado de unos valores que si bien no eran dogmáticos ni intransigentes, apuntalaban el influjo de la Iglesia católica en la vida del pueblo colombiano y como referente de unidad nacional, vértebra fundamental del proyecto regenerador. De otro lado, desde el punto de vista de los orígenes de la administración moderna, es lo que le ha dado el

título a este artículo, un “Taylorismo de carriel y camándula”, es decir el ingreso de la racionalidad administrativa al país en procesión con unos valores premodernos y un gran influjo de la Iglesia Católica.

Los elementos fundacionales de la Escuela, en sus primeros años, se desarrollaron más en el plano de las buenas intenciones que de las realizaciones, por las dificultades de diferente orden que vivía el país, que puestas en un embudo vertían siempre en una guerra civil; la última y más devastadora de ellas es la mencionada “de los Mil Días”, por haber durado unos tres años y que dejó asolado al país aunque el peso de la destrucción fue asumido más en algunas regiones como los Santanderes y la costa Caribe.

Dentro de este ambiente no apto al desarrollo o clima de negocios, como diría hoy el lenguaje de los empresarios, la ENM sufrió cierres y anexiones a la Universidad de Antioquia hasta que finalmente, cuando el país se empezaba a recuperar de la gran conflagración, con el colofón irreparable de la pérdida del Canal de Panamá en 1903, comenzó el período de auge y liderazgo nacional de Minas, durante más o menos medio siglo, paralelo al liderazgo industrial de la región antioqueña.

4. La cuadratura formativa

Un análisis desde un punto de vista administrativo de la ENM lleva a plantear cuatro énfasis o esquemas fundamentales que atravesaron la formación de los ingenieros en sus diferentes espacios de acción y en el ejercicio gerencial: Axiológico, Racionalizador, Pedagógico y de Relaciones Humanas.

Como el propio don Tulio Ospina afirmaba en el lema de la institución, “Trabajo y rectitud”, esto último era mucho más importante que lo primero; no es exagerado decir que el modelo axiológico constituye el pilar educativo de la ENM. Son innumerables los ejemplos que

dejan de legado la Escuela y sus egresados en ejercicios como los códigos de ética, las lecciones del propio don Tulio, el hecho de cierto “pragmatismo moral” que permitía extraer lo mejor de la ética protestante refundido con los valores católicos y posteriormente la doctrina social de la Iglesia. Esta clase de telos en la práctica profesional se manifestaba en elaboraciones como el código de ética del ingeniero o el propio código elaborado por otro ingeniero, Julián Cock, con un irresistible aroma al de otros como el que formulara Benjamín Franklin en su Autobiografía, sintetizadas en el aserto “Industry and frugality” (laboriosidad y frugalidad o moderación). En sí, se trataría de una ética apta para los negocios y el trabajo y para encarnar la figura de una nueva élite gerencial en el entorno de la modernización.

Este espíritu, según análisis de fuentes bibliográficas, le fue insuflado a la Escuela desde que los hermanos Ospina se encontraban estudiando en la Escuela de Minas de California; unos diez años antes de la fundación de Minas, su padre les envía una carta que en uno de sus apartes reza (Mayor, 1989 p.40):

No se metan con lo más alambicado de la mecánica analítica y de las matemáticas trascendentales, consagrándose de preferencia a lo aplicable en la práctica, y procurando adquirir los conocimientos de los que llaman ingenieros mecánicos [...] Hay ciencias muy atractivas, pero poco provechosas, como la Botánica, la Zoología, la Astronomía, que deben dejarse a los ricos, y en el mismo caso se halla la Literatura. Religión y moral, cuanta les quepa en el alma y en el cuerpo; ciencia aplicable y aplicada, muchísima; idiomas vivos, bastante; muertos, algo; novelas y versos, nada.

Se debe estudiar todo lo que se pueda, especialmente las ciencias aplicables a nuestras industrias, observar mucho y tomar apuntamientos de todo, porque sólo así se conserva el recuerdo exacto y aprovechable...

Conviene no acostarse sin haber consignado en un libro de apuntamientos todo lo útil que se haya observado o aprendido en el día.

Estas instrucciones de estudio de carácter utilitarista, pragmático y material, en proporción a una cierta racionalidad weberiana con arreglo a fines, fueron las que inspiraron el espíritu de la ENM y quedaron plasmadas en la divisa del hijo y fundador Tulio Ospina, “Trabajo y rectitud”.

Luego de diversas vicisitudes entre la última década del XIX y la primera del XX en las que la Escuela pasó por cierres y anexiones a la Universidad de Antioquia, comenzó un período de oro en 1911 con su reapertura y autonomía y muy especialmente desde la órbita administrativa. Este fue el año en el que el ingeniero Alejandro López propuso el curso de Economía Industrial, el cual, bajo su propia tutoría, se enseñó entre 1912 y 1920. El programa inicial contemplaba los siguientes temas: cualidades morales del tecnócrata, conocimientos económicos y comerciales, principios de administración y organización, economía social y costos; estaba ubicado en el último año del currículo, cuando el ingeniero se hallaba más maduro y dispuesto a este tipo de enseñanzas, amén de conocerse él mismo en sus inclinaciones gerenciales.

Con una perspectiva que iba más allá de la racionalidad instrumental, el curso condensó lo mejor del taylorismo, el fayolismo y el fordismo, con elementos de la sociología francesa que le permitían mirar al trabajador más allá del homo economicus tayloriano, y trascender la noción de un individuo solamente motivado por lo material. Esto puede constituirse en un antecedente de los enfoques de Relaciones Humanas que tanta fuerza tomarían a partir de los años 1930 con la investigación y trabajos de Elton Mayo en la planta de la Western Electric en Chicago y que se conocen con el nombre de la “Experiencia Hawthorne”, apreciada como la

base de la Escuela de Relaciones Humanas en el campo de la administración desde aquella época.

[...] dichas ideas no provenían, como podría pensarse, de la influencia de la teoría de Relaciones Humanas de E. Mayo, que sólo se conocerían décadas más tarde, sino de aportes de autores como Marshall y Wagner. Dichas ideas fueron acogidas por los estudiantes de la Escuela de Minas y se difundieron rápidamente en las cúpulas de las empresas antioqueñas (López, 2001).

La Escuela, igualmente, vino a representar la inscripción del país en la racionalidad instrumental aplicada a las empresas y sectores productivos como el minero, el de ferrocarriles y el industrial. Este proceso dio los primeros pasos en firme a poco de terminar la mayor conflagración civil en la historia de Colombia, conocida como la Guerra de los Mil Días (1899-1902) y que al mismo tiempo inauguró, quizás en parte debido a sus consecuencias devastadoras, el período de mayor y más larga tranquilidad relativa de medio siglo, en el cual se consolidó la industrialización y el desarrollo del sector cafetero como los sectores de punta en el modelo de producción del siglo XX.

El desarrollo de las fuerzas productivas en dicho camino se acompañó de un nuevo factor: la emergencia de un nuevo tipo de organización de raigambre tecnocrática, informada por el hecho de someter las empresas y proyectos que caían bajo el mando y la manipulación de los ingenieros a una dictadura del plan y cálculo y a una racionalización, es decir, a un marco de organización del trabajo “de manera que aumente los rendimientos o reduzca los costos con el mínimo esfuerzo” (DRAE, XXI edición, 1992).

El ejercicio por parte de ingenieros de Minas de cargos gerenciales o técnicos en empresas como Fedecafé, Ecopetrol, Argos, Colcafé, Bavaria, Siderúrgica de Medellín, las

Empresas Públicas Municipales (hoy EPM) y Coltejer, permitió la implementación de múltiples estrategias racionalizadoras: la creación de sistemas de información como la contabilidad y la estadística, estructuras descentralizadas de organización como divisiones y departamentos, definición de flujos de autoridad y procedimientos, estandarización de procesos.

El modelo pedagógico para la formación tecnocrática y gerencial del ingeniero se implementaba a partir de las “cualidades morales”, base de todo lo demás. Un espíritu pragmático se advertía desde el propio currículum; fuera de las ciencias básicas, aparecían asignaturas como: electrotecnia, termodinámica, locomotoras, metalurgia, mineralogía, hidromecánica y aire comprimido, química industrial y geología práctica. El colofón de éstas era el requerimiento de que las tesis debían ser, “largos estudios prácticos sobre el terreno”, según los estatutos.

Lo que hoy serían los períodos de práctica en muchas universidades estaba identificado como los centros de experimentación en varias entidades, en su mayoría públicas: el Ferrocarril de Antioquia como principal laboratorio formativo, la Carretera al Mar, la Oficina del Ingeniero Municipal (similar a la actual Secretaría de Obras Públicas), la Casa de Moneda y las Empresas Públicas Municipales.

Pero realmente el mérito gerencial de los ingenieros de Minas radicó en el hecho de haber sabido adaptar el estado del arte de los desarrollos científicos y tecnológicos a las condiciones de un medio montañoso tropical y a las formas de relación de sus gentes, atravesadas por una fronda de valores, hábitos y creencias. Esto se hizo con la participación activa de instituciones tan enclavadas en el alma del pueblo como la Iglesia Católica, entidad que desplegó una batería de estrategias en defensa de sus intereses y de las realidades regionales que

observaba: imparables procesos de urbanización e industrialización en la ciudad y sus alrededores.

5. El Paternalismo

El paisaje de las relaciones sociales de producción en el MGA respondió a un conjunto de estrategias que en la psicología social reciben el nombre de paternalismo. Este enfoque, originado desde la Iglesia Católica, con un propósito para todo el país pero con un registro profundo en la región antioqueña, fue uno de los fenómenos que marcó un período en el acendrado desarrollo empresarial de una ciudad en proceso acelerado de transformarse de pueblo en ciudad.

El paternalismo, según su concepción teórica, cumple la función de distribuir bienes a capas necesitadas y de propiciar “la provisión de medios de acceso a los recursos a personas normalmente carentes de tales medios” (Sills). Criticado por el marxismo como un remanente feudal, otros autores como Belshaw y Abegglen lo definen, en un contexto laboral, como un “sistema de relaciones necesario, y en muchos casos humano, que organiza la actividad económica moderna de una manera aceptable y compatible con las tradiciones culturales locales” (Sills, pp. 674-675).

En suma, podría afirmarse que un sistema paternalista busca convertirse en un núcleo satisfactor de necesidades en un esquema de relaciones asimétrico, es decir, que tiene de por medio un principio de autoridad.

El paternalismo, en las relaciones del trabajo en Antioquia, llamó profundamente la

atención de observadores externos, de otras regiones del país e incluso extranjeros. Al respecto, el geógrafo James Parsons (Botero, 1996, pp. 281-282). señaló:

Un gran paternalismo se observa en las relaciones entre patrones y obreros, en las grandes compañías textiles. En Bello, Fabricato mantiene un dormitorio de 250 lechos bajo la supervigilancia de Hermanas católicas de la Presentación, donde se les da a las solteras alimentación y alojamiento, deduciéndoles algo del salario. En medio de las habitaciones, bien tenidas, hay una capilla, comedor, salón de conferencias, biblioteca y sesteadero.

El paisaje de las relaciones sociales de producción en el MGA respondió a un conjunto de estrategias que en la psicología social reciben el nombre de paternalismo. Este enfoque, originado desde la Iglesia Católica, con un propósito para todo el país pero con un registro profundo en la región antioqueña, fue uno de los fenómenos que marcó un período en el acendrado desarrollo empresarial de una ciudad en proceso acelerado de transformarse de pueblo en ciudad.

Este mismo autor observa (Parsons, 1997, p. 264):

Las procesiones religiosas, los festivales y las misas interrumpen con frecuencia la rutina de la fábrica; se pueden ver en casi todas las plantas y oficinas imágenes y cuadros de Jesús y María. La administración ha tenido mucho éxito en la tarea de imprimir al trabajo fabril una dignidad que no es común en países con tradición industrial más antigua.

Este tipo de paternalismo, como se aprecia, estaba orquestado por la Iglesia, mas bien

hubiera podido ser desde el Estado como ha sucedido en regímenes socialistas u otras formas de Estado. Pues a propósito de esta ideología, el objetivo estaba muy claro: se trataba de mitigar las complicadas y conflictivas relaciones entre el capital y el trabajo que surgen estructuralmente en un proceso de industrialización.

Una de las estrategias más depuradas del paternalismo en esta región, en la que depositaron sus esfuerzos diferentes

estamentos liderados desde la Iglesia, fueron los Patronatos. Estos se definen como organismos formados “por varias personas que ejercen funciones rectoras, asesoras o de vigilancia en una fundación, en un instituto benéfico docente...” (DRAE, 21ª edición). En el ámbito eclesial asumen la connotación de obras pías o de caridad. Según la Enciclopedia Salvat (1971), “no sólo se conciben como instituciones de caridad, sino como medios de preservación social”. He aquí el elemento básico del Telos paternalista antioqueño: evitar el esquema marxista de conflicto de clases y la “descomposición” de la sociedad en cuanto a sus “buenas costumbres”, tareas para las cuales la Iglesia se consideró la personera, pues poca era la preocupación del Estado, de los sindicatos y de los mismos empresarios: “La Iglesia Católica, por un lado, y los ingenieros de la Escuela de Minas, por el lado del Taylorismo y del Fordismo, convergían, pues, en ese punto: evitar el modelo del conflicto de clases”.

Además, los patronatos en Medellín tuvieron un fuerte componente de género pues las baterías estuvieron enfiladas hacia la protección de las mujeres que representaban un alto porcentaje de la fuerza de trabajo en textiles, trilladoras y en otro tipo de compañías como Coltabaco. Así, en la creación del Patronato de Medellín en 1912, se estableció que esta obra (Mayor, pp. 260-261)

[...] fuera como un asilo en que se recogen las hijas del trabajo para ganarse honradamente la vida, aprender a conocer los peligros del mundo y las verdades fundamentales que les sirvan como de escudo para el porvenir cuya ventura depende del cuidado con que recojan las flores de ese jardín de hermosas enseñanzas para formar con ellas su corona..., puestos los ojos en las profundidades del cielo y recordando los peligros a que están expuestas las obreras sin una mano cariñosa que les señale el camino del deber y las bellezas de la virtud”.

Estas declaraciones no se quedaron en meras palabras, pues desde entonces y también cuando Fabricato crea su propio Patronato, este tipo de institución va creciendo con pausada seguridad en la medida en que se van identificando diversas necesidades, entendiéndose riesgos, en la joven población proletaria de las pequeñas industrias: culto, propaganda, colocaciones, inscripción, recreo, socorro mutuo, restaurante, catequesis, sindicato (para curarse contra el “virus” del sindicalismo comunista), caja de ahorros y enfermedad y las Escuelas Dominical y Tutelar son secciones del Patronato que dan cuenta del amplio brazo de cobertura de los patronatos en Medellín.

En esta línea, la Iglesia se constituyó en un inmejorable aliado de empresarios y gerentes del nuevo capitalismo industrial para los propósitos productivos y de rentabilidad organizacional, pero también de conducta social, en la óptica funcional de la religión como un sistema de control, herramienta que funcionó con notables resultados por más de medio siglo hasta los 1950.

6. Para concluir

¿Existió un modelo gerencial antioqueño? Es difícil responder de manera concluyente y determinante a esa pregunta. En este artículo se ha buscado poner de presente una serie de particularidades que han acompañado la formación de la región antioqueña, identificada en el imaginario colombiano de los dos últimos siglos por ser tierra promisoría de empresarios, comerciantes y negociantes.

Uno de los ejes sobre el que se ha tratado de construir la argumentación, que se desprende del título, es una especie de dualismo creativo entre lo premoderno y lo moderno. Expresado a la manera de un *oxymoron*,³ la ‘modernización premoderna’ sobre la cual se construyó una cierta identidad de la región antioqueña.

³ Término de origen griego que significa “una contradicción en los términos”.

En cuanto a lo moderno, desde finales del XVIII y a partir de la minería aurífera, se fueron haciendo evidentes unos valores propios del espíritu capitalista como la iniciativa, la independencia, la obsesión por el lucro y la orientación al riesgo, al utilitarismo y al pragmatismo en la vida material y en los negocios. Pero estos acentos modernizantes se vieron apuntalados por una tradición agrominera y pueblerina impregnada de religiosidad, fenómeno en el que la Iglesia Católica no ahorró esfuerzos para conservar y apuntalar un tejido social que consideraba como propio en tanto preservación de unos valores. Incluso ello se hizo evidente en la formación inicial de un proletariado industrial ⁴.

Otra de las preguntas que pudiera suscitar este escrito es: ¿y este modelo todavía existe? ¿cuál ha sido su destino o evolución? Aunque no se aspira a dar una respuesta concluyente o categórica, vale la pena resaltar cómo algunos autores (Savage, Weiss, Sicard) han encomiado la manera como, hacia mediados del siglo XX, comenzaron a derrumbarse algunos de los pilares de ese estilo gerencial antioqueño, y en particular su elemento más autóctono, el de las relaciones sociales en el trabajo, ocasionando un desbalance entre lo técnico y el mundo social de la empresa.

La socióloga Anita Weiss, profesora de la Universidad Nacional de Bogotá e investigadora de la historia de la industria colombiana desde una perspectiva regional, analizó el caso antioqueño y enfatizó la forma en que hacia 1950 se dio un quiebre en el componente sociocultural en las organizaciones regionales. Weiss refiere el trabajo doctoral de Charles Savage sobre varias empresas antioqueñas titulado *Sons of the Machine*:

En las empresas estudiadas por Savage, entre las que se encuentran Corona y Everfit, el cambio del régimen de los ‘patrones’ al régimen de los ‘doctores’ se dio ligado a

cambios técnicos y a partir de la separación entre la propiedad y el control de las empresas, en una etapa de crecimiento de las mismas.

Los ‘doctores’ o ingenieros introdujeron métodos tayloristas de organización del trabajo que habían aprendido en la Universidad. Según Savage, el taylorismo para estos ingenieros no se limitaba a la organización del trabajo, sino que era “el centro emocional de su mundo”. Los ingenieros no tenían aptitudes para heredar los roles de dirección social de los patronos, a quienes catalogaban de paternalistas, y su acción se orientaba a cambiar el tipo de relaciones preexistentes. Al igual que los ingenieros entrevistados por nosotros, consideraban: “Si hay mucho amiguismo se afecta la productividad” (Weiss, 1994, pp. 43-44).

Parecen existir indicios de que dicho modelo, estilo o esquema de gestión existió, con unos resultados tangibles para el desarrollo como la expansión de la economía cafetera y los orígenes de la industrialización; así como en la segunda mitad del siglo XX se perdieron algunos de los atributos más emblemáticos.

Para finalizar, una última reflexión: no se trata de proponer acá el regreso a un modelo, puesto que tal asunto se entendería aquí como un anacronismo; más bien, aprender la importancia de que en un mundo altamente tecnologizado se requiere un contexto de relaciones humanas que no olvide que las organizaciones son, por encima de todo, sistemas sociales.

⁴ Para esto ver, en el libro de Alberto Mayor M., el capítulo 4: “La ética del obrero antioqueño”.

Bibliografía

Viajeros extranjeros en Colombia: siglo XIX. (1970). Cali. Carvajal.

Álvarez, Víctor. (2002) *Proyecto para una historia del comercio en Antioquia 1850-2000*. Informe de investigación. Grupo de historia empresarial EAFIT, Medellín.

Empresarios pueblerinos de Antioquia. Diccionario biográfico 1865-1930. (2001) Informe de investigación Universidad de Antioquia, Medellín.

Bedard, Renée. (2000). "El rombo de Renée". Versión digital. Montreal .

Brew, Roger. (2000). El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920. Medellín. Editorial Universidad de Antioquia.

Ferro M, Germán. (1994). A lomo de mula. Fondo Cultural Cafetero. Bogotá,

Mayor Mora, Alberto. (1989). Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Bogotá. Tercer Mundo.

Saavedra R., María Claudia. (1994). "La conformación del mercado laboral urbano en los inicios del proceso de industrialización en Antioquia" Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, España. Tomo I.

Palacios, Marco. (1996). Entre la legitimidad y la violencia, Colombia 1875-1994. Bogotá. Norma.

López, Francisco. (2001). "El surgimiento de EAFIT en el contexto del desarrollo de la educación en administración y la práctica administrativa en Colombia". En: *Revista Universidad EAFIT*. No. 121.

Sills, David (editor). *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. (vol.7) Madrid. Editorial Aguilar.

Botero H., Fernando. (1996). Medellín 1890-1950. Historia urbana y juego de intereses. Medellín. Editorial Universidad de Antioquia

La industrialización en Antioquia, génesis y consolidación 1900-1930. (2003). Medellín. Hombre Nuevo Editores.

Parsons, James. (1997). *La colonización antioqueña en el occidente de Colombia*. Banco de la República y El Áncora Editores. Bogotá.

Uribe, María Teresa (2000). Nación, ciudadano y soberano. Medellín. Corporación Región.