

Semestre Económico - Universidad de Medellín, pp. 99-125

EL ESTILO "DON" EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS*



Juan Guillermo Correa Jaramillo**

Fabio A. Calle Correa***



Recibido: octubre 20 de 2005

Aprobado: abril 25 de 2006

■ RESUMEN

Este artículo se deriva de la investigación realizada en el Programa de Administración de Empresas, de la Universidad de Medellín sobre "Tres de los últimos **DONES** antioqueños", ellos son: **DON** Santiago Mejía Olarte, **DON** Carlos Manuel Echevarría Toro y **DON** Julio Ernesto Urrea Urrea. El objetivo que orientó esta artículo fue el de resaltar en estos empresarios su afán e interés por contribuir al desarrollo económico y social de la región. También el de caracterizar y distinguir un estilo de dirección y de manejo de las empresas, tan peculiar como el de los **DONES**, y con el mismo mostrar cómo han existido hombres de empresa que lograron aunar los propósitos económicos con el espíritu de servicio a los demás. Se utilizó la técnica de historia de vida como método para reunir los testimonios de sus colaboradores

* Este artículo es producto del proyecto de investigación "Tres de los últimos **DONES** antioqueños", financiado por la Vicerectoría de Investigaciones de la Universidad de Medellín, el cual se desarrollo en el período julio de 2004 a octubre de 2005 por el grupo de investigación Cultura e Historia Empresarial reconocido por COLCIENCIAS.

** Administrador de Negocios de la Universidad EAFIT, con especialización en Mercadeo Financiero en Wharton School (Penn. University), Programa de Desarrollo Directivo – PDD del INALDE y Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Universidad Javeriana. Profesor de tiempo completo, Facultad de Ciencias Administrativas, programa de Administración de Empresas, Universidad de Medellín.

*** Sociólogo de la Universidad de San Buenaventura, con estudios de Maestría en Sociología de la Educación en la Universidad de Antioquia y Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Catedrático, Facultad de Ciencias Administrativas, programa de Administración de Empresas, Universidad de Medellín.

y sus ex colaboradores. Esta temática contribuye a mostrarles a los jóvenes otros "paradigmas" humanos que les sirvan de referencia a sus propios proyectos de vida y que se constituyan en alternativa distinta a la "hacer dinero fácil o a como dé lugar" sin importar el otro.

PALABRAS CLAVE: Don, estilo de dirección, espíritu filantrópico, creación de empresas.

■ ABSTRACT

This article is derived from the research which was carried out by the Program of Business Administration in the University of Medellin over "The Last Three Antioquian Don's". These latter are: Don Santiago Mejia Olarte, Don Carlos Manuel Echavarría Toro, and Don Julio Ernesto Urrea Urrea. The aim this article orientated was to highlight the urge and interest of these three entrepreneurs in contributing to the social and economical development of the region; and to furthermore characterize and distinguish such a particular style of directing and administrating businesses which was that of the Don's, and likewise to demonstrate how some entrepreneurs have managed to unit the economical purposes with the spirit of serving other people. The technique of life story was used as a method to gather the testimonies of their collaborators and ex-collaborators. This topic of interests contributes to showing young people other human "paradigms" which would act as a reference to their own life projects and would constitute a different alternative to "making easy money and no matter how" without caring for the others.

KEY WORDS: Don, direction style, philanthropic spirit, creation of businesses.

INTRODUCCIÓN

Este artículo se deriva de la investigación "Tres de los últimos **DONES** antioqueños", con la cual se propuso la *recuperación-construcción* de la historia de vida de tres personalidades de la empresa antioqueña: **DON** Santiago Mejía Olarte, **DON** Carlos Manuel Echavarría Toro y **DON** Julio Ernesto Urrea Urrea. En tales historias se pretendió destacar ante todo aquellos aspectos

que hicieron merecedores del título de **DON** a los tres personajes elegidos para el estudio. Ello descontaba de entrada una historia de vida concebida linealmente como el suceder de acontecimientos ubicados cronológica o temporalmente; es decir, descontaba de principio la idea de recontar ordenadamente, de acuerdo con cada momento o período histórico, los sucesos de una o varias vidas. Se centró sí en aquellos acontecimientos y aspectos,

que fueron destacados o significativos para la historia del país, de la comunidad, de la región; en aquellos acontecimientos que hacen parte de la memoria colectiva, en particular de quienes de una u otra forma, compartieron las suyas con las vidas de estos tres **DONES** de la industria antioqueña.

Esta investigación busca rendirle un homenaje a la memoria de quienes fueran, en Antioquia y en el país, tres de los hombres que han contribuido a hacer patria al comprometer sus vidas con la solución de los grandes problemas que han aquejado al país durante tanto tiempo, especialmente en las últimas décadas del siglo XX. No obstante, otros propósitos orientaron el estudio: entre ellos, resaltar su afán e interés por contribuir al desarrollo económico y social de la región. También el de caracterizar y distinguir un estilo de dirección y de manejo de las empresas, tan peculiar como el de los **DONES** y con el mismo mostrar cómo ha habido hombres de empresa que han podido conjuntar los propósitos económicos con el espíritu de servicio a los demás, hombres que supieron hallar el "justo medio" entre lo propio e individual y lo comunitario y social. Finalmente, el afán de mostrarles a los jóvenes otros "paradigmas" humanos que les sirvan de referencia a sus propios proyectos de vida y que se constituyan en

alternativa distinta a la "hacer dinero fácil o a como dé lugar" sin importar el otro.

Son los propósitos anteriores los que ha considerado el grupo de investigadores para darle al trabajo una razón de ser, para justificar su realización. Se asumió que hombres con los genuinos méritos para hacerse acreedores al título de **DONES**, como lo fueron Carlos Manuel Echavarría, Julio Ernesto Urrea Urrea y Santiago Mejía Olarte, no podían quedar en el olvido, máxime en momentos difíciles para el país y para la sociedad

Se trató de un trabajo de carácter cualitativo en el que se empleó el método de **Historia de Vida**. En el mismo, se alternaron los procedimientos estructural, arqueológico y procesual, de modo tal que la "**biografía**" construida resultara siendo –y pudiera verse así– como la conjunción o síntesis entre lo individual y lo social, entre los acontecimientos del mundo, del país y de la región, con la propia historia de la persona, buscando en ellas aquellos aspectos del orden externo y objetivo que hubiesen afectado o incidido en sus existencias y, a la vez, las formas como sus vidas, sus aspiraciones, sus formas de ver y sentir la realidad, sus creencias, sus sueños, deseos y sus acciones incidieron en la historia del país y de sus gentes.

Lo anterior implicaba para los investigadores combinar y/o alternar estrategias metodológicas propias de distintos tipos o modelos de investigación: documental, histórica-hermenéutica, descriptiva, abductiva, tales como la observación directa de escenarios en los que transcurrieron en buena parte sus vidas, las entrevistas en profundidad a quienes tuvieron contacto directo con ellos y a quienes especialmente estuvieron mucho tiempo a su lado sirviéndoles en calidad de colaboradores, no sólo en las empresas, sino inclusive en sus propios hogares: jardineros, conductores, señoras del servicio doméstico. Se enfatizó en estas "voces", y al hacerlo se partió de la idea de que el título de "**DON**" es eso, *una don-ación sentida, respetuosa y cotidiana por méritos*, una especial mención para alguien que por sus valores humanos es o ha sido considerado también especial; lo confieren precisamente los otros, es una suerte de galardón para quien ha hecho durante su vida méritos suficientes para ganarlo; en todo caso, se partió del supuesto de que aquellos que, para el caso, compartieron con las personas del estudio, el tiempo, los trabajos y gran parte de su vida, lo otorgan.

Se realizaron entonces entrevistas en profundidad a quienes les conocieron, viajaron con ellos y compartieron momentos importantes de sus vidas. Se combinaron

con la observación de gestos, actitudes, miradas y comportamientos a quienes accedieron a brindar información, buscando el efecto de *saturación* , es decir, aspectos que se reiteraran, ratificaran o confirmaran la información. Estas estrategias se alternaron con otras como revisión de fotografías, de cartas que enviaron a quienes fueron sus empleados, de artículos de prensa y de revistas, de sus objetos personales, de la decoración de sus oficinas, de sus empresas, de las obras que realizaron o contribuyeron a realizar.

El trabajo se basa fundamentalmente en los textos de Jaime Sicard Ramírez, *Teoría "A": Concepción empresarial para el hombre colombiano*, quien, a su turno, se apoyó en el Estudio de Tesis que Savage realizó en tres importantes y prestigiosas empresas antioqueñas; en el trabajo de María Teresa Uribe de Hincapié, *Los materiales de la memoria*; en el importante manual de Francis Godard y Robert Cabanés, *Uso de las historias de vida en las Ciencias Sociales* y en el trabajo de Yolanda Puyana V. y Juanita Barreto G., *La historia de vida: Recurso en la investigación cualitativa. Reflexiones metodológicas*; estos y algunos otros en lo que atañe específicamente para la parte teórica y metodológica respecto a la historia de vida. Para efectos de construir el marco socio-histórico, este estudio recurrió a los estudios de Gabriel Poveda

Ramos, ***Dos siglos de historia económica de Antioquia***, a los estudios de periodización de la economía del país de Jesús Antonio Bejarano, ***La economía colombiana entre 1930 y 1945 y La economía colombiana entre 1946 y 1958***; de Juan Felipe Gaviria G., ***La economía colombiana 1958-1970 y*** de Guillermo Perry, ***La economía colombiana desde 1970 hasta nuestros días***. Trabajos estos últimos contenidos todos en el texto de ***"Nueva historia de Colombia"*** editado por Planeta. De gran valor fue también el texto ya clásico de Alberto Mayor Mora, ***Ética, trabajo y productividad en Antioquia***, texto, éste último, imprescindible para conocer los primeros empresarios de la región.

1. EL ESTILO "DON" EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Este trabajo, en modo alguno pretende sumarse al "chauvinismo usual de prácticas administrativas con alto componente regional..."¹ y, en cambio, sí resaltar, subrayar, destacar y exhibir todos aquellos rasgos que de las personas merecen ser exaltados y expuestos como paradigmas o modelos de conducta, sin desconocer que se trata siempre de seres humanos imperfectos, perfectibles y con debilidades. No desconoce este estudio que en la región y en el país, existen hombres tanto o más dignos y merecedores de este homenaje.

Sólo que acá, la pretensión es presentar aquellas fortalezas y virtudes de tres de ellos que puedan hallar émulos entre las nuevas generaciones de empresarios. Se hace necesario y urgente presentar estos "modelos" de empresarios porque, a diferencia de cuanto se percibe hoy entre los propietarios y dirigentes de las empresas, estos hombres "no sólo se preocuparon por generar riqueza sino que dedicaron gran parte de su tiempo a impulsar diversas obras sociales..."²

Del estudio de Charles Savage se desprende que "Dones" eran no sólo los patrones sino aquellos padres de familia que tenían a su cargo la dirección de la empresa³. Unos y otros concertaban en lo relativo a los sistemas de trabajo y pago. Sus relaciones, con un acentuado sello paternalista, trascendían, sin embargo, lo estrictamente económico laboral y se extendían al ámbito familiar y comunitario. Eran relaciones que se distinguían entre muchos otros rasgos por el respeto y el afecto. Aquí, entonces, si bien se hace alusión al carácter de tres "patrones", se les va a designar como "Dones" para efectos de diferenciar su estilo de dirección.

Savage describe el tejido de relaciones paternas entre "Don" Eduardo y sus tres hijos, y los "dones" padres de familias que trabajaban en las fábricas y asumían ese modo de vida como su "destino". La gerencia taylorista introducida por los "Doctores"

fue contraproducente con los sentimientos de equipo, la productividad y el paternalismo anteriores⁴.

Fue en la década de los años sesenta cuando se produjeron cambios significativos en el ámbito de las grandes firmas en Colombia, especialmente en Antioquia. Aparte de que se crearon firmas importantes, con tecnología avanzada, con producción orientada no sólo al abastecimiento del mercado interno sino para satisfacer las demandas de exportación, se produjeron transformaciones significativas en su estructura, pues empezaron a aparecer los departamentos de "relaciones industriales" que habrían de encargarse de "teorizar e investigar acerca de la convivencia de los hombres y las maquinarias"⁵. Era el estilo de dirección científica, podría decirse que la *techné* de la administración. Desde allí, desde ese departamento, se calculaban las relaciones con los trabajadores y entre éstos y las maquinarias, aunque pensando siempre en cómo hacer más eficiente la organización.

2 LA DIRECCIÓN DEL "DON" FRENTE A LA DIRECCIÓN RACIONAL

De cuanto antecede, puede derivarse la idea de que básicamente hay un tipo de dirección que interesa a los propósitos de este trabajo, el que se ha designado como estilo **DON** de dirección, y otro que sirve

de referencia al primero a efecto de comprenderlo mejor; que permite delinearlo con más claridad. A este último se denominará como estilo racional de dirección y en él caben el clásico taylorismo y la dirección burocrática de Weber.

La dirección racional es aquella que se concibe en aras de la mayor eficiencia posible: Max Weber, la equiparó a la burocracia y de ella dijo que era la forma más racional de dirección, con lo cual estaba sosteniendo que por sus características era la que mayor eficiencia terminaba produciendo, la que mayor provecho hacía derivar de los recursos implicados en los procesos de producción. Como se sostuvo antes, el propósito del taylorismo era similar. Ambos estilos o modalidades de dirección apuntaban al mismo fin: lograr maximizar los beneficios o utilidades. Ambas coinciden en muchos aspectos: ambas consideran a las personas que intervienen en los procesos como "recursos" o medios, haciendo a una y otra, calculadoras, frías y des-humanizadas. En ambas parece importar sólo el fin o resultado que no es otro que la eficiencia.

En el estilo **DON** de dirección, importa también la racionalidad. Sólo que se trata de una racionalidad que logra inteligentemente conciliar los propósitos de la organización con los de la sociedad. Logra lo mismo que persigue la dirección

racional, pero no a expensas de la deshumanización de los procesos. Es decir, el estilo **DON** de dirección logra un tipo de racionalidad que se ajusta a las condiciones históricas y reales de una sociedad como la de Colombia, que no se reduce sólo al "cálculo dinerario", sino que se define como función de la ecuación en la que lo humano, lo social y comunitario son también factores que se consideran en ella. "Las empresas fabriles antioqueñas –con sus patronos viviendo de cerca las necesidades del trabajador– se preocuparon por remediar los más apremiantes de estos problemas: vivienda, alimentación, salud, educación primaria, etc.; en general, pues, la fábrica antioqueña tendió a adaptar sus prácticas organizacionales a estas necesidades obreras, y no al contrario."⁶ Si los colaboradores de los tres **DONES** llegan a percibirlos como "padres, jueces, maestros, consejeros y compañeros", no lo hacen porque sí, sino porque sienten que ese estilo de dirección no se reduce sólo al simple cálculo de eficiencia de los procesos organizacionales. Si llegan a percibirlos de tal manera, es sólo porque se trata de una forma de dirección que no descuenta lo humano, siendo también racional en lo que atañe a los resultados económicos.

3. ESTILO DON EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS COMO PROPUESTA PARA SOLUCIONAR LAS CRISIS SOCIALES DEL PAÍS

Del estilo **DON** de dirección, tal como ha sido presentado en el anterior apartado, es necesario resaltar que logra los propósitos económicos de la empresa al tiempo que consigue metas sociales, que permite conciliar la racionalidad económica con la racionalidad ética del bienestar para todos sus miembros, los objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades sentidas y reales de la sociedad colombiana. En fin, destaca que la racionalidad –entendida en términos weberianos– no es la que conviene a las necesidades de un país como Colombia. Que más bien una dirección racional concebida en los mismos términos genera efectos sociales contraproducentes, contribuyendo a ampliar las distancias sociales y a exacerbar los problemas y conflictos. Es un modelo o "tipo ideal" de dirección inteligente pues tiene presentes las condiciones históricas y sociales propias del país para balancearlos con las metas económicas de la organización y producir resultados en ambos aspectos. Es, en fin, el estilo de dirección que hace posible conjurar los males y problemas que se derivan de una dirección que descuenta lo humano y se atiene sólo a esa fría racionalidad.

La dirección racional es aquella que se concibe en aras de la mayor eficiencia posible: Max Weber, la equiparó a la burocracia y de ella dijo que era la forma más racional de dirección, con lo cual estaba sosteniendo que por sus características era la que mayor eficiencia terminaba produciendo, la que mayor provecho hacía derivar de los recursos implicados en los procesos de producción.



El estilo **DON** de dirección de las empresas es un estilo paternalista, sólo que entendido de forma correcta, es decir, como un paternalismo que al tiempo que da, exige; que conjuga disciplina, transparencia y respeto. Un estilo que forma, que enseña y educa.

4. SEMBLANZA HUMANA DE LOS TRES DONES

"Por sus frutos los conoceréis"⁷, pensamiento éste que se cumple para tres hombres de empresa que se distinguieron todos, precisamente, por mantener un "bajo perfil", por su poco interés de figurar, por **dar** desinteresadamente. Tres hombres por quienes las obras que realizaron

y, en general sus actos, mientras vivieron, "hablaron" por ellos. Por entregar afecto, por servir, por compartir su vida con los demás, con sus trabajadores, con las familias antioqueñas y colombianas, por enseñar a los otros a sortear sus problemas y necesidades⁸. Pero, yendo a las entrañas de ese pensamiento, se encuentra que por sus peculiaridades para dirigir sus empresas, por su filantropía, por sus gestos cotidianos, por sus obras, por su gestión como empresarios, por las cosas u objetos que apreciaban y de los cuales se rodeaban, por las personas con quienes tenían trato, por las expresiones que solían manifestar y por las impresiones y "huellas" que dejaron en los demás, por todo ello se les conoce como personas dignas de merecer el título de **DONES**. Puede afirmarse inclusive que no es otra la forma de conocer a alguien, que no hay otros medios de acceder a las profundidades íntimas del ser humano y el **DON** se expresa también en todos y cada uno de esos aspectos.

Se trata de edificar una imagen de tres personas a quienes, por lo que han manifestado quienes fueron sus colaboradores, convenía el nombre de **DONES**, debido a un conjunto de rasgos distintivos y bastante peculiares. En modo alguno son historias de vida lineales, contadas desde la fecha de su nacimiento hasta el día de su fallecimiento, pasando por sus años

de escuela, su formación profesional, el deceso de sus seres queridos, etc. Se trata sí, de construir una "mirada" del empresario en tanto ser humano y de cuanto ello significa: compartir momentos de trabajo, de alegría, de tristeza, de satisfacción y de frustración con quienes los vivieron con ellos en la empresa, en la industria. En este sentido, se trata de construir una "mirada" hecha de las imágenes e impresiones que con sus actos, con sus obras y con su comportamiento cotidiano dejaron en los demás, particularmente entre sus colaboradores. De esas percepciones se nutre la construcción de estas semblanzas de los tres **"DONES"**.

Tres hombres, tres almas de antioqueños como las que más, tres vidas construidas al tenor del trabajo, del esfuerzo y del afán de servir. Tres **"padres"** y **"maestros"**, interesados por los demás, especialmente porque sus trabajadores aprendieran a defenderse por sí mismos, porque las familias de ellos estuvieran bien, preocupados porque se redujesen la violencia, el vicio y la delincuencia en las calles. Preocupados los tres por edificar una patria mejor para todos los colombianos. Esos fueron **DON** Santiago Mejía Olarte, **DON** Carlos Manuel Echavarría Toro y **DON** Julio Ernesto Urrea Urrea. **DONES** en el más estricto de los sentidos; **DONES** porque, como dijera alguno de sus colaboradores, **"tenían muchos dones"**.

Los tres, fueron personas humanitarias, serviciales, altruistas, preocupadas por los demás y por la situación y calidad de vida de los otros, de sus gentes antioqueñas. Los tres, hombres inquietos, almas indómitas, innovadoras y creativas. Los tres hombres de acción, pragmáticos, aunque también hombres soñadores. Todos ellos, hombres sencillos, transparentes; los tres, amplios y al tiempo racionales en los gastos; hombres de negocios, animados por el afán de lucro como conviene al espíritu del empresario antioqueño; pero también conservadores, tradicionalistas, respetuosos de los otros y de las instituciones, de visión futurista; capaces los tres de sintetizar lo local y lo global, de endogenizar las tendencias mundiales; con capacidad los tres para orientar su gestión de acuerdo con la dinámica global. De trato afable y cordial, aunque también franco y directo. De aquellos que suelen llamar a cada cosa por su nombre; ordenados, disciplinados y muy metódicos. Los tres, de esa estirpe de hombres que Jaime Sicard Ramírez describe en su ensayo sobre la Teoría "A"⁹: **"La clase dirigente empresarial de Antioquia era reconocida como la más capaz y adelantada del país. (...) Es más, existía un mutuo orgullo: el que sentían los gerentes antioqueños por "sus" trabajadores, los más eficientes del país: y el sentido por los obreros en relación con "sus" gerentes: los más preparados, emprendedores y buenos**

patronos de Colombia". (Resaltado de los autores del trabajo).

El autor del texto citado confiesa que laboró durante algún tiempo con el Grupo **CORONA**, donde tuvo la oportunidad de conocer "en vivo y en directo" la estirpe de los jefes y empresarios antioqueños del siglo XX; al respecto agrega: "(...) vi que el ser jefe sólo es una oportunidad para tener más obligaciones, para sentirse más responsable, para trabajar más, para llegar más temprano a la fábrica, para salir de último de ella, para ser el primer voluntario en las emergencias del trabajo..."¹⁰. Y como haciéndole eco a la anterior experiencia, Alberto Mayor Mora, sostiene "(...) En éste, como en los otros casos, el patrón no fue sólo el maestro del obrero sino también su compañero de faena, cuya lección cotidiana de trabajo, duro y aplicado, fue la mejor enseñanza de moral en el trabajo"¹¹.

Eso que vio y "vivió en carne propia" Sicard Ramírez en relación con los jefes que tuvo en **CORONA** y que él mismo confiesa que es característica distintiva de la inmensa mayoría de ellos en las empresas antioqueñas; eso que han visto investigadores extranjeros en las organizaciones "paisas" y cuanto han llegado a percibir quienes fueron los colaboradores y ex colaboradores de los tres **DONES** objeto de estudio, podría pensarse como un estilo de direc-

ción artificioso, adoptado o asumido para responder a unas determinadas circunstancias históricas, sociales y económicas del país. Aquellas condiciones precisamente en las cuales las exigencias del proceso de industrialización, demandaban técnicos y personal calificado que respondieran a ellas. Una forma peculiar de ser y actuar para conseguir de sus servidores y trabajadores mayor eficiencia y más compromiso con el trabajo y con la empresa.

Así parece desprenderse de la lectura que hace por ejemplo la historiadora Catalina Reyes cuando, refiriéndose a las características de la elite empresarial, sostiene el carácter mítico de "una raza antioqueña, blanca, emprendedora, trabajadora, católica, honrada y hábil para los negocios..."¹². La historiadora citada hace ver que esa elite en su afán por enfatizar las míticas diferencias que les permitieran distinguirse de las gentes de condición humilde y, especialmente, de los ricos advenedizos llegados de pueblos, se encargó de crear una imagen o percepción muy ajena o extraña a ese igualitarismo que algunos han pregonado como característica de las gentes de la región. En este caso habría que hablar del carácter circunstancial e instrumental del trato y del modo de ser tan particular y singular de los **DONES**.

Otros pensadores y cronistas de la época, refiriéndose al mismo ethos de las elites

de Medellín y a su específico carácter democrático e igualitario, sostienen que "en las rancias familias de Antioquia se rendía culto al árbol genealógico..."¹³, aparte que para mantener ese aire de refinamiento y exclusividad, poseían prácticas y costumbres de origen inglés como eran las reuniones sociales en las cuales se tomaba el té y se departía amistosamente en esa lengua; ello, además, hacía que "la alta clase se mostrase no sólo definida, sino encasillada en sus dominios (en los cuales) nada de matrimonios desiguales, nada de relaciones con gentes de dudosa procedencia, por convenientes que pudieran parecer"¹⁴. Para refrendar lo dicho, la autora cita el caso de Don Coriolano Amador que tenía carruaje conducido por un negro jamaicano de librea, con arneses cubiertos de plata, etc. Es decir, una clase de gente rica y burguesa que vivía de los nacientes negocios y que a cualquier costo buscaba cuanto le permitiera diferenciarse: "grandes y lujosas mansiones con jardines, escudo familiar, servidores, paseos dominicales, sombrillas de colores importadas, clubes y viajes al exterior"¹⁵.

Podría también pensarse que ese trato y ese modo de ser de los **DONES** sería una especie de *destino* o misión de-*legados* por la Iglesia en ese afán suyo de "formar una clase obrera disciplinada, eficiente, frugal, amiga del ahorro y enemiga del ocio, la ta-

berna, la prostitución y el enfrentamiento con los patrones"¹⁶. Propósito del cual los jefes de la industria y de las empresas antioqueñas, parece, fueron herederos. Son "lecturas" o interpretaciones que se han hecho en relación con ese trato tan peculiar que ha caracterizado a los dirigentes empresariales antioqueños.

Lo que sí parece ser cierto y en lo cual no se equivocan quienes fueron los colaboradores de los **DONES** es en el hecho de que el trato amable, cordial, respetuoso, servicial, igualitario y humano que les distinguía, sí se daba; y que con ese trato lograron no sólo construir grandes obras, fundar importantes firmas que generaron miles de empleos para los colombianos, sino también servir a muchos y beneficiar a mucha gente en el departamento y en Colombia. Lo que sí ha sido cierto es que el modo de ser de los **DONES** dejó una muy sentida percepción y un profundo sentimiento de gratitud entre quienes fueron sus colaboradores.

Claro que para llegar a una comprensión plena y cabal de ese modo de ser, de ese comportamiento y de ese estilo humano de dirección de las empresas del que se está hablando acá, el de los **DONES**, es preciso ponerlo contra ese contexto económico, social e histórico del país y de la región, del cual son en buena medida el fruto o resultado. Eso quiere decir que

una comprensión amplia y más llena de sentido de las personas de **DON** Julio Ernesto, de **DON** Carlos Manuel y de **DON** Santiago se logra si se examinan, reflexionan e interpretan sus acciones, conductas, obras y formas de pensar en el marco del escenario histórico en el cual vivieron.

5. EL CONTEXTO DE LA VIDA Y GESTIÓN EMPRESARIAL DE LOS DONES

Lo que han sido Colombia y la región antioqueña durante la segunda mitad del siglo veinte es en gran medida el resultado de los cambios que se produjeron durante las primeras décadas tanto en el mundo como en el continente y región. Las crisis del capitalismo, al igual que las conflagraciones mundiales, produjeron sus efectos en la realidad nacional, particularmente en la economía y en los procesos industriales. La industrialización y los procesos de crecimiento y modernización tuvieron con esos acontecimientos relaciones directas e indirectas que de todos modos hicieron que se produjeran hondas transformaciones en los distintos aspectos de la realidad nacional y, en particular, hicieron que los gobiernos, "especialmente los que se instalaron desde 1930, tomaran cartas en el sentido de articular el país y su economía a la dinámica mundial, que empezaran a tomar medidas para

propiciar los procesos relacionados con la industria"¹⁷.

Las coyunturas que se dieron tanto en el país como en el mundo durante las primeras décadas del siglo XX fueron favorables o, en todo caso, muy propicias para iniciar procesos de industrialización. Específica, aunque no exclusivamente, en Antioquia la acumulación que ciertos grupos y familias habían realizado gracias a sus actividades comerciales y especulativas, el auge exportador y en general las condiciones del cultivo del café en la región, la generación de una demanda potencial amplia por bienes de consumo, en gran medida auspiciada por el impulso que los mismos gobiernos dieron a la construcción de obras públicas, amén de otros muchos factores que junto con aquellos en el orden mundial como las dos guerras mundiales y la crisis de la Bolsa de New York en 1929, produjeron sus "coletazos" en el país y en la región.

Gabriel Poveda Ramos constata lo dicho cuando afirma, refiriéndose concretamente a la incidencia en Antioquia: "(...) en 1930 había en Antioquia unas 130 a 150 fábricas pequeñas y grandes, y que durante la crisis desaparecieron por quiebra, fusión o compra unas 40 de ellas"¹⁸. y agrega después en este mismo sentido: "La incidencia de la crisis en el empleo industrial de Antioquia puede mostrarse, a falta de estadísticas más completas,

por las cifras sobre obreras ocupadas en las fábricas de Medellín que eran más numerosas que los obreros. En 1930 había 2.750 obreras; en 1931 había 2.600; en 1932 había 2.420, y en 1933 había sólo 1.900; en tres años el empleo descendió casi 28%¹⁹. De cualquier forma y pese a los altibajos que se registran en este ámbito, es tal el desarrollo industrial de la región y su incidencia en los diferentes aspectos que llega a sostenerse que "En el siglo XX Antioquia ha sido la región más industrializada de Colombia, país que ocupa el tercer o cuarto lugar entre las naciones industriales de América Latina..."²⁰.

Ahora, si bien es cierto que las crisis del capitalismo mundial significaron períodos históricos de declive y depresión económica e industrial, de cierre de empresas y de desempleo, también lo es el hecho que hubo otros de avance y bonanza. De esta forma lo sostiene uno de los autores ya referidos: "(...) En los tres o cuatro peores años de la crisis, sufrió un receso muy marcado, pero a partir de 1935 se recuperó con una fuerza inusitada, aunque circunscrita a la capital del Departamento"²¹. De esta forma se van alternando los periodos de depresión y de auge, los cuales van coincidiendo con la dinámica de los acontecimientos mundiales, de modo que "A fines de 1939 estalló la Segunda guerra Mundial... Esto creó serios

problemas a la economía colombiana, en cuanto a sus importaciones necesarias, pero también abrió nuevas oportunidades de industrialización, apoyadas por un nuevo incremento en el precio internacional del café"²², y de nuevo y como para subrayar cuanto ha venido sosteniendo: "Entre 1940 y 1942 (...) El crecimiento de la industria textil en esos años fue extraordinario, y permitió reducir drásticamente las importaciones..."²³.

Para los propósitos y/o intereses de los autores de este trabajo, importa resaltar algunas ideas y algunos hitos en estos procesos de industrialización y modernización del país y de Antioquia en particular. El primero de ellos hace relación con lo que ocurrió durante e inmediatamente después de terminada la segunda gran conflagración mundial. "Los seis años que duró fueron para Colombia una época de cambios importantes en el campo económico." Y, una vez finalizada aquélla, "...el Gobierno Nacional comenzó a jugar un papel intervencionista como nunca lo había hecho, y estaba en mora de hacerlo; comenzó a controlar y seleccionar importaciones; a manejar indirectamente las exportaciones de café a controlar precios internos; a nacionalizar servicios públicos, a determinar las relaciones obrero patronales, a crear entidades como el Instituto de Fomento Industrial –IFI–, entre otras medidas"²⁴.

Pero, además, dentro de estos cambios, de la celeridad con que se daban y de las nuevas dinámicas del devenir de la industria, se ha registrado una diferencia significativa entre lo que acontecía en Antioquia y lo que sucedía en otras regiones industrializadas del país como Cundinamarca, Atlántico y Valle. En éstos la presencia de los capitales extranjeros que habían incurrido en la economía de esas regiones con el fin de comprar industrias o de asociarse con capital nacional era para entonces un hecho. Y también parece que lo fue la presencia de técnicos y personal calificado de origen extranjero acompañando a los nacionales en esta etapa tan crucial del desarrollo del país. En Antioquia, en cambio, la industrialización puede decirse que "...había sido constituida por colombianos y financiada por ahorros privados de colombianos...."²⁵.

Si bien es cierto que durante las primeras dos décadas varias regiones del país inician procesos de industrialización y lo hacen incluso mucho antes y en forma más intensa que la región antioqueña, también lo es que "... **poco después tomó claramente la delantera**"²⁶. De ello empiezan a aparecer testimonios y signos inequívocos que dan cuenta de que, en efecto, el epicentro de los procesos de industrialización es preciso buscarlo en esta parte del país. Y que como acaba de mencionarse lo

hizo marcando claramente diferencias sustantivas, que hacen del proceso en la región un proceso cualitativamente distinto, con signos y rasgos diferentes a los del resto del territorio nacional. De tales signos pueden destacarse entre otros los siguientes: "El primero fue la fundación en septiembre de 1944 de la Asociación Nacional de Industriales –ANDI– en Medellín. El otro hecho fue la realización del primer censo de la industria manufacturera del país.... Según sus resultados, en Medellín había 789 establecimientos que ocupaban 23.422 personas (...). **Esto indicaba que la industria antioqueña era, grosso modo, un poco más de la cuarta parte de todo el país. Veinte años atrás era casi la mitad**"²⁷, (resaltado de los autores).

Pero la industria en Antioquia se distingue, además, por otros rasgos o características que le confieren ese carácter singular hasta el punto de convertirla en objeto de reflexión, de estudio y de investigaciones por parte de intelectuales y estudiosos del país y del exterior. Así lo registra uno de esos investigadores extranjeros, el profesor inglés Roger Brew quien, refiriéndose al hecho, sostiene: "El caso de la industrialización antioqueña ha despertado el interés de una serie de escritores modernos, ya que parece ser excepcional en Colombia (...). Se considera a los antioqueños, hasta cierto punto, como un grupo culturalmente

diferente del resto del país. Tienen fama de industriosos y emprendedores, y en el desarrollo inicial de sus industrias modernas no representaron papel importante ni la iniciativa, ni el capital extranjeros...²⁸.

Es este aspecto, relacionado con el carácter distintivo de la clase industrial antioqueña, el que merece mayor atención en este trabajo. Pero antes, es necesario resaltar otro rasgo distintivo de la industria antioqueña, en el cual parece que fue pionera.

*... el extraordinario proceso de redistribución de la propiedad del capital industrial a través de la constitución de empresas como sociedades anónimas, de la apertura de muchas de éstas hacia el público ahorrador, y de la popularización del ahorro en acciones. La industria antioqueña fue la que dio la pauta en este proceso. Las acciones que más se transaban en Bogotá, en Medellín y en otras partes eran en su mayoría de empresas antioqueñas: Coltejer, Fabricato, Colombiana de Tabaco, Postobón, Pepalfa, Cervecería Unión, Argos, Nacional de Chocolates, Banco Comercial Antioqueño, Noel, etc.*²⁹.

Pero todavía un rasgo distintivo más que antes apenas se insinuó y que, como el resto, permitirá mejor comprensión de la vida de los tres **DONES** de la empresa antioqueña. Aquel de la circunscripción del progreso a la capital del departamento: a Medellín.

Citado en largo, Poveda Ramos registra el asunto de esta forma:

Un grave fenómeno que quedó en Antioquia como secuela de la gran crisis fue el desmedro económico en que quedaron los municipios del departamento que están fuera del Valle de Aburrá. Desde entonces, las iniciativas industriales que en algunos habían surgido (p.e. en Sonsón y Jericó) se cerraron definitivamente o se trasladaron a Medellín. Poblaciones antes prósperas por el café, por la minería o por el comercio, como Rionegro, Sonsón y Remedios, se sumieron en un largo proceso de estancamiento o de deterioro económico, acompañado del traslado de su población emergente y de las inversiones hacia Medellín, la capital, que cada vez ha ido absorbiendo más y más la población y los recursos financieros del departamento...³⁰.

Al "desmedro económico" en que, a raíz de la centralización de los procesos de industrialización, quedaron los municipios del departamento, se suman los fenómenos de violencia política que asolaron los campos colombianos y que estuvieron relacionados con procesos de desplazamiento de campesinos hacia los centros urbanos con las consecuencias ya conocidas de desempleo, de asentamientos irregulares, de violencia, inseguridad, deterioro en la calidad de vida de grandes segmentos de población, etc. Las poblaciones antioqueñas, cercanas unas, más retiradas las otras, empiezan a ver a Medellín como el destino inevitable, como el norte que había que

buscar para encontrar oportunidades de trabajo, para brindarle a los hijos un mejor futuro y también para probar suerte en los negocios. Lo cierto es que se produce un proceso de desplazamiento de las gentes pueblerinas hacia la capital. El fenómeno poco a poco le cambia el aspecto a la capital; pronto se empiezan a invertir los guarismos: de una población localizada en el campo en su gran mayoría, se pasa a una población en su mayoría localizada en la ciudad.

Es en este contexto, dibujado así con gruesos caracteres, donde un grupo de hombres, de familias, de negociantes encuentran en estas situaciones de agitación, de dinámica, de convulsión, pero también de profunda tensión entre la tradición y la modernidad, las oportunidades para iniciar por vía de la industrialización, procesos sustitutivos de importaciones, primero de bienes de consumo y poco a poco de bienes intermedios. Se trata de procesos que exigen cambios drásticos, que demandan transformaciones agresivas cuyos efectos son la desestabilización de estructuras y la desconfiguración de inveterados estilos de vida y la instauración de nuevos, de otras costumbres, hábitos, tiempos, maneras de ver, pensar y sentir. En fin, es tal la rapidez implicada en los procesos que hacen necesarias nuevas actitudes y otros tipos de relaciones más a tono con los acontecimientos.

6. "¿POR QUÉ LOS ANTIOQUEÑOS?"³¹: APROXIMACIÓN A LA SEMBLANZA DE LOS DONES

La respuesta a la pregunta no es sólo por lo dicho antes, en el sentido de un grupo de familias y hombres de negocios que ven en las turbulencias del siglo, las oportunidades de hacer inversiones en la industria y por allí aumentar sus riquezas. También porque, como llega a sostenerlo Roger Brew, "**Los antioqueños, ya sea con razón o sin ella, han sido estudiados como grupo social, más que cualquier otro de América Latina, con el objeto de buscar los orígenes de su espíritu empresarial moderno**"³². El mismo autor se atreve a pensar que existe un complejo de rasgos que para muchos ha permitido explicar ese proceso de desarrollo que trasciende las oportunidades ya mencionadas y, por otro lado, permite dar una respuesta a la pregunta con la que se encabeza este apartado. Así lo registra el autor mencionado: "**La estructura de la personalidad y los valores éticos de los antioqueños ocupan un lugar destacado en las explicaciones de varios autores sobre las causas que transformaron a Antioquia de una provincia atrasada a mediados del siglo XVIII hasta convertirla en el líder industrial de Colombia en el siglo XX**"³³.

Correa y Calle sostiene que ese modo de ser, ese *ethos* o "**personalidad creadora**"³⁴

distintiva de los antioqueños, específicamente de la clase empresarial, habría que buscarla más allá de los planteamientos de Luis Fajardo³⁵, para quien factores de orden cultural-religioso explican ese modo de ser como hombres de empresa; más allá de los planteamientos de Álvaro López Toro³⁶, para quien la explicación reside en las actividades de comercio y mineras, en tanto actividades que hicieron posible la acumulación originaria; más allá de lo que plantea William P. MC. Greevey³⁷ para quien el énfasis habría que buscarlo en las exportaciones de café, y de otros que se han ocupado en la tarea de la configuración de la "personalidad creadora". Para dichos autores, habría que decir que, sin excepción, todos destacan sólo un aspecto de aquella, pues, lo cierto es que en ese ethos confluye un complejo de factores de diversa naturaleza: económicos unos, culturales los otros; materiales e inmateriales, próximos y remotos, entre los cuales habría que destacar: las condiciones geográficas, topográficas, climáticas, la idiosincrasia de los pueblos que habitaban Antioquia, las actividades económicas a las cuales se dedicaron, la estructura, organización y costumbres familiares, los valores religiosos, la autoimagen, todos estos y otros factores se conjugaron para ir perfilando al antioqueño, para configurar esa "personalidad creadora" que lo ha distinguido. En esa personalidad, en ese modo peculiar

Pero la industria en Antioquia se distingue, además, por otros rasgos o características que le confieren ese carácter singular hasta el punto de convertirla en objeto de reflexión, de estudio y de investigaciones por parte de intelectuales y estudiosos del país y del exterior.



de ser, pueden diferenciarse un conjunto de rasgos que muchos pensadores han identificado y que como sostuvieron en su momento los autores de este trabajo, míticos o reales, lo cierto es que han ejercido una influencia práctica importante y significativa; lo cierto es que los efectos prácticos y materiales de esa percepción, sí que no pueden considerarse "míticos": Afán de lucro, habilidad para los negocios, emprendedor, racionalista, calculador, respetuoso de las instituciones, frugal en sus gastos y maneras, conservador, tradicionalista y al tiempo visionario, amén de un sinnúmero de otras características.

Para reforzar lo que se ha planteado, véase a continuación lo que afirmaba Agustín

Codazzi refiriéndose a los antioqueños: "El hijo de Antioquia **comparativamente** a las demás secciones de la república, es precisamente aquel que más ha viajado al continente europeo llevando allá su oro y trayendo toda clase de mercancías; porque es en igual comparación el más dedicado a las especulaciones comerciales; porque es aquel que más se esmera en aumentar su fortuna; porque es aquel también que más prontamente forma nuevas familias..."³⁸. Muchos rasgos en común poseían los tres **DONES**, y es esa "personalidad creadora" que han descrito autores como los mencionados y Alberto Mayor Mora, lo que a cada uno de ellos le daba su singularidad, su carácter distintivo.

7. CONCLUSIONES

De los apartados anteriores, de la dirección del "DON" frente a la dirección racional, de cómo este estilo "DON" ha sido una propuesta válida para solucionar las crisis sociales del país, de su semblanza humana y del contexto económico y empresarial en que desarrollaron sus actividades, se pueden inferir las siguientes conclusiones:

1. Dirigentes y hombres de empresa como lo fueron **DON** Santiago Mejía Olarte, **DON** Carlos Manuel Echavarría y **DON** Julio Ernesto Urrea Urrea representan motivo de orgullo para un pueblo y para un país. Lo que ellos hicieron es preciso hacerlo conocer, mostrarlo a las gentes de Colombia y, especialmente, a aquellas personas, jóvenes y adultos, hombres y mujeres, que hoy sueñan con levantar sus propias empresas. Lo que ellos fueron e hicieron reúne los méritos suficientes como para elevarlos a la condición de **paradigmas** o **ejemplos** para las actuales y futuras generaciones de esta nación. Ese ha sido el motivo principal de este trabajo.
2. A quienes realizaron la investigación, de la cual se deriva este artículo, les queda la satisfacción de haber conocido a tres grandes hombres de empresa; a tres antioqueños de aquellos que amaron su región y que aspiraron y comprometieron sus vidas para servir al desarrollo de ella y de sus gentes. Que ese conocimiento de los tres **DONES** se haya alcanzado por medio de quienes les colaboraron en sus empresas no ha dejado de producir cierto sinsabor, es decir, que hubiera sido mucho más satisfactorio para los investigadores el contacto directo con ellos. Esa desazón se origina también en la firme convicción de que el trabajo pudo ahondar en otras facetas de ellos y en esa sensación amarga de que queda faltando siempre algo. Les queda sí la satisfacción y el orgullo de haber conocido a quienes estuvieron

cerca a tres hombres de empresa, de aquellos que dejan vacíos en el alma de los pueblos cuando se van. Les queda la satisfacción de haber constatado en sus expresiones, en sus voces, pero también en sus ojos, en sus gestos y actitudes, que aquellos afectaron sus vidas profundamente.

3. En este artículo se clarifica el concepto mismo de **DON**. En modo alguno se trata de alguien que se distinga por su filantropía sin más: es decir, se trata de un modo de ser y comportarse que ha logrado conciliar el dar y el exigir, que ha logrado la síntesis entre el paternalismo y la exigencia, entre la confianza y el respeto. El **DON** es, fuera de lo anterior, un galardón que se le entrega a ciertas personas que se distinguen por lo dicho; a personas que han hecho méritos suficientes para granjearse el respeto de los demás. La magnanimidad del **DON** obliga al respeto hacia quien se ha hecho merecedor a él. Sus acciones y comportamientos con los demás hacen que éstos entreguen ese galardón, ese título a algunas personas. Es ese sentido de responsabilidad social, de compromiso con los otros, lo que les hace merecedores del título de **DON**.
4. Si algo se ha evidenciado en este artículo es el hecho de la capacidad de gestión de los dirigentes y hombres

de empresa en Antioquia. Capacidad que se ha traducido en una dirección y una gerencia inteligentes y humanitarias, para saber leer las condiciones históricas reales del país, de la región y de las gentes de ellas. Capacidad de gestión cuyos resultados constituyen prueba incontestable de que es posible conciliar los intereses económicos de la organización con los propósitos del desarrollo humano. El trabajo ha evidenciado que este estilo de gestión y de dirección al que se ha dado en designar como "estilo **DON**" es un estilo en esencia paternalista, sólo que entendido en el más estricto sentido de la palabra, a saber, como un estilo caracterizado porque reúne y concilia al mismo tiempo la exigencia y la generosidad, la apertura y el respeto, la empresa, el trabajador, su familia y la comunidad, el afán de lucro, el altruismo y la solidaridad.

5. Hombres ante todo, los tres **DONES** de quienes se ocupa el texto. Y ello los hace sujetos de error, pero también seres perfectibles; frágiles y vulnerables como todos los demás hombres, capaces de comprometerse en proyectos de interés para el país y para la región. Como seres humanos, llenos de debilidades, que acabaron por atenuarse ante tanta bondad y servicio a los demás. Eso también patentizó el trabajo:

en el alma colectiva de quienes fueron sus colaboradores y de quienes los conocieron, no había al parecer sitio para asilar recuerdos innobles. Sólo recuerdos memorables, que los hacen ver como hombres con los méritos suficientes para conservar en el recuerdo, y de presentar a las futuras generaciones como "ejemplos" de antioqueños y colombianos dignos de imitar. Trabajadores, honestos, honrados, respetuosos, humanos, sencillos, de "bajo perfil", nobles, sensibles ante el dolor ajeno, humanitarios, exigentes, disciplinados, ordenados, preocupados por los males del país y por contribuir a remediarlos por la vía de la generación de empleo, filántropos, altruistas, con alto sentido de responsabilidad social, amantes de su región y del país; inteligentes, creativos, innovadores, visionarios, emprendedores.

6. El aporte que los tres **DONES** hicieron como empresarios es de dimensiones descomunales. Si se conoce la forma como inició **DON** Julio Ernesto Urrea Urrea a Leonisa, en 1956 y se compara con sus creaciones o con aquellas cooperativas que contribuyó a formar en el Oriente Antioqueño, y con aquella obra que se ha constituido en "semillero" y cuna de miles de empresas y empresarios, ACTUAR FAMIEMPRESAS, se comprenderá la

afirmación anterior. Y se entenderá la misma cabal y plenamente, si se conoce la gestión de **DON** Santiago Mejía Olarte al crear Corbeta, una importante agencia textilera, o al permanecer durante 34 años como Presidente de la Junta Directiva de Almacenes Éxito, o su esfuerzo para crear PROANTIOQUIA o defender los intereses de la industria antioqueña, bajo la figura de lo que en el medio periodístico se ha llamado el "Sindicato Antioqueño" y, sobre todo y si se dimensiona correctamente su participación en la FRATERNIDAD MEDELLÍN, obra a la que desde 1957, cuando la creó con otros empresarios antioqueños, le puso su mayor interés. Lo propio puede decirse de **DON** Carlos Manuel Echavarría Toro cuando se examina el producto de su trabajo, de su creatividad y de sus sueños: el grupo CRYSTAL-VESTIMUNDO, pero también su gestión a favor de los productores de la seda y de la cooperativa de cocoteros en Tolú y Coveñas, amén de otras realizaciones. En todas ellas, se cumple cuanto se ha dicho acerca de los **DONES**: el toque personal y humanitario de los fundadores-empresarios aunado al propósito de ofrecer soluciones al empleo, y a problemas sociales concretos.

7. No podía faltar una referencia relativa al trato y al tacto de los Tres **DONES**

con sus empleados y colaboradores. Esta conclusión es la que más se subraya al hablar de esta forma de dirección y de gerencia de las organizaciones; es este aspecto el que más distingue a los **DONES** a la hora de examinar y evaluar su estilo de dirección. Resalta este aspecto precisamente por lo inusual y atípico que suele ser y verse, un trato cordial, respetuoso y amable entre los trabajadores, empleados, directivos y los propietarios de las empresas. Lo anterior, pese a que ha sido en Antioquia la región donde se nota menos la distancia entre unos y otros, la región en la cual se ha hablado de más igualitarismo y donde el empresario ha gozado de la fama de trabajar hombro a hombro con sus trabajadores. Para el caso de los Tres **DONES**, este sí ha sido un rasgo reiterado y resaltado por los colaboradores.

8. Tampoco podía faltar una conclusión en la que, a modo de propuesta, se establezca que en el modelo de **dirección DON**, el país y las organizaciones han tenido o han construido el tipo-ideal de dirección que reconoce la idiosincrasia de la sociedad colombiana y, a la vez, permite conjurar tantos males y problemas de carácter socio-político como ha vivido y vive el país. Que con él se da solución a un mismo tiempo a los propósitos de las organizacio-

nes empresariales y a los de quienes laboran en ellas, sin descuidar los intereses de las comunidades y del entorno. Que, asimismo, en él puede identificarse el modelo de administración que mejor se ajusta a las condiciones reales del país; que se trata de un modelo inteligente por cuanto ha sabido leer las condiciones objetivas y subjetivas de la realidad colombiana y ha podido ajustarse a ellas, logrando superar las dificultades y sin comprometer el bienestar de las gentes que se han visto implicadas en este estilo de dirección.

9. En el sentido que señala la anterior conclusión, el estilo de administración y/o dirección que acá se ha designado como **estilo DON** representa en el fondo una seria reconvención a quienes creen ser mejores directores, gerentes o administradores, porque acuden a apoyarse o exhiben la última versión de la "teoría" administrativa que se ha producido en escuelas de negocios foráneas, descalificando o desconociendo de entrada la importancia de un examen de contexto, de un análisis de las variables sociales, políticas y culturales; asumiendo que, por tratarse de una teoría del mundo anglosajón o del mundo "desarrollado", ya de suyo es válida. En este aspecto, indicadores como los de "gerente del año" o "ge-

rentes exitosos" pueden ser bastante engañosos, cuando en ello los criterios que suelen primar son los de la gestión en pro de la valorización de las acciones de la empresa, y se descuenta la que atañe al bienestar social.

10. Coherente con las anteriores, una conclusión que es necesario agregar es la que dice acerca de la identidad que, con su tierra, con el país, con su región y con las gentes antioqueñas en particular, caracterizaron a los tres **DONES**. Fueron los tres, personas profundamente enamoradas de Antioquia, con un arraigado sentido de patria. En el fondo de ese sentimiento, estaba el reconocimiento y la gratitud hacia aquellas personas que les habían servido y gracias a las cuales llegaron a ser lo que fueron y a tener lo que tuvieron. En las decisiones que tomaban, no podían faltar variables relacionadas con la comunidad y con las necesidades de ella. Dan testimonio de ello las obras que en pro del bien común legaron los tres.

11. Resulta interesante ver cómo cuando se habla de los tres **DONES** ante un auditorio de jóvenes o en una clase puede percibirse la avidez y el interés

que despiertan. Expresamente manifiestan el deseo de que se les cuente más acerca de la historia de ellos y de sus realizaciones. Este interés dice también acerca de la necesidad que tienen los jóvenes de hallar "modelos" para sus propios proyectos de vida, para sus propios sueños. Contar la vida de **DON** Julio Ernesto y la de LEONISA y la de la Actuar Famiempresas; hablar de **DON** Santiago y de su gestión al servicio de la industria antioqueña y al servicio de otras instituciones como la Fraternidad Medellín, y contar de **DON** Carlos Manuel sobre la creación de Empresas e Instituciones para poner al servicio de la comunidad y de la población vulnerable, tales como Vida y Futuro, en el "Eje Cafetero", pensada para ayudar a las madres cabeza de familia, se convierte en tareas necesarias para la formación de los jóvenes profesionales y necesarias también para todo el país y para preservar la memoria del rumbo que hombres como ellos han trazado. Urge hoy recuperar aquellas memorias de **DONES** que efectiva y realmente hicieron los méritos suficientes con y durante su vida para que su memoria sea conservada, respetada y se erijan en ejemplos de vida.

BIBLIOGRAFÍA

- ARBELÁEZ ARANGO, Alejandro. *Historia de la industria en Antioquia. Siglo XVIII-Siglo XXI*. Tesis de grado Programa de Economía. Universidad de Medellín, 1997. 247 p.
- ARIAS, Francisco Javier. *Murió el fundador de Leonisa y Actuar*. EL COLOMBIANO. Notas Económicas. En: www.ElColombiano.com/historicod/20030828.
- BANCO DE LA REPÚBLICA. BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. BOLETÍN CULTURAL Y BIBLIOGRÁFICO. ¿Sí será verdad tanta igualdad? No. 4 Volumen XXII, 1985. Bogotá, Colombia.
- BOTERO HERRERA, Fernando. *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación 1900-1930*. Medellín: Universidad de Antioquia-CIE, 1984. 182 p.
- BOTERO R., María Mercedes. *De cómo los comerciantes también se hicieron banqueros: El surgimiento de la élite bancaria en Antioquia (1905-1923)*. En: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Medellín. No. 30 septiembre-diciembre de 1989. Pps. 61-71.
- BOTERO, Fabio. *Cien años de la vida de Medellín*. 2 ed. Medellín (Colombia), Universidad de Antioquia-Municipio de Medellín, 1998.
- BREW, Roger. *El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920*. 2. edición. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, 2000. 537 p.
- CALLE CORREA, Fabio y JARAMILLO CORREA, Juan Guillermo. *Valores de las empresas y empresarios en Antioquia*. Trabajo de investigación realizado en el año 2000 en la Universidad de Medellín.
- CARDONA MARTÍNEZ, Uriel y SIERRA, Zulma Andrea. *Sector empresarial, de luto por la muerte de dos líderes*. En: EL COLOMBIANO. Económicas, www.elcolombiano.com/historicod/20030829.
- CARDONA MARTÍNEZ, Uriel. *La sensibilidad de Julio Ernesto Urrea*. En: EL COLOMBIANO. Económicas, www.elcolombiano.com/historicod/20030829.
- DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos. *Ciencia y ficción sobre el desarrollo de Antioquia: Notas extemporáneas sobre el libro de Everett Hagen*. En: Revista Universidad EAFIT. No. 41 Enero-Febrero-Marzo. Pp. 47-68.
- DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos. *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX. Una colección de estudios recientes*. 2 Tomos. Bogotá, editorial Norma-Ediciones Uniandes. Facultad de Administración, 2002.
- DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos. *Historia de la empresa y teoría de la organización: un diálogo necesario. A propósito de la historiografía empresarial colombiana de la última década*. En: Revista Universidad EAFIT. *Las regiones y la historia empresarial*. Medellín, EAFIT, 2004. Pp. 26-72.
- Económicas Antioquia despidió a dos campeones. www.elcolombiano.com/historicod/20030830.
- Económicas El perfil. Impulsor de varias obras sociales. www.elcolombiano.com/historicod/20030829.
- Económicas. Gestor de empresas y de la solidaridad. www.elcolombiano.com/historicod/20030829.

- Editorial. Dos colombianos ejemplares. www.elcolombiano.com/historicod/20030829.
- EL COLOMBIANO. Notas Económicas Toda la Andi está de duelo. En: www.elcolombiano.com/historicod/20030829.
- EL COLOMBIANO. Toda la industria se vistió de luto. www.elcolombiano.com/historicod/20030829.
- FAJARDO, Luis H. ¿La moralidad protestante de los antioqueños?: Estructura social y personalidad. Cali, Universidad del Valle.
- FORJADORES DE EMPRESA En: REVISTA DINERO. Septiembre 5 de 2003. p. 56.
- FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA- Fundación Ratón de Biblioteca- Fundación Alejandro Ángel. Breve historia de Antioquia, 2001.
- GIDDENS, Anthony. Sociología. 4ª edición. Madrid, Alianza Editorial, 2002. 939 p.
- GODARD, Francis y CABANÉS, Robert Uso de las historias de vida en la Ciencias Sociales. Centro de investigaciones sobre dinámica social, Universidad Externado de Colombia, s.a.e.
- Historia económica de Antioquia. Medellín (Colombia), IDEA, 1988. 378 p.
- LÓPEZ TORO, Álvaro. Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX. Bogotá, Universidad de los Andes- CEDE, 1970.
- MAYOR MORA, Alberto. Ética, trabajo y productividad en Antioquia: Una interpretación sociológica sobre la influencia de la escuela Nacional de Minas en la vida, costumbres e industrialización regionales. Bogotá: Tercer Mundo Editores, tercera edición, 1989.
- MAYOR MORA, Alberto. Historia de la industria colombiana 1930-1968. En: Nueva Historia de Colombia. Tomo V Colombia, PLANETA, 1989.
- MEJÍA ROBLEDO, Alfonso. Vidas y empresas de Antioquia: Diccionario biográfico, bibliográfico y económico. Medellín (Colombia), Imprenta departamental de Antioquia, 1951. 554 p.
- OCHOA, Lisandro. Cosas viejas de la Villa de la Candelaria. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano, ITM, tercera edición, 2004. 461 p.
- OGBURN, William F. y NIMKOFF, Meyer F. Sociología. 8 ed. España, Aguilar, 1979. 925 p.
- OSPINA DE NAVARRO, Sofía. La abuela cuenta. Medellín, 2 edición, Instituto Tecnológico Metropolitano, ITM, 2004.
- POVEDA RAMOS, Gabriel. Dos siglos de historia económica de Antioquia. Medellín: Editorial Colina, 1979. 210 p.
- PUYANA V., Yolanda y BARRETO G., Juanita. La historia de vida: Recurso en la investigación cualitativa. Reflexiones metodológicas. En: MAGUARE. Revista del Departamento de Antropología. FACULTAD DE Ciencias Humanas. Universidad Nacional. Vol. 9 No. 10. Bogotá, 1994.
- RESTREPO SANTA MARIA, Nicanor. De cuándo acá: Historia y análisis de la cultura empresarial antioqueña, recogida por uno de sus protagonistas. En: La Hoja. 1997. pps. 32-35.
- REVISTA DINERO. HISTORIA EMPRESARIAL COLOMBIANA De vuelta a la historia Edición 214 - 17 de septiembre del 2004.

- REYES CÁRDENAS, Catalina. Aspectos de la vida social y cotidiana de Medellín, 1890-1930. Colombia, Tercer Mundo Editores, 1996. 334 p.
- RUIZ RESTREPO, Aura. Diversificación de la industria antioqueña. Tesis. Universidad de Medellín, 1987. 222 p.
- SAAVEDRA RESTREPO, María Claudia. Empresas y empresarios: el caso de la producción textil en Antioquia. En: DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Empresas y empresarios en la historia de Colombia Siglos XIX y XX. Pps 1215-1248
- SAVAGE, John Jr. *Sons of machine: Case study of social change in de work place*. No.19, Volumen XXVI, 1989.
- SCHWARTZ, Howard y JACOBS, Jerry. Sociología cualitativa: Método para la reconstrucción de la realidad. México, TRILLAS, 1984.
- SICARD RAMÍREZ, Jaime. Teoría "A": Concepción empresarial para el hombre colombiano. En: Hospital Pablo Tobón Uribe. Antología del trabajo y del esfuerzo Humano. Medellín: Ediciones Susaeta, s.f.e.
- URIBE DE H., María Teresa. Bajo el signo de Mercurio: La influencia de los comerciantes de Medellín en la segunda mitad del siglo XIX. EN: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Medellín: No. 30 septiembre-diciembre de 1989. pp. 39-50.
- URIBE DE HINCAPIÉ, María Teresa. Los materiales de la memoria. Medellín: Instituto de Estudios regionales, INER, Universidad de Antioquia, s.f.e. pps. 15-34.

NOTAS

- 1 BANCO DE LA REPÚBLICA. Biblioteca Luis Ángel Arango. Boletín Cultural y Bibliográfico. SAVAGE, John Jr. *Sons of machine: Case study of social change in de work place*. No.19, Volumen XXVI, 1989
- 2 EL COLOMBIANO. *Toda la industria se vistió de luto*. www.elcolombiano.com/historicod/20030829.
- 3 *Factory in the Andes, social organization in a developing economy*. Boston: MIT Press, 1982. (Sin traducción al español)
- 4 Ídem. p. 27
- 5 BANCO DE LA REPÚBLICA. Biblioteca Luis Ángel Arango. Boletín Cultural y Bibliográfico. SAVAGE, John Jr. *Sons of machine: Case study of social change in de work place*. No.19, Volumen XXVI, 1989.
- 6 MAYOR MORA, Alberto. Ética, trabajo y productividad en Antioquia: Una interpretación sociológica sobre la influencia de la escuela Nacional de Minas en la vida, costumbres e industrialización regionales. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 3 edición, 1989, p. 276.
- 7 Evangelio de San Mateo 7,20.
- 8 La capacidad de enseñar a otros es un rasgo distintivo y peculiar, entre muchos otros, del DON.

- 9 SICARD RAMÍREZ, Jaime. Teoría "A": Concepción empresarial para el hombre colombiano. En: Hospital Pablo Tobón Uribe, Antología del trabajo y del esfuerzo humano, Medellín: Ediciones Gráficas, cuarta edición, 1999, pp. 89.
- 10 Ídem. p. 90
- 11 MAYOR MORA, Alberto. Ética, trabajo y productividad en Antioquia: Una interpretación sociológica sobre la influencia de la escuela Nacional de Minas en la vida, costumbres e industrialización regionales. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 3 edición, 1989, p.276. Se refiere el autor a la experiencia de los hijos del comerciante y cofundador de la fábrica de medias de seda, FATESA, que viajaron a los Estados Unidos para aprender como obreros el conocimiento de la mecánica y la tintorería. Al regresar trabajaron al lado de los obreros de su propia empresa a efecto de enseñarles las técnicas aprendidas por ellos.
- 12 REYES, Catalina. Aspectos de la vida social y cotidiana de Medellín. 1890-1930. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1996. p. 58
- 13 OSPINA DE NAVARRO, Sofía. La abuela cuenta. Medellín, 2 edición, Instituto Tecnológico Metropolitano, ITM, 2004, p.67.
- 14 Ídem. p. 67.
- 15 Ídem. p. 76
- 16 REYES, Catalina. Op. Cit., p. 51.
- 17 POVEDA RAMOS, Gabriel. Historia económica de Antioquia. Medellín: 1988.
- 18 Ídem. p. 333
- 19 Ídem. p. 334
- 20 BREW, Roger. El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, 2. edición, 2000, 537 pp.
- 21 POVEDA RAMOS, Op. Cit. p. 338.
- 22 Ídem. p. 340.
- 23 Ídem. p. 340.
- 24 Ídem. p. 342.
- 25 Ídem. p. 342.
- 26 BREW, Roger, Op. Cit. p. 45.
- 27 POVEDA RAMOS, Op. Cit. p. 338.
- 28 BREW, Roger, *Op. Cit.* Introducción. p. xxviii.
- 29 POVEDA RAMOS, Op. Cit. p. 343.
- 30 Ídem. p. 336.

- 31 El título es tomado de una pregunta que en forma o de manera reiterada, hace Carlos Dávila L. de Guevara al trabajo del profesor Everett Hagen en un artículo que aquél dedica a cuestionar, desde una perspectiva eminentemente positivista, la percepción acerca de los antioqueños: "Ciencia y ficción sobre el desarrollo de Antioquia. Notas extemporáneas sobre el libro de Everett Hagen. Artículo publicado en Revista de EAFIT No. 41.
- 32 BREW, Roger, *Op. Cit.* Introducción. p. 7.
- 33 Ídem. Introducción, p. 9.
- 34 CALLE CORREA, Fabio y JARAMILLO CORREA, Juan Guillermo. Valores de las empresas y empresarios en Antioquia. Trabajo de investigación realizado en el año 2000 en la Universidad de Medellín.
- 35 FAJARDO, Luis H. ¿La moralidad protestante de los antioqueños?: Estructura Social y personalidad. Cali: Universidad del Valle, 1989.
- 36 LÓPEZ TORO, Álvaro. Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX. Bogotá: Universidad de los Andes- CEDE, 1970.
- 37 MC GREEVEY, William P. The Economic Development of Colombia. Disertación de Ph. D. MIT.
- 38 CODAZZI, Agustín. Citado por María Teresa Uribe de Hincapié en Bajo el signo de Mercurio. p. 40E.