

1.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*

“Olas del mar con el Monte Fuji de fondo”



Estilo de Dirección del Don

Juan Guillermo Correa Jaramillo

ESTILO DE DIRECCIÓN DEL DON*

JUAN GUILLERMO CORREA JARAMILLO**

Fecha de recepción: junio 16 de 2008

Fecha de aceptación: septiembre 10 de 2008

RESUMEN

Al estudiar la vida y obra de los tres Dones sujetos de estudio, nos encontramos con personajes que han sido catalogados por muchos como de los mejores estrategias empresariales de la segunda mitad del siglo XX, en Antioquia. En ellos confluyen una calidad humana excepcional, una visión empresarial destacada y un sentido de responsabilidad social y de preocupación por los problemas del entorno, en este caso de Medellín y de Antioquia.

No se trata de elaborar un panegírico de los tres Dones, sino de construir sus historias de vida, de la forma más objetiva posible, fundamentada en los testimonios de sus más estrechos colaboradores y de las personas que compartieron sus sueños y sus ideas.

Se resalta la importancia de las historias de vida como técnica de investigación, desde un enfoque cualitativo, para construir perfiles empresariales. Además, presenta los resultados del proyecto de investigación realizado en el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Medellín titulado "Tres de los últimos Dones antioqueños", el cual comprende la construcción de las historias de vida de don Santiago Mejía Olarte, Don Carlos Manuel Echavarría Toro y de don Julio Ernesto Urrea Urrea.

* Este artículo se deriva de un proyecto de investigación concluido, titulado "Tres de los últimos dones antioqueños" realizado por el autor en compañía de los profesores Fabio A. Calle Correa, Clara Inés Orrego Correa y Jorge León Jaramillo Molina, en el grupo de investigación Cultura e Historia Empresarial, Universidad de Medellín.

** Administrador de Negocios – Universidad Eafit, Especialista en Mercadeo Financiero – Wharton School (Penn. University), Programa de Desarrollo Directivo – PDD (Inalde – Universidad de La Sabana), Magister en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Líder del Grupo de Investigación en Cultura e Historia Empresarial de la Universidad de Medellín. Docente universitario de pregrado y posgrado en la misma Institución; jcorrea@udem.edu.co.

ABSTRACT

In studying the life and work of the three Gifts of study subjects, we find characters that have been rated by many as the best business strategists in the second half of the twentieth century, in Antioquia. They converge exceptional human quality, an outstanding business vision and a sense of social responsibility and concern for environmental problems, in this case of Medellin and Antioquia.

No attempt has been made a panegyric of the three gifts, but to build their stories of life, as objectively as possible, based on the testimonies of his closest aides and people who shared their dreams and ideas.

It highlights the importance of life stories as an investigative technique, from a qualitative approach to build company profiles. It presents the results of the research project in the Business Administration program at the University of Medellin, entitled "Three of the last Dones Antioquia," which involves the construction of the life stories of Don Santiago Mejia Olarte, Don Carlos Manuel Echavarría Toro and Don Julio Ernesto Urrea Urrea.

PALABRAS CLAVE:

Empresa, responsabilidad social, historia.

KEYWORDS:

Business, social responsibility, history

CLASIFICACIÓN JEL:

L20, M14, N66

INTRODUCCIÓN

"Por sus frutos los conoceréis"¹. 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 sus obras y, en general,

¹ Rasgo distintivo y peculiar, entre muchos otros, del *don*.

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 necesidades². Pero, yendo a las entrañas de ese pensamiento, se encuentra que por sus pensamientos, 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 expresar y por las impresiones y “huellas” que dejaron en los demás, por todo ello se les conoce como *dones*.

Estas tres personas recibieron el título 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. 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 y la delincuencia en las calles. Esos fueron don Santiago Mejía Olarte, don Carlos Manuel Echavarría Toro y don Julio Ernesto Urrea Urrea. *Dones* en el más lato y 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; conservadores, tradicionalistas, respetuosos de los otros y de las instituciones, aunque también hombres de visión futurista; capaces los tres de sintetizar lo local y lo global, de endogenizar las tendencias mundiales. 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.

Muchos rasgos en común poseían los tres, pero también muchos que los hacían individualidades, que a cada uno de ellos le daba su singularidad, su carácter distintivo. En este texto se trata de esos aspectos que le confieren a cada uno de ellos su peculiaridad, su singularidad como personas, desde la perspectiva de sus colaboradores y ex colaboradores.

² *Ibidem*.

1. EL FUNDAMENTO METODOLÓGICO DE LAS HISTORIAS DE VIDA DE “TRES DE LOS ÚLTIMOS DONES DE LA INDUSTRIA ANTIOQUEÑA”

El análisis de la información que se obtiene a través de las observaciones y entrevistas realizadas en un proceso de investigación, debe hacerse desde una perspectiva teórica; como quien dice, se trata de un complejo de datos, en principio un tanto apilado, a los cuales es preciso darles un cuerpo, una configuración con sentido. Tal cuerpo o configuración dependerá, a su vez, de un sinfín de factores: la formación del investigador, los tiempos en ella implicados, el de quien es relatado, el de los investigadores, el tiempo histórico de la sociedad, los objetivos del estudio, las experiencias y vivencias del investigador, la perspectiva teórica que asuma, los supuestos en los que se apoye o soporte el trabajo, el destino que se pretenda con el trabajo y la aspiración o ambición que se tengan con el mismo. Así las cosas, es posible decir que dos estudios realizados acerca de la vida de alguien, producidos por dos investigadores distintos, han de resultar bastante diferentes, así tengan aspectos en común.

Esta perspectiva teórica se construye con varios propósitos, entre los que es preciso resaltar lo que significa la vida de alguien, el propósito o propósitos que la investigación persigue o pretende al construir la “historia”³. Claro que cuando se dice “construir” la historia de vida de alguien, en tal forma de expresar se encuentran

implicadas una serie de razones, entre las cuales podrían destacarse las siguientes entre muchas otras:

- La historia de vida de alguien, no es algo dado de suyo, ni es algo “natural” que el investigador pueda estudiar como si se tratara de una cosa, frente o acerca de lo cual al investigador sólo le competiría ponerlo en escritura. Significa igualmente que no constituye un *a-priori*. Ni a *don* Carlos Manuel Echavarría Toro, ni a *don* Julio Ernesto Urrea Urrea, ni tampoco a *don* Santiago Mejía Olarte les dieron o entregaron una vida ya hecha, para que al correr los años ellos sencillamente fueran desplegando. Lo anterior quiere decir que la “*biografía*” no se corresponde con la secuencia cronológica de acontecimientos o sucesos que le ocurrieron a alguien durante su existencia. Sería una ilusión, una falsa ilusión, creer que la vida de alguien es una, única, cerrada, sin relación con otras vidas y con otros acontecimientos y, que, en cambio tendría un devenir natural con un trasfondo temporal, en el cual sería sólo circunstancial todo cuanto hace la diferencia de una y otra biografías. De aquí puede colegirse que ella es una producción que comporta aspectos objetivos y aspectos subjetivos; aspectos de quien es contado y de quien cuenta o produce la vida⁴. De acuerdo con

³ Porque también la vida de quien investiga, de quien estudia y escribe o produce la “biografía” acaba cruzándose con el producto, es decir, con su relato. Es tan complejo el asunto que quien relata o cuenta acerca de la vida de alguien, debería antes relatarse para poder establecer luego linderos entre quien relata y su producción.

⁴ 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.

“
 ... la «biografía» no se
 corresponde con la secuencia
 cronológica de acontecimientos
 o sucesos que le ocurrieron a
 alguien durante su existencia.
 Sería una ilusión, una falsa
 ilusión, creer que la vida de
 alguien es una, única, cerrada,
 sin relación con otras vidas
 y con otros acontecimientos
 y, que, en cambio tendría
 un devenir natural con un
 trasfondo temporal, en el cual
 sería sólo circunstancial todo
 cuanto hace la diferencia de
 una y otra biografías”

lo expresado, una “historia de vida” de alguien como aquellas personas a quienes se ha escogido y designado para este trabajo como **dones**, **don** Julio Ernesto Urrea Urrea, **don** Carlos Manuel Echavarría Toro y **don** Santiago Mejía Olarte, constituyen realmente **producciones o creaciones** con características y o estructuras subjetivas – objetivas, individuales – sociales, sabidas – desconocidas; en fin, elaboradas con todo aquello de que está hecha la humana condición: pasiones, deseos, sentimientos, angustias, sueños, ilusiones, esperanzas, pero también pensamientos, creencias, hábitos, rituales, expresiones, costumbres, actitudes, obras; familiares, vecinos, conocidos, amistades; gestos, expresiones, anécdotas, y tantísimos otros aspectos. Es la complejidad de la vida de un hombre, más allá de cualquier complejidad, lo que permite construir su “historia de vida” de múltiples formas. Pero también lo que hace difícil pensar en una “biografía” o “historia de vida” única, plana y objetiva. Aquí sí que la objetividad se antoja una ilusión, aquí sí que la objetividad científica enfrenta un terreno bien resbaladizo.

- Pero si a ninguno de los **dones** mencionados le fue entregada una vida ya hecha, tampoco a los investigadores se les da una “**biografía**” elaborada. Sólo se accede a suministrar datos o fragmentos de la vida de alguien que aquellos se dan luego a la tarea de reunir en un todo con sentido. Pero como se ha dicho ya, tal articulación es función de varios factores entre los que se cuentan las experiencias y vivencias mismas de los investigadores, su formación, etc.
- Cuando se afirma que la Biografía de alguien es una producción objetiva y subjetiva se quiere significar muchas cosas al tiempo: que **don** Julio Ernesto Urrea fue,

junto con su hermano Don Joaquín Urrea U., quien fundó a *Leonisa*, una de las más importantes industrias antioqueñas, que fue quien tuvo el sueño de “crear una empresa para hacer empresas”⁵ y que de ese sueño surgió *Actuar Famiempresas*, y que ayudó a gestar importantes cooperativas de producción en el oriente Antioqueño como son hoy *Incoomar*, Industria Cooperativa de Marinilla, o *Ecooelsa*, Empresa Cooperativa El Santuario, y tantas obras más, hay forma de establecer que esas acciones y gestiones son reales y tangibles, es decir, tienen esa dimensión objetiva. Pero la lectura o interpretación que hacen los investigadores o quienes fueron sus colaboradores o quizás él mismo, constituyen el lado subjetivo de la realidad. Dónde empieza y dónde termina lo objetivo y lo subjetivo, no es tan sencillo establecerlo; tampoco para ello es apropiado el método clásico, positivista y/o cuantitativo.

- Pero aun hay más para hacer claridad acerca de la continuidad que existe entre este par de categorías objetivo-subjetivo: Lo que es la biografía de alguien, lo que ha sido “la historia de vida” de una persona, puede ser pensado como el “**lugar**” de **confluencia** de los acontecimientos de una época, de las características particulares de su familia, de su padre, de su madre, de las actividades en las que se ocupaban, de sus hermanos, amistades, maestros, vecinos, de la idiosincrasia de las gentes de su lugar de nacimiento y de niñez, de sus viajes, de sus experiencias, de sus éxitos y fracasos; de cuanto acontece en el país y en el mundo⁶.

Podrá comprenderse a esta altura lo impreciso que es el lindero entre lo objetivo y lo subjetivo, entre lo real y lo ideal, entre la casa y el mundo y entre la biografía y las historias donde ésta se moldea: la de la familia, la del vecindario, la de la región, la del país y del mundo. De todos y cada uno de esos ingredientes o constitutivos se hace la “Historia de vida”. Todo ello le confiere a esa producción de la biografía un carácter complejo.

- Desde el punto de vista metodológico se apeló en este trabajo a la combinación de distintos modelos que hicieron posible una mejor aproximación a la vida de los Dones: **El modelo arqueológico**. De acuerdo con éste se procedió a indagar por ese “punto de origen” de carácter social, familiar, religioso, político, económico y cultural que, como si se tratara de “marcas” ayudaran a explicar-comprender la vida de las personas estudiadas. El otro fue el **modelo procesal**. Este hace referencia, tal como su nombre mismo indica, a los procesos de desarrollo de esa vida, a aquellos momentos significativos en el desenvolvimiento de su vida, de su itinerario por ella. A uno y otros modelos se les designa como **endógenos** por referirse a lo propio de la vida individualmente considerada. Ahora, como se ha insistido que por la vida del individuo “pasan” indefectible y necesariamente aquello que para otros eran sólo circunstancias, a saber: lo contextual-económico, lo contextual-político, lo contextual socio-cultural, se recurrió también a un modelo que alude a lo

⁵ Entrevista con la señora Amalia Arango de Arbeláez, Directora Ejecutiva de Actuar Famiempresas.

⁶ Vistas así las cosas, la “biografía” en tanto historia de una persona está seguramente pasada por otras historias, tejida con los mismos “hilos” de otras de ellas: la del país, la de su región, de su economía, de su situación política, social y cultural, pero también la de su familia y las de otras personas, hombres y mujeres con las cuales compartió experiencias.

exógeno: el *modelo estructural*⁷. El trabajo entonces se realizó bajo la presunción que existe una estrecha correlación o interrelación entre el individuo y la sociedad de su época, entre la subjetividad o mundo íntimo y la objetividad, contextos o entornos. Que tanto uno de los aspectos, el individual propio, afecta los entornos como éstos contribuyen también a afectar o moldear la personalidad de quien se construye su biografía.

- Habrá de tenerse en cuenta que una “biografía” es un método de reconstrucción de la vida de quien fuera alguien representativo para una comunidad, “es una estrategia de la investigación, encaminada a generar versiones alternativas de la historia social...:”⁸. Es también lo que de él se ha dicho. P. Ricoeur cuando expresa al respecto “El método de “historia de vida” procede regularmente a construir su objeto, la historia de vida, a partir del relato, de la “intriga”⁹ que hace el individuo entrevistado, sin embargo (...) los estudios que utilizan estas fuentes, no suelen basarse únicamente en los recuerdos de las personas, y lo normal es que empleen cartas, informes de la época o descripciones de periódicos para ampliar la información que da el individuo y comprobar su validez”¹⁰. Aquí, si bien es el investigador o son los investigadores quienes finalmente construyen la biografía, estructuran los datos para entregar una configuración que resulta siendo *su* producto, no dejan de acopiar observaciones hasta el nivel de “saturación”

de modo que tampoco su trabajo se realice sin un acopio o sustento razonable de información. Sí bien realizan un trabajo de interpretación (*Verstehen*) en el sentido Weberiano¹¹, en ello va implicado un trabajo de selección de aspectos y/o facetas, de abstracción de otros, de énfasis en algunos rasgos, deformación deliberada de otros. En un trabajo de carácter cualitativo ocurre esto y con mucha mayor razón cuando las fuentes principales son las mismas personas, cuando los datos los suministra un ser humano que tiene registros en su memoria que han pasado por la naturaleza de las relaciones que vivieron, por su cultura, etc.

- Como se indicó, se apoya en datos o información objetiva referida a hechos significativos de la vida de ese alguien. Pero debe tenerse en cuenta que son los investigadores quienes la construyen, quienes la producen, quienes hacen balance, registran datos, escuchan relatos, anécdotas y pasajes de ella; son los investigadores quienes se dan a la tarea de registrar observaciones sobre documentos, fotos, cartas, objetos y sobre todo aquello que rodeaba la vida de la persona. Así mismo, son ellos quienes depuran la información, la someten a crítica permanente y mantienen una actitud de celo frente a cuánto van recogiendo, una actitud de reserva o sospecha, que les permita indagar cada vez más profundamente. El trabajo de interpretación es competencia de los investigadores. Como el retrato que

⁷ GODARD, Francis. Op. cit., p. 23

⁸ 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, Bogotá: Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional, vol. 9, No. 10, 1994. pp. 1285-196.

⁹ GODARD, Francis y CABANÉS, Robert. Op. cit., s.a.e.

¹⁰ GIDDENS, Anthony. *Sociología*. 4ª edición. Madrid: Alianza Editorial, 2002. 939 p.

¹¹ Cfr. El trabajo de SCHWARTZ, Howard y JACOBS, Jerry. *Sociología cualitativa: método para la reconstrucción de la realidad*. México: Trillas, 1984, p. 41.

un artista hace de su modelo, a algunos les gustará y a otros no, unos quedarán satisfechos otros insatisfechos, a algunos les parecerá que quedó faltando y a otros que el retrato ha sido fiel a la realidad de la vida de la persona; a unos les parecerá que se retocaron ciertas facetas y en cambio otras no, y así habrá quienes vean la biografía más o menos aproximación a la realidad, olvidando que en buena parte ésta ha sido resultado de la actividad teórica de los investigadores. En el caso de la "biografía", un papel fundamental lo cumplen las palabras mismas con las cuales se cuenta o produzca el relato.

- Lo anterior significa que nada más lejano de la realidad que pensar que es posible hacer una producción "objetiva" y totalmente fiel de la vida de alguien. Algo así como calcar o reproducir fielmente su vida. Tal cosa no es posible: esta manera de ver es también otra ilusión corriente acerca de las "historias de vida". Sólo son aproximaciones que no serían otra cosa que lecturas o interpretaciones que acaban resaltando unos perfiles y opacando o restándole importancia a otros. Y para los "casos" que se han escogido en este estudio, los "énfasis" dependen más del arbitrio o discreción de los investigadores, dado que no se realizan las producciones en presencia de los **donees**, ni con base en lo que podría llamarse información de primera mano o de "fuentes directas" como podrían ser ellos mismos, sino que se basan en los "relatos" de otras personas que los conocieron o bien que les sirvieron en calidad de "colaboradores", de sus empleados y trabajadores. La información principal está representada en las imágenes o percepciones de quienes como aquellos estuvieron de alguna forma bajo su

“*Sí bien (los investigadores) realizan un trabajo de interpretación (Verstehen) en el sentido Weberiano, en ello va implicado un trabajo de selección de aspectos y/o facetas, de abstracción de otros, de énfasis en algunos rasgos, deformación deliberada de otros. En un trabajo de carácter cualitativo ocurre esto y con mucha mayor razón cuando las fuentes principales son las mismas personas, cuando los datos los suministra un ser humano que tiene registros en su memoria que han pasado por la naturaleza de las relaciones que vivieron, por su cultura, etc.*”

“*En la «historia de vida» pueden resaltarse diversos perfiles acerca de alguien. Eso depende de un complejo de factores, entre los que prevalecen los intereses de la investigación, del biógrafo, etc. Un mismo acontecimiento en la vida de quien es relatado o biografiado, puede ser leído de distintas formas por dos biógrafos diferentes. Como quien dice, quien espera un relato objetivo vive también una ilusión*”

mando¹². Al respecto, no hay que olvidar que los otros, el “grupo”... hace más que formar la personalidad; también la evalúa y la evaluación se convierte en factor que influye sobre la personalidad¹³. Ni hay que olvidar tampoco que el concepto del *yo* deriva en gran medida de las opiniones de los otros...¹⁴. Que somos no sólo lo que pensamos de nosotros mismos (el *myself* de los americanos) sino lo que los demás piensan de nosotros. Aquí, se hace hincapié en lo que los “otros” perciben acerca de lo que fue la vida de estos tres *done*s de la industria antioqueña.

- Porque acerca de la vida de alguien, de cuanto sucedió o aconteció en ella, pueden construirse no sólo una sino muchas historias. Habrá quien pueda y quiera resaltar el lado humano de la “historia de vida”, también quien destaque el perfil del “empresario”, quien quiera resaltar el lado “filantrópico” y humanitario de la persona o bien no faltará quien desee subrayar el aspecto como hombre de familia, la historia o dimensión política del hombre y un sinfín de facetas de la vida. Además, de tales sucesos o experiencias asociadas a la vida de alguien, quien los lee o interpreta no

¹² El procedimiento de “saturación” de Daniel Bertaux, es aquí el indicado. Se resaltan aquellas percepciones o imágenes del personaje que más se reiteran entre los entrevistados. Aparte de ello estas informaciones se confrontan con datos de observación que puedan confirmarlos. Como no decir por ejemplo que don Santiago Mejía Olarte era una persona con una vida muy ordenada si lo dicen la Señora que le sirvió los tintos por espacio de más de veinticinco años y lo dicen la forma de llevar sus libros y el orden de su oficina.

¹³ OGBURN y NIMKOFF. *Sociología*. 265. Aquí hay que advertir que ya no es posible que la percepción y “evaluaciones” que hacen los otros, puedan llegar a cambiar o a moldear la personalidad de quienes son aquí estudiados. Lo que sí pensamos que puede hacer esta “evaluación” es incidir en la personalidad de otros, de la comunidad, de los alumnos.

¹⁴ Ídem, p. 263

deja de hacerlo siempre desde su propia experiencia, desde su formación y de cuanto para él es significativo. Esto quiere decir que quien “reconstruye” la vida de alguien no puede sino hacerlo desde una mirada o perspectiva en la que no pueden dejar de estar comprometidos la formación, la cultura, las instituciones, la experiencia, los valores, creencias, conocimientos de quien moldea o trabaja la “historia de vida”. No puede ser sino así. Hasta parte de la vida de quien relata se filtra en el relato. Ya se ha dicho cómo la “historia de vida” por ser ámbito de confluencia de tendencias, de patrones culturales, de valores, creencias, etc., es también fuente importante que “permite traducir la cotidianidad en palabras, gestos, símbolos, anécdotas, relatos, y constituye una expresión de permanente interacción entre la historia personal y la historia social”¹⁵.

- En la “historia de vida” pueden resaltarse diversos perfiles acerca de alguien. Eso depende de un complejo de factores, entre los que prevalecen los intereses de la investigación, del biógrafo, etc. Un mismo acontecimiento en la vida de quien es relatado o biografiado, puede ser leído de distintas formas por dos biógrafos diferentes. Como quien dice, quien espera un relato objetivo vive también una ilusión. Y esto por todo cuanto se ha afirmado hasta acá acerca de la imposibilidad de producir una “historia de vida” objetiva. Hasta quien se cuenta en una autobiografía lo hace relatando sus auto percepciones, refiriendo la manera como cree, piensa y desea que haya sido su vida; en fin, hasta quien se pone en escritura lo hace maquillando-

se, resaltando algunos caracteres y ocultando otros. Por esto “La historia de vida proporciona una lectura de lo social a través de la reconstrucción del lenguaje, en el cual se expresan los pensamientos, los deseos y el mismo inconsciente; constituye, por tanto, una herramienta invaluable para el conocimiento de los hechos sociales, para el análisis de los procesos de integración cultural y para el estudio de los sucesos presentes en la formación de identidades”¹⁶, esto ya quiere decir que aquí se trasciende o supera aquella errónea idea según la cual “no es posible explicar la sociedad por medio de los individuos que la componen”¹⁷. Debe pensarse la “Biografía” como o en tanto textura o urdimbre. La forma como se traman los elementos de ella, es siempre una elección de quien la elabora o construye. En tanto elección del investigador, compromete formación, métodos y concepciones teóricas. Aquella, a su vez, deberá asumirse como lectura, traducción o interpretación de ese texto que es la vida de alguien. Es una actividad poética. En este caso el producto se realizó procurando que las distintas dimensiones de cada uno de los *done*s seleccionados para el estudio estuvieran presentes. Por eso el material con el cual se tejió cada historia de vida –observaciones, entrevistas, artículos de revistas, de periódicos– se fue escogiendo en función de distintas categorías y subcategorías, y éstas se organizaron luego sin llegar a privilegiar ninguna, por el hecho de que así como en la vida todas las facetas de la persona son igualmente significativas, pero tampoco se les dio un orden en función de criterios

¹⁵ PUYANA V., Yolanda y BARRETO G., Juanita. *Op. cit.*, p. 186.

¹⁶ *Ídem*, p. 187.

¹⁷ SCHWARTZ, Howard y JACOBS, Jerry. *Op. cit.*, p. 37.

cronológicos. De modo que quien vaya a leer acerca de una faceta halle en ella al hombre integral, pueda leer la biografía empezando por donde guste, pues cada faceta brindará una imagen plena e integral de la persona cuya vida se relata.

- De la misma forma que algunos investigadores privilegian la información del propio interesado en que se “cuenta” su vida, otros le dan importancia a los documentos y monumentos relacionados con esa vida que pretende hacerse relato, otros darán mayor valor a lo que cuente la propia familia. En este caso se dará importancia a quienes fueron colaboradores y servidores de los que han sido llamados tres **dones**. De ellos, el grupo investigador tomó las impresiones, imágenes, percepciones, emociones, y, en general, sus puntos de vista. Esta fue información fundamental para lograr los objetivos del trabajo. Confrontarla con información de revistas y de prensa fue tarea ineludible, al igual que con los datos o registros de la observación directa de aquellos lugares o escenarios donde transcurrió buena parte de su vida. Partiendo de la idea que hay unas instituciones primarias o básicas que se ocupan de la tarea de formar la personalidad de los individuos y entre las cuales se cuentan ante todo la familia y la religión, y, además, que esa personalidad

se ocupa después de levantar o conferirle carácter a otras instituciones secundarias¹⁸, se procedió a visitar algunas de estas obras o instituciones creadas por la personalidad de estos dones. Se pudo constatar cómo, en efecto, la organización *Corbeta* y quienes allí trabajan sienten la “presencia” de don Santiago Mejía Olarte; como las personas de *Actuar Famiempresas*, sienten que los sueños, las esperanzas, las ideas y creencias de don Julio Ernesto Urrea Urrea se han materializado allí en esa institución, miles de personas han podido a su vez realizar los suyos. La “huella” de don Carlos Manuel puede aún apreciarse en las empresas que ayudó a crear y dirigir; en lo que dejó en ellas.

- Por cuanto se ha expresado hasta acá podría parecer que todo cuanto se diga y que no sea precisamente de la biografía de los **Dones** en cuestión, son sólo rodeos. Pero no si se tienen presentes los elementos teóricos-metodológicos expuestos. Es todo ello, no sólo lo que permite explicar y comprender cada una de las vidas de los **Dones**, sino todo cuanto les confiere a sus biografías un sentido. Se quiere decir que la “biografía” no podría comprenderse cabalmente, carecería de sentido pleno, si no se alude a esa historia amplia que les sirvió de contexto; metodológicamente, a lo que se ha designado como modelo estructural en la historia de vida.

2. 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...¹⁹ y, en cambio sí resaltar, subrayar, destacar

¹⁸ KARDINER, Abraham y LINTON, Ralph, citados por OGSBURN y NIMKOFF en *Sociología*, Op. cit., p. 286, son de esta forma de pensar: las instituciones primarias hacen la personalidad y ésta hace las instituciones secundarias.

¹⁹ 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.

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...”²⁰.

Del estudio de Charles Savage²¹ se desprende que “Dones” eran no sólo los patrones sino aquellos padres de familia que tenían a su cargo la dirección de la empresa. 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,

“ *Dones eran no sólo los patrones sino aquellos padres de familia que tenían a su cargo la dirección de la empresa. 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* ”

²⁰ EL COLOMBIANO. *Toda la industria se vistió de luto.* www.elcolombiano.com/historicod/20030829.

²¹ *Factory in the Andes, social organization in a developing economy.*

“Las coyunturas que se dieron tanto en el país y como a nivel mundial 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, ... produjeron sus «coletazos» en el país y en la región”

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 anteriores²².

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 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”²³. Era el estilo de dirección científica, podría decirse que la *techné* de la administración. Desde allí, de 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.

3. 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

²² Ídem.

²³ 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.

siglo veinte, es en gran medida el resultado de los cambios que se produjeron durante las primeras décadas tanto a nivel mundial como a nivel continental y regional. 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 industria²⁴.

Las coyunturas que se dieron tanto en el país y como a nivel mundial 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 Ramos²⁵ 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"²⁶, y agrega después en esta misma dirección: "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%"²⁷. 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..."²⁸.

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

²⁴ POVEDA RAMOS, Gabriel. *Historia económica de Antioquia*. Medellín (Colombia): IDEA, FLA, BENEDAN, EDA, 1988.

²⁵ Ídem, p. 333.

²⁶ Ídem, p. 333.

²⁷ Ídem, p. 334.

²⁸ BREW, Roger. *El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920*. 2. edición. Medellín, Colombia, Editorial Universidad de Antioquia, 2000. 537p. *Introducción*, xxvii

avance y bonanza, igualmente registrados por el pensamiento. 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"²⁹. 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"³⁰, y de nuevo y como para subrayar cuanto ha venido sosteniéndose, "Entre 1940 y 1942 (...) El crecimiento de la industria textil en esos años fue extraordinario, y permitió reducir drásticamente las importaciones..."³¹.

Para los propósitos y/o intereses de quienes realizan el presente 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 dice 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 aquella, "...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 institutos para el fomento y la promoción industrial, etc."³².

Pero, además, dentro de estos cambios, de la celeridad con los 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 en otras regiones industrializadas del país como Cundinamarca, Atlántico y Valle. En éstos la presencia de los capitales extranjeros que habían incursionado 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..."³³.

"(...) mientras en Cali, Bogotá y Barranquilla las juntas directivas industriales eran cada vez más asistidas por ciudadanos estadounidenses que hablaban en inglés, en las juntas directivas de Medellín solamente se hablaba castellano, y, más aun, casi sin excepción con el característico acento antioqueño. Este hecho sigue siendo válido aún hoy (mediados de los

²⁹ POVEDA RAMOS. Op. cit., p. 338.

³⁰ Ídem, p. 340

³¹ Ídem, p. 340

³² Ídem, p. 342

³³ Ídem, p. 342.

años ochenta), cuando tenemos en Colombia inversiones extranjeras en la industria fabril por más US 500 millones (registrados en libros) pero de los cuales casi nada hay en Antioquia, y casi todo está en Cali, Cartagena, Bogotá y Barranquilla”.

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”³⁴. De ello empiezan a aparecer testimonios y signos inequívocos que dan cuenta 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 dos siguientes: “El primero fue la fundación en septiembre de 1944 de la Asociación Nacional de Industriales 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”³⁵ (resaltado de los autores).

Pero la industria en Antioquia se distingue, además, por otros rasgos o características que le confieren ese carácter singular hasta

“ *Dones eran no sólo los patrones sino aquellos padres de familia que tenían a su cargo la dirección de la empresa. 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 respecto y el afecto* ”

³⁴ BREW, Roger. Op. cit., Introducción, p. XXX.

³⁵ POVEDA RAMOS. Op. cit., p. 338.

“*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*”

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...”³⁶.

Es este aspecto, relacionado con el carácter distintivo de la clase industrial antioqueña, el que va a merecer mayor atención para 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.”³⁷.

³⁶ BREW, Roger. Op. cit., Introducción, p. XXVIII.

³⁷ POVEDA RAMOS. Op. cit., p. 343

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...”³⁸.

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 a los campos colombianos y que obligaron procesos de desplazamiento de marejadas 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, próximas 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 al 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.

³⁸ Ídem, p. 336.

4. SEMBLANZA HUMANA DE LOS TRES DONES

“Por sus frutos los conoceréis”³⁹. 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 necesidades⁴⁰. Pero, yendo a las entrañas de ese pensamiento, se encuentra que por sus pensamientos, 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 expresar 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 manifiesta o 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. 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 lato y estricto de los sentidos; *dones* porque, como dijera alguno de sus colaboradores, “*tenían muchos dones*”. Los tres fueron personas humanitarias,

³⁹ Mateo 7, 20.

⁴⁰ Rasgo distintivo y peculiar, entre muchos otros, del *don*

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"⁴¹: ***“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**,

“*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*”

⁴¹ SICARD RAMIREZ, Jaime. Teoría "A": Concepción empresarial para el hombre colombiano. En: HOSPITAL PABLO TOBÓN URIBE. Antología del trabajo y del esfuerzo humano. 4ª edición, Medellín: Ediciones Gráficas, 1999. p. 89.

“*La gestión de los tres como empresarios, como hombres que han hecho su contribución al desarrollo del país, sobre todo como hombres empeñados en la tarea de generar empleo a los colombianos y así permitir que se resuelvan gran parte de los problemas de violencia, delincuencia y pobreza que, infortunadamente suelen afectar a grandes segmentos de la población*”

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...”⁴². Y como haciéndole eco a la anterior experiencia, Alberto Mayor Mora⁴³, 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”.

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 que seguidamente se expondrá **en sus propias voces**, podría pensarse como un estilo de dirección artificioso, adoptado o asumido para responder a unas determinadas circunstancias históricas, sociales y económicas del país.

⁴² Ídem, p. 90.

⁴³ 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*. 3ª edición, Colombia: Tercer Mundo Editores, 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.

Aquellas condiciones precisamente en las cuales las exigencias del proceso de industrialización, demandaban técnicos y de 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 Reyes⁴⁴ cuando, refiriéndose a las características de la élite empresarial, sostiene el carácter mítico de “una raza antioqueña, blanca, emprendedora, trabajadora, católica, honrada y hábil para los negocios...” La historiadora citada hace ver que esa élite en su afán por enfatizar las míticas diferencias que les permitiera 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 élites de Medellín y a su específico carácter democrático e igualitario, sostienen que “en las rancias familias de Antioquia se rendía culto al árbol genealógico...”⁴⁵, 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”⁴⁶. Para refrendar lo dicho, la autora cita el caso de Don Coriolano Amador que tenía carruaje conducido por un negro jamaiquino 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 exterior⁴⁷.

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 taberna, la prostitución y el enfrentamiento con los patronos”⁴⁸. 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

⁴⁴ REYES, Catalina. *Aspectos de la vida social y cotidiana de Medellín. 1890-1930*. Colombia: Tercer Mundo Editores, 1996, p. 58.

⁴⁵ OSPINA DE NAVARRO, Sofía. *La abuela cuenta*, p. 67.

⁴⁶ Ídem, p. 67.

⁴⁷ Ídem, p. 76.

⁴⁸ REYES, Catalina. Op. cit., p. 51.

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 afectar 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 sí se examinan, reflexionan e interpretan sus acciones, conductas, obras y formas de pensar en el marco del escenario histórico en el cual vivieron.

5. SEMBLANZA EMPRESARIAL DE LOS TRES DONES

Cuando se dice de tres **dones** de la industria antioqueña ya se haya implicada la idea que la alusión es a tres hombres de empresa. A tres hombres que lo que hicieron y lo que les ha valido un sitio importante entre los grandes de Antioquia y de Colombia, es el hecho de haber realizado una gestión significativa en este ámbito. La gestión de los tres como empresarios, como hombres que han hecho su contribución al desarrollo del país, sobre todo como hombres empeñados en la tarea de generar empleo a los colombianos y así permitir que se resuelvan gran parte de los problemas de violencia, delincuencia y pobreza que, infortunadamente suelen afectar a grandes segmentos de la población. El doctor Alejandro Ceballos Zuluaga⁴⁹, quien trabajó varios años en *Leonisa*, refiriéndose a la obra de **Don** Julio Ernesto, sostenía que el país y sus problemas se habrían resuelto en buena medida sí

hubiera como él otros cincuenta empresarios en el país. Después de conocer la gestión de **Don** Santiago y la de **Don** Carlos Manuel, habría que corregir la apreciación y agregar que sí quedaran en Colombia veinte o treinta empresarios como ellos, la situación del país sería bien diferente. Afirmación que se sustenta en el conocimiento que se ha adquirido respecto a gestión como empresarios y respecto a esos propósitos altruistas que distinguían a los tres.

Sí **Don** Julio Ernesto generó empleo en abundancia; sí **Don** Carlos Manuel vivió una vida como empresario preocupado y casi obsesionado por el mismo propósito, **Don** Santiago defendió el empleo que había cuando las más importantes empresas antioqueñas se vieron amenazadas por la voracidad y la agresividad del capital de grupos económicos de la capital.

⁴⁹ Entrevista realizada al Dr. Alejandro Ceballos, actual presidente de *Orbitel*, y quien lo fuera durante varios años de la empresa *Leonisa*.

6. EL ESTILO DE DIRECCIÓN DISTINTIVO DE LOS DONES

Hablar de *done*s es casi asimilar o identificar el concepto con el estilo de dirección, con una muy peculiar forma de orientar los destinos de sus organizaciones empresariales. En este apartado podrán percibirse también muchos rasgos en común y, además, podrá formarse la impresión quien lea este trabajo, que ya ha estado leyendo antes lo que se afirma a continuación. No podrá perderse de vista el hecho, entonces, que se está hablando de distintas facetas de las mismas personas y que por lo mismo resulta difícil separar o aislar clara y nítidamente una de otra. Que es casi imposible hablar del estilo de dirección de cada uno sin aludir simultáneamente a sus características como personas o sin hacerlo con sus formas específicas de pensar. En relación con esta dimensión, los autores han querido subtítular a cada uno de los *done*s con uno de esos rasgos peculiares que quienes fueron sus colaboradores, les atribuyeron.

6.1 DON SANTIAGO: EXIGENCIA CON PULSO

Una dirección *estilo don* se caracteriza porque sabe conjugar los intereses de la organización con los propósitos de las personas que laboran en ella; los intereses económicos con la promoción y desarrollo humanos. La percepción de una dirección "exigente con pulso", puede interpretarse como una dirección con rigor pero con tacto, una dirección consciente de que es preciso lograr unas metas económicas, sin dejar de lado los propósitos u objetivos de los trabajadores, de sus familias y la calidad de vida de la comunidad. Se trata, en fin, de una dirección que sabe que

“No podrá perderse de vista el hecho, entonces, que se está hablando de distintas facetas de las mismas personas y que por lo mismo resulta difícil separar o aislar clara y nítidamente una de otra. Que es casi imposible hablar del estilo de dirección de cada uno sin aludir simultáneamente a sus características como personas o sin hacerlo con sus formas específicas de pensar”

“*La gestión de los tres como empresarios, como hombres que han hecho su contribución al desarrollo del país, sobre todo como hombres empeñados en la tarea de generar empleo a los colombianos y así permitir que se resuelvan gran parte de los problemas de violencia, delincuencia y pobreza que, infortunadamente suelen afectar a grandes segmentos de la población*”

las organizaciones empresariales son para propiciar el mejoramiento y calidad de vida de todos. Así, lo que expresan las voces de sus colaboradores, se vuelve un lugar común, pese a la variedad de aspectos que comprende la dirección y pese también a la diversidad de miradas.

Como se ha indicado ya, no sería posible separar o aislar una dimensión de otra, el estilo de dirección de la semblanza personal y del complejo de características que lo distinguían como persona. Es por ello que puede sonar un poco reiterativo, pero no puede olvidarse tampoco que se busca la “saturación” de diversas “miradas” o percepciones respecto a estos aspectos

El *tacto* o *pulso* en el trato con sus trabajadores y empleados, se evidencia en sus propias voces, cuando plantean que “saludaba a todos su colaboradores y se interesaba, de forma espontánea, por la parte humana de todos ellos”⁵⁰. Voz a la que otra distinta, confirma luego al sostener que “Tenía el consejo preciso, para la persona precisa en el momento preciso. Infundía mucho respeto y a la vez confianza, era discreto y muy profesional. Tenía el don de consejo para todos los que lo requerían”⁵¹. Una voz más viene para completar el coro; todas, al unísono, reiterando la aparente paradoja: “Su estilo de dirección era simple, centrado en cosas sencillas; con corazón humano; y muy exigente, le gustaba que la gente trabajara. Se caracterizaba por brindar a las personas absoluta confianza. Era partidario de estrategias simples y efectivas”⁵². En su estilo

⁵⁰ Ídem.

⁵¹ Entrevista con doña Mercedes Elisa Díaz Parra, quien fuera Secretaria de don Santiago.

⁵² Entrevista con la Doctora Gloria Inés Maya.

de dirección el aspecto que más resalta es el que se relaciona con el tacto y trato humanos, sólo que entendido de una forma muy clara y asertiva: sin zalamerías, sin lisonjas, ni falsos halagos, sino exigente. Quienes estuvieron mucho tiempo a su lado y pudieron conocerlo, así lo perciben:(...) Tenía una forma particular de expresarse y de tratar a todos de la misma manera”⁵³. En esa misma dirección otra voz se suma a la anterior con el ánimo de reforzar la idea, “...fue una persona de un gran liderazgo, con criterio, con claridad (...) porque identificaba donde estaba el éxito. **Era exigente con pulso**. Cogía las cosas al vuelo”⁵⁴.

Esa dirección humanitaria, preocupada por el bienestar de los empleados y colaboradores, no descuidaba aquel aspecto igualmente importante por el cual existía la empresa; no olvidaba que sin el logro de los propósitos económicos tampoco era posible el logro del bienestar para todos. Por eso, era al mismo tiempo una dirección racional. En la percepción de quienes hablan, también quedó señalado ese rasgo, cuando afirman que “...se daba cuenta de todo, con una ojeada tenía. (...) No mezclaba lo personal con las cosas de la empresa. Era muy hábil para los cálculos mentales. Depositaba mucha confianza en lo que hacían sus empleados”⁵⁵. O bien cuando enfatizan en que **don** Santiago era “(...) muy estricto, le gustaba que las cosas se hicieran ya y bien hechas. Muy puntual”⁵⁶.

Tampoco esa dirección exigente que lo caracterizaba deberá entenderse como

autocrática o impositiva. Más bien ocurría todo lo contrario, la exigencia se hacía con respeto, con reconocimiento de las capacidades y competencias de los otros; se trataba de una exigencia que demandaba el crecimiento de las empresas y a la vez el desarrollo de la organización en tanto conjunto de personas humanas. Así se entrevistó en las percepciones de sus colaboradores: El estilo de dirección de **don** Santiago desde las juntas directivas, fue de acompañamiento permanente. Tomaba las decisiones conjuntamente con los demás miembros y se ejecutaban las determinaciones, con las cuales una vez adoptadas, era solidario, así él pensara distinto o cambiara de parecer. “Era un hombre de gran respeto por la autonomía del presidente ejecutivo, y una vez éste actuaba, acertara o se equivocara, él respaldaba su decisión en un ciento por ciento. Su estilo de administración era de detalle, sin llegar a la pequeñez”⁵⁷.

Una voz más para que, a manera de síntesis se ocupe de ratificar y conjuntar cuanto del aspecto en cuestión se ha dicho. Una percepción que aúne cuanto de **don** Santiago se ha expresado, tanto en su dimensión humana como en la de dirigente de empresas:“(...) el empresario más importante de Antioquia en el siglo XX (...) persona prudente, pausada, calmada y “rapidito”, le gustaba que las cosas se hicieran bien hechas y rápido. De una claridad absoluta. Tenía un don natural para ver de una vez por donde era, sin demasiado esfuerzo. Visionario. No se equivocó nunca. Tenía un bajo perfil. Enseñaba sin prepotencia. Lo que él tenía lo tenía muy bien organizado”⁵⁸.

⁵³ Entrevista con Germán el Jardinero de *Corbeta*.

⁵⁴ Entrevista con el Sr. Enrique Montoya, del área de ventas de *Corbeta*.

⁵⁵ Entrevista con Sra. Beatriz Elena Vargas Obando, tesorera de *Corbeta*.

⁵⁶ Entrevista con el Sr. José María tejada, conductor de *don* Santiago.

⁵⁷ Entrevista con el Dr. Gonzalo Restrepo López, presidente de *Almacenes Éxito*.

⁵⁸ Entrevista con Pablo Emilio Vásquez, Jubilado de *Corbeta*.

6.2 DON CARLOS MANUEL: EXIGENCIA EN LA CONFIANZA

Al escuchar las voces que siguen, podrán los lectores enterarse acerca de la semejanza entre **don** Carlos Manuel y **don** Santiago, y más adelante con **don** Julio Ernesto. Pero también podrá encontrar y constatar las peculiaridades de su subjetividad. Que sean entonces la “voces” las que vuelvan a decir al respecto; que sean esas voces las que se ocupen de señalar los rasgos del estilo de dirección propio. Uniéndolas una tras la otra, va emergiendo un coro de ellas, de las cuales va configurándose esta faceta.

“Su estilo de dirección era de «puertas abiertas», de gran sentido común y muy práctico. No discriminaba: hacía la fila con todos sus trabajadores y empleados para tomar el alimento a su lado”⁵⁹. Todas, como si se tratara de corear o hacer eco a la anterior; con tonos e intensidades diferentes, vuelven sobre lo mismo, sobre aquello precisamente que más resaltaba en el estilo de dirección del **don**: “(...) Desde que llegaba en las mañanas hacía la ronda para dar un trato personal a todos sus colaboradores. Trabajaba enseñando y escuchando. Era partidario que las cosas debían ser excelentes”⁶⁰. Una voz más que completa el coro y mantiene la consonancia; una voz distinta, pero que reitera en el asunto al sostener: Una de sus cualidades era el acercamiento con sus trabajadores. Su oficina nunca estuvo cerrada; siempre estuvo abierta para quien lo necesitara. Eso sí, nunca dilapidaba el tiempo más allá de lo justo necesario. Podía vérselo en las mañanas y en horas de la noche saludando afectuosamente a

sus trabajadores, preguntándoles cómo estaban, si se sentían satisfechos, preguntando por sus familias.

Pero para que se comprenda correctamente ese toque personal y humano de su gestión y de su dirección y no vaya a pensarse que se trataba de relaciones fundadas sólo en la afectividad, es bueno hallar en otras percepciones el equilibrio que la racionalidad, la medida y el conocimiento confieren a su estilo de dirección. Es de ese justo medio del que habla o dice la voz que se escucha a continuación: era exigente con quienes ocupaban cargos de dirección. Quien presentara una propuesta era porque la había sometido a un examen riguroso y exhaustivo; porque la había sometido a todos los interrogantes e interpelaciones que suscitara (...) Aunque también es cierto que nunca imponía nada, respetaba sí las decisiones que tomaran sus directivos en quienes tenía depositada su confianza. Era tal la confianza que decía que para eso los tenía, para que participaran y tomaran decisiones⁶¹.

Otro ángulo desde el cual puede apreciarse mejor esa visión racional del funcionamiento de la empresa, lo constatan otras voces que manifiestan: “Sabía que la suya era una empresa de familia, por ello trajo conferencistas y envió sus sucesores a conferencias, eventos y congresos en el exterior; por ello hizo que se prepararan para sortear estos riesgos y como si los viera venir, sentenciaba: “no nos llenemos con personal de familia, porque ello puede significar problemas”⁶². Una percepción que parece hallar eco en otra que sostiene

⁵⁹ Entrevista con Juan José Tobón, Administrador de *Calcetería Nacional, Canal*, empresa del grupo CRYSTAL

⁶⁰ Entrevista a la Señora Marta Peña, en *GEF* de El Poblado.

⁶¹ Entrevista con Rodrigo Tovar, Administrador de *GEF*, en Marinilla.

⁶² Entrevista con Rodrigo Tovar.

en el mismo sentido que “Siempre se hizo acompañar en su gestión de juntas directivas con miembros externos y tenía clara la necesidad de estructurar su gente para asumir el cambio generacional”⁶³. Se trata como puede verse de expresiones de parte de quienes conocieron su forma de dirigir una empresa, de quienes a fuerza de estar en contacto con él, terminaron asimilando los rasgos distintivos de su manera de orientar las empresas, y así lo manifiestan, (...) todo lo tenía previsto, al punto que sabía adelantarse a lo que alguien iba a decir o a lo que alguien pensaba; con todo tenía que estar bien preparado; Le gustaba que quienes trabajaran con él, también tuvieran todo organizado; a las secretarías les decía que su herramienta de trabajo era el archivador, en el que debían haber copias de todos los documentos de la empresa...”⁶⁴.

Aunque se ha dicho ya acerca del toque humano de su trato con los empleados y colaboradores, no puede soslayarse un importante aspecto también relacionado con su manera de orientar los destinos de las organizaciones. Y, “aunque exigente, nunca se supo que se alterara con alguien o que le regañara en tonos indebidos o que le alzara la voz a alguien. (...) directa y personalmente contestaba el teléfono cuando le llamaban. Vivía pendiente de los jubilados a quienes reunía para hablarles y preguntarles cómo iban. Él en persona, se encargaba de organizar las fiestas para los jubilados, se ocupaba de todos los pormenores...”⁶⁵. Un toque muy humanitario y paternal el de su administración, pero sabía siempre cual era su lugar y su posición. Sabía

“*Don Carlos Manuel se comprometía con la innovación tecnológica y con un trato que implicara menor distancia entre la dirección y los trabajadores. Como quien dice, el trato directo con los trabajadores y empleados, se hacía también por economía (...)*”

⁶³ Ídem

⁶⁴ Ídem.

⁶⁵ Ídem.

“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”

con claridad cuáles eran las competencias que le correspondían en tanto propietario y cabeza de la organización; y también había definido con bastante claridad cuál era su rol en relación con los trabajadores y empleados; ese mismo rol que hacía que se lo viera como un “padre” protector “Nunca culpaba a un operario directamente, pues sí este incurría en errores o sí reincidía como para ganarse un despido, don Carlos salía en su defensa arguyendo que la falla estaba en quienes lo reclutaron y en quienes lo entrenaron.” Y es ese “paternalismo” el rasgo que suele asimilarse o identificarse con el **don**.

No obstante, hay más rasgos distintivos de **don** Carlos Manuel que igualmente confieren singularidad a su estilo de dirección. Se trata de la forma cómo dirimía o sorteaba situaciones difíciles o conflictivas. En ese aspecto también son redundantes las voces: Una de ellas se refiere a la situación que le tocó dirimir con los trabajadores en la empresa de *Bordados Crystal*. Allí, ante la posibilidad de un conflicto, “**don** Carlos Manuel se apersonó de la situación, reunió al personal, les mostró la situación y les dijo no quería cerrar la empresa, que no podía por el momento sostenerles lo pactada en materia de incremento salarial, pero que si en seis meses o menos la situación mejoraba, les aumentaría y con retroactividad. Los trabajadores que confiaban en **don** Carlos, accedieron. No habían transcurrido los seis meses y cumplió su palabra...**sin que mediara ningún compromiso escrito**”⁶⁶. Actitud que se repitió cuando “(...) **don** Carlos Manuel asumió

⁶⁶ Se hace alusión acá a la ocasión en la cual se pensaba cerrar la empresa *Bordados Crystal* que atravesaba una situación difícil y amenazaba con cerrarse. Don Carlos asumió el riesgo de continuar con la empresa, pero más por evitarle a sus trabajadores y sus familias el desempleo implicado en ello.

la gerencia de *Vestimundo* individualmente arregló con cada trabajador y empleado buscando la forma de que todos quedaran satisfechos...”.

Pero no sólo tenía competencia para dirimir conflictos a lo cual daba un toque muy peculiar, sino que también sabía ser previsor por lo cual “se reunía semanalmente con el grupo de gerentes y le dedicaba mayor tiempo a la empresa que más la necesitaba, ya sea porque se trataba de un montaje de un proceso nuevo, de mejoramiento o porque se estaban presentando dificultades en cuyos casos nunca imponía decisiones. El era partidario de sacar aportes de los participantes de la reunión para lograr un consenso”⁶⁷.

Así percibe otra voz ese carácter previsor, racional y anticipatorio. Mientras las empresas de calcetería y general otras firmas textiles se venían a menos, *don* Carlos Manuel se comprometía con la innovación tecnológica y con un trato que implicara menor distancia entre la dirección y los trabajadores. Como quien dice, el trato directo con los trabajadores y empleados, se hacía también por economía (...) Pero sin duda uno de los factores que más incidió fue el relacionado con el estilo de dirección⁶⁸: comunicación y trato directo con sus empleados y trabajadores, lo cual significaba ahorro de costos en materia de burocracia; era un hombre directo que no tenía ningún reparo ni prejuicio para relacionarse el mismo con sus colaboradores. El estilo era afable, cordial, humano, pero también exigente”.

También su racionalidad y su capacidad visionaria para los negocios, se puede apreciar en esta voz (...) muy pendiente de los cambios que se presentarían en el entorno tanto nacional como internacional, lo que lo definía como un empresario visionario y con una gran capacidad de acierto.

6.3 DON JULIO ERNESTO: LA EXIGENCIA PATERNAL

Aunque también tenía sus peculiaridades, a *don* Julio Ernesto lo caracterizaban rasgos bastante similares a los de los anteriores *dones*. También de él puede decirse ese estilo paternalista y al tiempo exigente. Resaltaban la generosidad y la magnanimidad con sus trabajadores, aunque le entusiasmaba el regateo por el prurito de ganar en el tira y afloje que distingue las actividades de los negocios. Esto último podía dar la impresión de cicatería, pero lo cierto parece ser más bien lo contrario, pues era “(...) muy generoso como patrón. Generoso cuando se trataba de hacer un incremento a los trabajadores. “Siempre se preocupaba por mis hijos, por mi esposa y por mi; cada que iba a la casa a nadie dejaba sin llevarle un presente... era como un padre para todos”⁶⁹. Magnanimidad que no se limitaba a sus propios empleados y trabajadores, sino que se hacía extensiva a las gentes menos favorecidas del país. Aunque también es cierto que parece que prefería que las personas aprendieran a defenderse por ellas mismas y formara sus empresas, como lo atestigua otra de las voces que pone en escena este trabajo: “...si no hubiera sido con el apoyo de la familia

⁶⁷ Ídem.

⁶⁸ Entrevista con Mario Escobar, uno de los empleados de mayor confianza de *don* Carlos Manuel. Se refiere el Sr. Mario Escobar al auge que tenía la *Calcetería Crystal*, mientras otras como *Pepalfa* mostraban ya indicios de decadencia.

⁶⁹ Entrevista con la señora Amalia Arango de Arbeláez, Directora Ejecutiva de Actuar Famiempresas.

Urrea y la amistad que tenía con los Giraldo, no tendríamos lo que tenemos ahora”⁷⁰.

Propio de **don** Julio Ernesto era también ese equilibrio entre su sentido humanitario, su bondad y la exigencia. “Exigente y enérgico, aunque nunca se ofuscaba...”⁷¹.

De una forma muy sintética y resumida, una de estas voces lo manifiesta así: “Su estilo de dirección podría definirse como el de quien nunca cayó en la operatividad; un estilo muy informal, orientado a resultados, práctico muy ejecutivo, respetuoso de la autonomía; pensaba en grande, le gustaba enfrentar retos, tanto empresariales como sociales. En su desempeño empresarial, él **aplicaba la teoría F**, que las cosas funcionen”⁷².

También en **don** Julio Ernesto se puede apreciar a través de las voces y de los recuerdos que sus más allegados colaboradores expresan, esa característica propia de los hombres que dirigen las organizaciones con racionalidad, con ecuanimidad. Así lo manifiesta quien estuvo frente a los destinos de Leonisa, “Su estilo de dirección era participativo, entusiasmaba con sus ideas a otros, no era contradictor, era constructivo, muy alegre, siempre tenía anécdotas. (...) Tuvo un rasgo de desprendimiento cuando pensó que sí para proteger la empresa, todos los familiares debían salir de Leonisa, esto se tenía que hacer.- Algunos podrían pensar que no preparó la sucesión, pero sí lo hizo, inclusive con la colaboración de consultores externos”⁷³.

CONCLUSIONES

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 texto.

A quienes, luego de haber leído este artículo, se les ocurra pensar que se hizo una apología de tres hombres de quienes poco o nada se dijo respecto de sus fallas como tales, de sus fragilidades y flaquezas; a quienes se les pase por su cabeza tal pensamiento, se les responde que fue tal su legado y su aporte al país y a sus gentes, que todo aquello, que seguramente existió, pues eran seres humanos, se diluyó en el recuerdo de quienes los conocieron. Que todo aquello que pudo haber de censurable en ellos se ahogó en la profusión y abundancia de bien que hicieron los tres. Muchas personas fundan sus reclamos en una supuesta objetividad e

⁷⁰ Entrevista con la Sra. Gloria Valencia, trabajadora-social de la Empresa Cooperativa de Marinilla, *Ecoomar*.

⁷¹ Entrevista con el Dr. Alejandro Ceballos, actual presidente de *Orbitel* y quien lo fuera también durante varios años de *Leonisa*.

⁷² Doctora Amalia Arango, Directora Ejecutiva de *Actuar Famiempresas*.

⁷³ Entrevista con el Dr. Oscar Echeverri, expresidente de *Leonisa*.

imparcialidad de los trabajos de investigación. Este trabajo, contra lo que pueda parecer en este aspecto, se ha realizado con el rigor y la objetividad que para los casos es posible lograr. Y así como ningún trabajo en este ámbito puede decirse plena y absolutamente objetivo, tampoco éste. No obstante, se han alcanzado los propósitos señalados.

Al autor le 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 habría 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 siempre queda faltando algo. Nos queda, sí, la satisfacción y el orgullo de haber conocido a quienes estuvieron cerca de tres hombres de empresa, de aquellos que dejan vacíos en el alma de los pueblos cuando se van. Nos queda la satisfacción de haber constatado en sus expresiones, en sus voces, pero también en sus ojos, en sus gestos y actitudes, que aquéllos afectaron sus vidas profundamente.

Algo que el trabajo ha permitido clarificar es precisamente el concepto mismo de *don*. En modo alguno se trata de alguien que se distingue por su caridad 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

“ *Algo que el trabajo ha permitido clarificar es precisamente el concepto mismo de don. En modo alguno se trata de alguien que se distingue por su caridad 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* ”

don es, fuera de lo anterior, un galardón que se les 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 el 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 los da mérito para obtener el título de *don*.

Si algo ha evidenciado este trabajo, 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 su gente. 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, la familia y la comunidad, el afán de lucro, el altruismo y la solidaridad.

Hombres, ante todo, los tres *dones*, de quienes se ocupa el trabajo, y ello los hace sujetos de error, pero también seres perfectibles; frágiles y vulnerables como todos los demás hombres, capaces de comprometer la vida en una apuesta por las estrellas. 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 la memoria, 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.

El aporte que los tres *dones* hicieron, como empresarios, es de dimensiones descomunales. Si se conoce la forma como inició *don* Julio Ernesto, y se compara con sus creaciones o con aquellas empresas 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 en pro y en defensa de la industria antioqueña y, sobre todo, y si se mide correctamente su participación en la *Fraternidad Medellín*. Lo propio puede decirse de *don* Carlos Manuel 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 las necesidades y problemas sociales.

No podía faltar una conclusión relativa al trato y al tacto de los tres *dones* con sus empleados y colaboradores. Esta conclusión, como se dijo en el desarrollo del trabajo, 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*, éste sí ha sido un rasgo reiterado y resaltado por los colaboradores.

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 organizaciones empresariales y a los de quienes laboran en ellas, sin descuidar los intereses de las comunidades y del entorno.

Que así mismo, 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.

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 "gerentes 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.

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, estaban 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.

Resulta interesante ver cómo, cuando se habla de los tres *dones* ante un auditorio de jóvenes o en un aula de 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 con 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, *Hogares Claret*, la *Escuela de Capacitación en Costura*, los *Misioneros de María Mediadora* y el *Seminario Redentores Máter* se convierten 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 y respetada, y se erijan como ejemplos de vida.

BIBLIOGRAFÍA

ARBELÁEZ ARANGO, Alejandro. Historia de la industria en Antioquia. Siglo XVIII - Siglo XXI. Tesis de grado. U. de Medellín, 1997. 247 p.

BANCO DE LA REPÚBLICA. BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO. BOLETÍN CULTURAL Y BIBLIOGRÁFICO (1985). ¿Sí será verdad tanta igualdad? No.4 Volumen XXII, Bogotá - Colombia.

_____. SAVAGE, John Jr. Sons of machine: Case study of social change in de work place. No.19, Volumen XXVI, 1989.

BOTERO, Fabio. Cien años de la vida de Medellín. 2ª edición, Medellín (Colombia):

Universidad de Antioquia - Municipio de Medellín, 1998.

BOTERO HERRERA, Fernando. La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación 1900-1930. Colombia: Universidad de Antioquia - CIE, 1984. 182 p.

BOTERO R., María Mercedes. De cómo los comerciantes también se hicieron banqueros: El surgimiento de la elite bancaria en Antioquia (1905-1923). En: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Medellín. No. 30 septiembre-diciembre de 1989. Pp. 61-71.

- BREW, Roger. El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920. 2ª edición. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia, 2000. 537 p.
- CALLE CORREA, Fabio; JARAMILLO CORREA, Juan Guillermo. Valores de las empresas y empresarios en Antioquia. Trabajo de investigación realizado en el año 2000. Universidad de Medellín.
- DÁVILA 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.
- _____. 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
- _____. 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.
- Entrevista con la señora Amalia Arango de Arbeláez, Directora Ejecutiva de ACTUAR FAMIEMPRESAS.
- FAJARDO, Luis H. ¿La moralidad protestante de los antioqueños?: Estructura Social y personalidad. Cali, Departamento de Sociología, Universidad del Valle. 1966.
- 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. Alianza Editorial, Cuarta edición. Madrid: 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.
- 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. Tercera edición. Tercer Mundo Editores. Colombia: 1989.
- _____. 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: Imprenta Departamental de Antioquia, 1951. 554 p.

- OCHOA, Lisandro. Cosas viejas de la villa de La Candelaria. Tercera edición. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano, ITM, 2004. 461 p.
- OGBURN, William F; NIMKOFF, Meyer F. Sociología. España: Aguilar. Octava edición, 1979. 925 p.
- OSPINA DE NAVARRO, Sofía. La abuela cuenta. Segunda edición. Instituto Tecnológico Metropolitano, ITM. Medellín, Colombia: 2004.
- POVEDA RAMOS, Gabriel. Dos siglos de historia económica de Antioquia. Colina. Colombia: 1979. 210 p.
- _____. Historia económica de Antioquia. Medellín: IDEA, FLA, BENEDAN, EDA, 1988. 378 p.
- PUYANA V., Yolanda y BARRETO G., Juanita. La historia de vida: Recurso en la Investigación cualitativa. Reflexiones metodológicas. En: Maguare. Bogotá: Revista del Departamento de Antropología. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional. Vol. 9 No. 10, 1994.
- RESTREPO SANTAMARÍA, Nicanor. De cuándo acá: Historia y análisis de la cultura empresarial antioqueña, recogida por uno de sus protagonistas. En: La Hoja. 1997. Pp. 32-35.
- REVISTA DINERO. Historia Empresarial Colombiana. De vuelta a la historia Edición 214 - 17 de septiembre de 2004.
- REYES CÁRDENAS, Catalina. Aspectos de la vida social y cotidiana de Medellín: 1890-1930. Medellín: 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. Pp. 1215-1248.
- 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 TOBON URIBE". Antología del trabajo y del esfuerzo Humano. Medellín (Colombia), Susaeta, S.F.E.
- URIBE DE HINCAPIÉ, María teresa. Los materiales de la memoria. Medellín, Instituto de Estudios regionales, INER, Universidad de Antioquia, S.F.E. Pp. 15-34.
- _____. 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

INFOGRAFÍA

ARIAS, Francisco Javier. Murió el fundador de Leonisa y Actuar. En: El Colombiano. Notas Económicas. [www. elcolombiano.com/historicod/20030828](http://www.elcolombiano.com/historicod/20030828).

CARDONA MARTÍNEZ, Uriel. La sensibilidad de Julio Ernesto Urrea. En: El Colombiano. Económicas [www. elcolombiano.com/historicod/20030829](http://www.elcolombiano.com/historicod/20030829).

CARDONA MARTÍNEZ, Uriel; SIERRA, Zulma Andrea. Sector empresarial, de luto por la muerte de dos líderes. En: El Colombiano. Económicas. [www. elcolombiano.com/historicod/20030829](http://www.elcolombiano.com/historicod/20030829).

EL COLOMBIANO. Notas Económicas. Toda la Andi está de duelo. En: [www. elcolombiano.com/historicod/20030829](http://www.elcolombiano.com/historicod/20030829).

_____. Toda la industria se vistió de luto. [www. elcolombiano.com/historicod/20030829](http://www.elcolombiano.com/historicod/20030829).

_____. Económicas. El perfil. Impulsor de varias obras sociales. [www. elcolombiano.com/historicod/20030829](http://www.elcolombiano.com/historicod/20030829).

_____. Económicas. Antioquia despidió a dos campeones. [www. elcolombiano.com/historicod/20030830](http://www.elcolombiano.com/historicod/20030830).

_____. Económicas. Gestor de empresas y de la solidaridad. [www. elcolombiano.com/historicod/20030829](http://www.elcolombiano.com/historicod/20030829).

_____. Editorial. Dos colombianos ejemplares. [www. elcolombiano.com/historicod/20030829](http://www.elcolombiano.com/historicod/20030829).

<http://www.terra.com.co/medellin/18-08-2004/nota186908.html> (consultada el 21 de marzo de 2005).

<http://www.elcolombiano.com/proyectos/resumen2003> Medellín, 30 de diciembre de 2003, Año 92 No 30.992. (consultada el 30 de abril de 2005).

elcolombiano@elcolombiano.com.co Medellín, 29 de agosto de 2003, Año 92. N° 30.869 (consultada el 5 de mayo de 2005).

