

*Antología  
del trabajo  
y del  
esfuerzo  
humano*



HOSPITAL

PABLO TOBON URIBE

UN HOSPITAL CON ALMA

Donde algunos dan más, pero ninguno recibe menos

Nuestro mejor  
**Premio**  
es su  
*confianza*



Entregado por primera  
vez en Colombia

PREMIO  
**CALIDAD  
EN SALUD  
COLOMBIA  
1999  
BRONCE**

**HOSPITAL**

**PABLO TOBON URIBE**

UN HOSPITAL CON ALMA

Donde algunos dan más, pero ninguno recibe menos

Antología  
del trabajo  
y del  
esfuerzo  
humano

CUARTA EDICIÓN

0284

**COLECCIÓN ESPECIAL**  
**Serie Antologías**

**HOSPITAL**

**PABLO TOBON URIBE**

UN HOSPITAL CON ALMA

Donde algunos dan más, pero ninguno recibe menos

## **Serie Antologías**

- 1. Antología del Trabajo y del Esfuerzo Humano:**  
1a. edición: 3.000 ejemplares - Octubre 1990  
2a. edición: 3.000 ejemplares - Marzo 1991  
3a. edición: 31.000 ejemplares - Julio 1991  
4a. edición: 5.000 ejemplares - Noviembre 1999
- 2. Antología del Servicio y del Amor Humano**  
1a. edición: 5.000 ejemplares - Mayo 1996
- 3. Antología de los Valores y del Crecimiento Humano**  
1a. edición: 5.000 ejemplares - Octubre 1998

DISTRIBUCIÓN GRATUITA POR PARTE DEL  
HOSPITAL PABLO TOBÓN URIBE

- © Hospital Pablo Tobón Uribe. 1999  
ISBN 958 - 95384 - 0 - 1

### **HOSPITAL PABLO TOBÓN URIBE**

Calle 78B No. 69 - 240

Conmutador: 441 52 52 • Fax: 441 14 40

Apartado Postal 3466 • Medellín, Colombia

E-mail: [htpu@supernet.com.co](mailto:htpu@supernet.com.co)

[www.hptu.com](http://www.hptu.com)

Carátula:  
Gilberto Álvarez S.

Impresión:  
**Ediciones Gráficas Ltda.**  
Medellín, Colombia

Seis días trabajarás  
y harás todos tus trabajos  
pero el día séptimo es día  
de descanso para Yavé, tu Dios...  
Pues en seis días hizo Yavé  
el cielo y la tierra, el mar  
y todo cuanto contienen,  
y el séptimo descansó...

Éxodo 20, 9-11.

# CONTENIDO

<b>Índice de autores</b> .....	9
<b>Prólogo</b> (4a. edición) Iván Darío Vélez Atehortúa .....	13
<b>A manera de prólogo</b> (Prólogo 1a. edición) Iván Darío Vélez Atehortúa .....	17
<b>El trabajo y la seguridad social</b> Ricardo Sierra Caro .....	19
<b>La actividad humana en el mundo</b> Constitución Gaudium et spes .....	25
<b>Trabajar con amor por el trabajo</b> Carlos Castro Saavedra .....	31
<b>El trabajo</b> Darío Arango Henao, S.J. ....	35
<b>Fanegas de diamantes</b> Jeff Merchand .....	39

<b>La carta a García</b>	
Elbert Hubbard .....	63
<b>Teoría "A": concepción empresarial para el hombre colombiano</b>	
Jaime Sicard Ramírez .....	79
<b>Jarrón azul</b>	
Peter B. Kyne .....	147
<b>El rostro humano del hospital</b>	
Pbro. José Manuel Segura B. ....	177
<b>A ti que embelleces el hospital</b>	
Pbro. José Manuel Segura B. ....	183
<b>Por qué y para qué trabajo</b>	
Clarita Duperly de Restrepo .....	187

# ÍNDICE DE AUTORES

## **Carlos Castro Saavedra**

(Medellín 1924-1989). Poeta colombiano que dejó una vasta obra en la cual se refleja su compromiso con la realidad de su país. Sus versos no sólo eran combativos y rebeldes sino tiernos y sencillos. En prosa, fuera de sus muy leídas columnas periodísticas, impregnadas de intenciones líricas, que publicaba frecuentemente El Colombiano en Medellín y el Tiempo en Bogotá, escribió muchos textos, entre ellos: "El trapequista vestido de rojo", "Cosas elementales" e "Historia de un jaulero".

## **Clarita Duperly de Restrepo**

Presidenta actual y fundadora de la Asociación Amigos de los Limitados Físicos. Bachiller del Colegio del Sagrado Corazón de Medellín. Estudió Licenciatura en Arte y Decoración en la Universidad Pontificia Bolivariana. Profesora en el Colegio del Sagrado Corazón y la U.P.B. Columnista de El Espectador durante 21 años. Autora del

libro: "Jirones de Vida", crónicas escogidas de su columna en El Espectador. Distinciones recibidas: Medalla Cívica, concedida por la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín por la obra realizada a favor de las personas con limitaciones. Mención Honorífica por el "Espíritu de trabajo y dedicación al servicio de la comunidad". Premio Alejandro Angel Escobar a la Asociación Amigos de los Limitados en la modalidad de Beneficencia.

### **Darío Arango Henao, S.J.**

Director de la Congregación Mariana desde 1961. Entró a la Compañía de Jesús en 1942, hizo todos los estudios en los seminarios de la Comunidad y los de Filosofía y Teología en la Universidad Javeriana. Ordenado en 1957, Secretario del Padre Provincial de la Compañía de Jesús en Colombia. Ha dictado cursos de cultura religiosa en las universidades Javeriana y en la Bolivariana de Medellín. Vicepresidente Nacional de Congregaciones Marianas de Colombia. Ha asistido a varios congresos internacionales sobre apostolado seglar.

### **Jaime Sicard Ramírez**

Administrador de Empresas. Profesor universitario en varias universidades del país. Consultor gerencial y experto en desarrollo organizacional. Prolífico escritor de temas gerenciales.

### **Pbro. José Manuel Segura B.**

(1901-1976). Nacido en México. El 12 de julio de 1925 recibió su ordenación sacerdotal en España y regresó a México. Es destinado a Colombia en 1951 donde permanece por poco tiempo como vice-rector del Seminario de Ibagué y en 1952 es designado Secretario General de la Acción Católica. Posteriormente, fue nombrado rector del Seminario de Santa Marta en 1956. En 1961 es nombrado Secretario de la Gran Misión realizada en Medellín y luego toma posesión de la parroquia de San Vicente de Paúl en esta ciudad. En 1965 fue nombrado iniciador y primer director

del Instituto de Liturgia y Pastoral del Celam en Medellín. "Hombre de recias disciplinas intelectuales, lector empedernido de los mejores libros y de las mejores revistas internacionales sobre temas indispensables al sacerdote, estuvo siempre en los puestos de avanzada, con solidez y seriedad ejemplares". (Alfonso M. Tamayo C.M.).

### **Peter B. Kyne**

(1880 – 1957). Escritor estadounidense que se interesó en la ficción. Su primera publicación "Cappy Ricks", lanzada en 1919, inició una prolífica obra que incluye entre otras: "The valley of the giants", "The green pea pirates", "The go getter", "Never the twain shall mett", entre otras.

### **Ricardo Sierra Caro**

Nació en Marsella, Risaralda; Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander, egresado en 1963. Ocupó diversas posiciones en Cadenalco Almacenes Ley. Actualmente es el Director Administrativo de Comfenalco Antioquia.

# PRÓLOGO

(Cuarta Edición)

*Iván Darío Vélez Atehortúa  
Director General HPTU*

**P**rofunda satisfacción ha generado al Hospital Pablo Tobón Uribe la recopilación que en 1990 hizo de artículos de diversos autores para publicarlos en el libro **ANTOLOGÍA DEL TRABAJO Y DEL ESFUERZO HUMANO**, el cual hoy tenemos el placer inconmensurable de presentar en su cuarta edición, gracias al estímulo y apoyo económico de la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO, entidad preocupada siempre por la siembra de valores trascendentales en las personas.

*En momentos de dificultad, como los que ahora afrontamos, es cuando más se necesita de personas y entidades con la suficiente entereza moral y el liderazgo indispensables para invitar a la comunidad a afrontar los retos y a superarse en la construcción*

*de la paz, mediante su aporte decidido al mejoramiento del mundo. Y en este libro sí que encontramos mensajes positivos para acometer esas tareas, expresados en lenguaje sencillo, capaz de motivarnos a todos.*

*En las tres ediciones anteriores de esta obra, hemos entregado 37.000 ejemplares que han impactado a muchos, para invitarlos a ser verdaderos obreros de paz, dándole al trabajo su verdadero sentido y valor, como una facultad y un testimonio que el hombre ha recibido de su Dios, quien trabajó en la creación del universo para darnos su ejemplo y testimonio, según lo detalla el Génesis en sus capítulos I y II.*

*Con especial satisfacción presenta el Hospital Pablo Tobón Uribe, con la ayuda de COMFENALCO, esta cuarta edición de "Antología del Trabajo y del Esfuerzo Humano", con un texto que fue meticulosamente revisado y ajustado por el doctor Gilberto Londoño Mesa (Q.E.P.D.), insigne e inolvidable pionero y benefactor de este Hospital, hombre generoso que no escatimó ningún esfuerzo para ayudar al crecimiento espiritual de los seres humanos.*

*Agradecemos a COMFENALCO y muy especialmente a su Director Administrativo, doctor Ricardo Sierra Caro, por el desempeño y ayuda puestos para lograr esta nueva edición de una obra que seguramente seguirá haciendo inconmensurable bien y que muchas personas estaban solicitándole al Hospital Pablo Tobón Uribe como editor de ella y gestor de la idea de transmitir valores espirituales, cívicos y cristianos, en concordancia con su*

*compromiso social, a través de la serie literaria de las "Antologías" de la cual este libro fue el inicial, seguido por la "Antología del Servicio y del Amor Humano" y por la "Antología de los Valores y del Crecimiento Humano". De esta serie se enorgullece nuestro Hospital, a la vez que agradece su gran acogida.*

# A MANERA DE PRÓLOGO

(Prólogo de la Primera Edición)

Iván Darío Vélez Atehortúa  
Director General HPTU

**E**l 26 de octubre de 1970 inició formalmente sus labores asistenciales el Hospital Pablo Tobón Uribe. Son veinte años de servicios a la comunidad, con el mejor ánimo de acertar y de ayudar a todos en forma indiscriminada.

*Esto, porque nuestro Hospital ve en el hombre al ser humano, criatura e imagen de Dios, que merece toda la atención y todo el respeto a que tiene derecho por su misma naturaleza.*

*Para el logro de este objetivo se ha requerido del trabajo y de la iniciativa de un sinnúmero de personas y de no haber sido por ese trabajo, pleno de mística, hoy no existiría este Hospital ni podrían acreditarse sus grandes satisfacciones y las de todos los que han aportado su esfuerzo para darle forma, alrededor de una filosofía cristiana y teocéntrica.*

*El Hospital Pablo Tobón Uribe es consciente de lo que significa el trabajo humano y de su función dignificadora. Por ello lo valora y exalta.*

*Con motivo de nuestros cuatro lustros de funcionamiento y mediante la recopilación de los escritos que presentamos a continuación, varios de ellos muy conocidos y citados a diario, queremos rendir un homenaje de agradecimiento a quienes han de sucedernos en esta fascinante y comprometedora tarea de trabajar para servicio de nuestros semejantes.*

# EL TRABAJO Y LA SEGURIDAD SOCIAL

*Ricardo Sierra Caro*

Para el ser humano, permanente y simultáneamente inmerso en dos mundos: el de la naturaleza, al cual pertenece y el sociocultural, en el cual se integra y realiza, el trabajo constituye la más valiosa forma de relacionarse e interactuar con ellos.

Gracias a su inmensa capacidad de acción sobre el uno y el otro, unas veces intencionalmente creativa y otras inadmisiblemente destructiva, el hombre ha terminado por modificar paulatinamente sus mundos en función de sus propios intereses y en proporción a sus aciertos y errores.

En términos humanistas, trabajar es actuar sobre la naturaleza y la sociedad con el propósito de comprender, comunicar, controlar, usar, mantener, modificar y adecuar sus leyes y estructuras a las necesidades y expectativas humanas. Estas experiencias, históricamente acumuladas y sistematizadas conforman, en suma, el legado de la filosofía y de las artes heredadas, así como el cuerpo de las ciencias naturales, sociales y humanas del que hasta ahora se dispone.

Por lo que en sí mismo es y por sus resultados, el trabajo se convierte en medio propicio para el ejercicio de la creatividad; en fuente dispensadora de tensiones y gratificaciones; en imagen reveladora de las facultades y talentos humanos, bien sean individuales o grupales, y por consiguiente en soporte insustituible de la vida y de la dignidad personal y familiar.

Dignificante y dignificado por la intencionalidad en su ejercicio, el trabajo responsablemente asumido y realizado es a su vez generador de mayores libertades, de nuevos conocimientos y de riqueza, garantía de acceso al sistema de Seguridad Social y por lo tanto mecanismo de redistribución económica, fórmula esperanzadora de subsistencia y dispensador de justicia, bienes y servicios.

El acceso a la Seguridad Social en Colombia se encuentra estrechamente vinculado, cuando no en entera y franca dependencia, a la existencia o no de una relación laboral ordenada y legalmente establecida. Con esta situación se agrega un nuevo valor al trabajo: servir de soporte material y simbólico a la construcción de una sociedad en donde la equidad y la justicia sean bienes posibles, al permitir que con su mediación se acate y cumpla la divisa política, no pocas veces controvertida pero de alto contenido humano, formulada por LOUIS BLANC<sup>1</sup>: "A cada uno debe exigírsele según su capacidad y debe dársele según su necesidad", complementada posteriormente así en el pensamiento de RAWLS<sup>2</sup>: "Todos los valores sociales —libertad y oportunidad, ingresos y riquezas, así como las bases sociales y el respeto de sí mismo—habrán de ser distribuidos igualitariamente, a menos que una distribución desigual de alguno o de todos estos valores redunden en una ventaja para todos, en especial para los más necesitados".

- 
- 1 BLANC, Louis (1811 – 1882). Político e historiador francés, autor de las obras "Organización del Trabajo", "El Socialismo, Derecho al Trabajo".
  - 2 RAWLS, John. Filósofo. Profesor de la Universidad de Harvard. Autor de la obra: "Justicia como Equidad".

Inicialmente, la Seguridad Social se concibió en el país como el conjunto de normas, instituciones y procedimientos de que disponen la sociedad y las personas con el fin de proteger y mejorar la calidad de vida, proporcionando seguridad y cobertura integral contra las contingencias que puedan presentársele a cada ciudadano, principalmente las derivadas de enfermedad, incapacidad, vejez y muerte. Sin embargo, en los últimos cuarenta años se le han ido incorporando al concepto otros factores tales como la complementación económica de los salarios, la educación y la capacitación laboral, la complementación alimenticia, la recreación, la vivienda, la protección a la niñez y otras seguridades, con el fin de aproximar su real desarrollo a los postulados de la Declaración Universal de los Derechos Humanos<sup>3</sup>.

- 
3. ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS ONU. Declaración Universal de los Derechos Humanos. 1948.

Artículo 22 "Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social y a obtener mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad".

Artículo 25 "Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda,

La Constitución Política de 1991 define la Seguridad Social como un servicio público de carácter obligatorio que se presta bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficacia, universalidad y solidaridad, en los términos establecidos por la ley, y añade que el derecho a su ejercicio es irrenunciable y garantizado por las autoridades. La prestación de los servicios inherentes y la ampliación de cobertura corresponden por igual al Estado y a los particulares, que a través de entidades públicas o privadas se configuren de acuerdo con la ley. En Colombia los recursos económicos destinados a la seguridad social no pueden emplearse ni asignarse, por ningún motivo, a otros fines.

Al amparo de los conceptos anteriormente mencionados, tanto por su contenido legal como por sus implicaciones antropológicas y culturales, así como por sus relaciones con el

---

la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad. La maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados y asistencias especiales. Todos los niños nacidos de matrimonio o fuera de matrimonio tienen derecho a igual protección social”.

artículo 25 de la misma Constitución, referido al "trabajo como un derecho y una obligación social que goza, en todas sus modalidades de la especial protección del Estado", pueden percibirse mejor la verdad y la fuerza que se encuentran condensadas en la expresión "toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas".

De ahí el compromiso ilustrado y crítico que las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto deban mantener siempre para reivindicar, ante los sistemas económico y político, el derecho al trabajo, como un tema de la mayor prioridad humana y social para el país en todo momento. ♦

# LA ACTIVIDAD HUMANA EN EL MUNDO

*Constitución Gaudium et spes.  
Concilio Vaticano II, Capítulo III  
Numerales 33-34-35*

## **Planteamiento del problema**

**33.** Siempre se ha esforzado el hombre en su trabajo y con su ingenio en perfeccionar su vida; pero en nuestros días, gracias a la ciencia y a la técnica, ha logrado dilatar y sigue dilatando el campo de su dominio sobre casi toda la naturaleza, y con ayuda sobre todo del aumento experimentado por los diversos medios de intercambio entre las naciones, la familia humana se va sintiendo y haciendo una única comunidad en el mundo. De lo que resulta que gran número de bienes que antes el hombre esperaba alcanzar sobre todo de las

fuerzas superiores, hoy los obtiene por sí mismo.

Ante este gigantesco esfuerzo que afecta ya a todo el género humano, surgen entre los hombres muchas preguntas. ¿Qué sentido y valor tiene esa actividad? ¿Cuál es el uso que hay que hacer de todas estas cosas? ¿A qué fin deben tender los esfuerzos de individuos y colectividades? La Iglesia, custodio del depósito de la palabra de Dios, del que manan los principios en el orden religioso y moral, sin que siempre tenga a mano respuesta adecuada a cada cuestión, desea unir la luz de la revelación al saber humano para iluminar el camino recientemente emprendido por la humanidad.

### **Valor de la actividad humana**

**34.** Una cosa hay cierta para los creyentes: la actividad humana individual y colectiva o el conjunto ingente de esfuerzos realizados por el hombre a lo largo de los siglos para lograr mejores condiciones de vida, considerado en sí mismo, responde a la voluntad de Dios. Creado el hombre a imagen de Dios, recibió el mandato de gobernar el mundo en justicia y santidad<sup>1</sup>, sometiendo a sí la tierra y cuanto

---

1. Cf. Gen 1, 26 - 27; 9, 2-3; Sap 9, 2-3.

en ella se contiene, y de orientar a Dios la propia persona y el universo entero, reconociendo a Dios como Creador de todo, de modo que con el sometimiento de todas las cosas al hombre sea admirable el nombre de Dios en el mundo<sup>2</sup>.

Esta enseñanza vale igualmente para los quehaceres más ordinarios. Porque los hombres y mujeres que, mientras procuran el sustento para sí y su familia, realizan su trabajo de forma que resulte provechoso y en servicio de la sociedad, con razón pueden pensar que con su trabajo desarrollan la obra del Creador, sirven al bien de sus hermanos y contribuyen de modo personal a que se cumplan los designios de Dios en la historia<sup>3</sup>.

Los cristianos, lejos de pensar que las conquistas logradas por el hombre se oponen al poder de Dios y que la criatura racional pretende rivalizar con el Creador, están, por el contrario, persuadidos de que las victorias del hombre son signo de la grandeza de Dios y consecuencia de su inefable designio. Cuanto más se acrecienta el poder del hombre, más amplia es su responsabilidad individual y

---

2. Cf. Ps 8,7 y 10.

3. Cf. Juan XXIII, enc. *Pacem in terris*: AAS 55 (1963) 297.

colectiva. De donde se sigue que el mensaje cristiano no aparta a los hombres de la edificación del mundo ni los lleva a despreocuparse del bien ajeno, sino que, al contrario, les impone como deber el hacerlo<sup>4</sup>.

### **Ordenación de la actividad humana**

**35.** La actividad humana, así como procede del hombre, así también se ordena al hombre. Pues éste con su acción no sólo transforma las cosas y la sociedad, sino que se perfecciona a sí mismo. Aprende mucho, cultiva sus facultades, se supera y se trasciende. Tal superación, rectamente entendida, es más importante que las riquezas exteriores que puedan acumularse. El hombre vale más por lo que es que por lo que tiene<sup>5</sup>. Asimismo, cuanto llevan a cabo los hombres para lograr más justicia, mayor fraternidad y un más humano planteamiento en los problemas sociales, vale más que los progresos técnicos. Pues dichos progresos pueden ofrecer, como si dijéramos, el material para la promoción humana, pero por sí solos no pueden llevarla a cabo.

---

4. Cf. Mensaje a todos los hombres enviado por los Padres al comienzo del Concilio Vaticano II, 21 de Oct. 1962: AAS 54 (1962) 823.

5. Cf. Pablo VI, alocución al Cuerpo Diplomático, 7 enero 1965: AAS 57 (1965) 232.

Por tanto, ésta es la norma de la actividad humana: que, de acuerdo con los designios y la voluntad divinos, sea conforme al auténtico bien del género humano y permita al hombre, como individuo y como miembro de la sociedad, cultivar y realizar íntegramente su plena vocación. ♦

# TRABAJAR CON AMOR POR EL TRABAJO

*Carlos Castro Saavedra\**

Ganar el pan de cada día con desamor y con tristeza, es algo que deprime, empequeñece, humilla y despierta la sospecha —cuando no la certidumbre— de que somos los condenados, los esclavos, los pobres habitantes de la sentencia bíblica.

Pero otra cosa bien distinta y bien grata por cierto, es laborar con entusiasmo, complacencia, felicidad inclusive, y sentir que los golpes del martillo sobre la cabeza de los clavos no le duelen a nadie.

---

\* La Voz del Viento. Editorial Universidad de Antioquia. 1989

Es hermoso hacer cosas de diferente índole, así sean modestas, con la impresión de que se hacen para aclarar el mundo, para completarlo y embellecerlo, para contribuir en alguna medida a que la paz se consolide y no duelan a las montañas sus preñeces descomunales y a los mares sus lágrimas inmensas, sus borrascas y sus imperfecciones.

Si el trabajo se hace con amor porque las circunstancias lo permiten y los imperativos de la vocación encuentran cauces largos, anchos y generosos, el carpintero siente, al pulir la madera, que lo que hace en realidad, en forma casta y pudorosa, es mimarla, quererla y acariciarla con la garlopa.

Y el labriego al abrir los surcos, al desgarrar la tierra con la reja de los arados, oye que las cosechas, anticipadamente, se acercan a sus manos y a las bocas de los hambrientos con sus banderas verdes y sus frutos maduros.

Puede ser el trabajo, realizado en la forma señalada, fuente de insospechadas alegrías y motivo de muchas recompensas para el cuerpo y el alma.

Se ven crecer las casas como flores inmensas y los puentes como caminos sobre el agua y las

pedras de los ríos. Se oye nacer las flautas sin dolor y los buques salir del astillero sin esfuerzos amargos ni heridas incurables.

Esos hombres que cantan mientras reman y en medio de canciones se acercan a los peces que aspiran a pescar, en música convierten sus faenas y sus enfrentamientos con el mar y sus ejércitos salados, caprichosos y procelosos.

Y esos seres que silban o sonrían con empecinamiento, mientras fabrican flores de papel o dibujan un ciervo sobre un cartón immaculado, hacen las veces —sin proponérselo— de redentores y panegiristas de las tareas cotidianas.

Hay que amar el trabajo que se hace, bien sea en las ciudades o en los campos, en las fábricas o los huertos, si de verdad se aspira a que sus frutos sean bellos y honrados, en el mejor sentido de las palabras mencionadas y ciertamente constituyan un testimonio de autenticidad, humanidad y armonía del hombre con su propia existencia y con la vida de sus semejantes.

El sudor ennoblece si los esfuerzos diarios se realizan con júbilo, pero si se hacen al contrario, es decir, con tristeza, desaliento y rencor, el

sudor se convierte en una túnica que pesa demasiado y en contados instantes pierde su transparencia y su esplendor.

Trabajar con amor por el trabajo es tanto como arder dichosamente sin que las llamas quemen la frente ni los dedos y prematuramente nos condenen a volvernó ceniza sobre los tornos y las fraguas, los andamios y las palancas de los aviones y los trenes.

Hasta el final del viaje hay que tratar que los pies (obreros del camino) construyan felizmente los pasos y los viajes. Y si bajo la tierra hay que seguir luchando, en medio de las sombras, con el hambre de las raíces, pues sería estupendo que tal lucha fuese también alegre y obligara a la muerte a sonrojarse y a sentirse un poquito agonizante, frustrada y derrotada. ♦

# EL TRABAJO

*Darío Arango Henao, SJ*

En el universo no hay nada ocioso. Dios mismo nos da ejemplo: gobierna y dirige el mundo, obra de sus manos; crea las almas de los niños que vienen a la vida; recibe a los que llegan a su morada y está atento, preparándonos el banquete al cual nos invitó y para siempre. Dios trabaja, aunque su trabajo es muy distinto al nuestro.

El universo todo trabaja. Laboran los animales para fabricar sus casas o sus nidos y para conseguir el sustento; laboran las plantas para dar sus frutos y purificar el ambiente. Las galaxias siguen su rumbo, y nuestra tierra,

nuestra luna y nuestro sol, se mantienen en su órbita sin alejarse mucho y sin acercarse demasiado para no causar una catástrofe, insignificante en el universo pero terrible y dramática para el género humano.

Es una verdadera desgracia no tener trabajo. El desempleo es inhumano. Con el trabajo se gana el sustento, se alimenta a la familia, se proporciona techo a los seres queridos y se trae educación, vestido, salud, alegría, diversión, tranquilidad y paz.

El trabajo es una verdadera bendición. Cuántas personas, millares quizá, quisieran tener el oficio que desempeño yo. Y lo más raro: yo no aprecio, ni valoro, ni protejo mi trabajo. Él me da la vida a mí y a los míos, me defiende de la adversidad e inclemencia; me da seguridad y confianza; me alienta y me anima en el camino y me conforta y protege en la enfermedad y en la vejez.

Y más raro aún: descuido mi trabajo. No lo hago como se debe. Lo miro como una carga, como un castigo, como una esclavitud de la cual conviene escapar.

Yo no amo mi trabajo. Procuro escaparme de él con cualquier excusa, llegar tarde o desapa-

recer y "volarme" antes de terminar la faena. Como si trabajar fuera una ignominia.

Yo vivo porque otros trabajan y otros viven de mi trabajo.

Si los campesinos no labraran la tierra, yo no tendría manjares en mi mesa; si los obreros de la construcción no laboraran, mi familia y yo estaríamos a la intemperie; si los conductores y mecánicos no trabajaran, tendríamos que caminar durante horas para retornar al hogar o al sitio de trabajo.

Mi trabajo también sirve a los demás y quizás por mi trabajo delicado y eficiente, muchos vivirán.

Amemos el trabajo; conservemos nuestro trabajo. Esto nos dará siempre plena satisfacción tanto a nosotros como a los demás. ♦

# FANEGAS DE DIAMANTES

*Jeff Merchand*

Sabe Usted ¿Cómo fue creada la Universidad Temple, en Filadelfia, una de las más famosas de los Estados Unidos? Su fundación se debe a un hombre cuya vida ha sido ejemplo e inspiración para millones de norteamericanos: el doctor Russell Herman Conwell, abogado y predicador.

En 1881 empezó el doctor Conwell su titánica labor. Para poder llevarla a cabo, tenía que juntar entre seis y ocho millones de dólares y para lograrlo, hubo de dictar entre ocho y diez mil conferencias en el territorio de los Estados Unidos y Europa.

En todas sus conferencias, repitió su historia: *Fanegas de Diamantes*.

Desde que se oyó por vez primera, hasta nuestros días, esta historia verídica ha modelado la vida de miles y miles de hombres y mujeres. Aún hoy en día, aunque han pasado muchos años, este relato sigue siendo tan vibrante e inspirativo, como lo fue en su tiempo.

*Fanegas de Diamantes* cuenta la historia de Alí Hafet, un rico granjero persa que vivía junto al Indo. Alí Hafet era ambicioso: deseaba poder, gloria, fortuna. Aunque ya era rico, sus riquezas no eran suficientes para colmar sus ambiciones.

Supo una vez que los diamantes eran las joyas más preciadas y se hizo el raciocinio de que la posesión de las minas que las produjesen, le daría, además de una fortuna inconmensurable, el poder y la gloria. Cuando supo esto, casi no pudo esperar para vender sus propiedades y salir a recorrer el mundo en busca de minas de diamantes. Recorrió montañas y llanuras, exploró ríos y océanos en su desesperada búsqueda de las minas que producían las preciosas gemas que tan buen precio tenían en los mercados del mundo. Pero... nunca tuvo éxito.

Un día, sin dinero ya, desesperado y medio enloquecido por su fracaso, se lanzó a las aguas del Mediterráneo y murió ahogado.

Entre tanto, el hombre que compró su granja a orillas del Indo, halló un día una rara piedra que reflejaba los rayos del sol, devolviéndolos con igual brillantez. Al hacerla examinar, se halló que era un diamante de incalculable valor y la finca estaba literalmente cubierta de piedras semejantes, en distintos tamaños, que se encontraban con sólo remover una ligera capa de tierra.

El sucesor de Alí Hafet halló la riqueza y el poder en el mismo suelo que aquél había abandonado.

Esta es una historia real. Es la historia de cómo fueron descubiertas las fabulosas minas de Golconda, cuyas gemas enriquecieron las coronas imperiales de Inglaterra y de Rusia.

Alí Hafet nunca se detuvo a averiguar cómo era un diamante en bruto ni cómo se podía distinguir. Obrando igual que miles y miles que ignoran lo propio por buscar lo ajeno, malvendió su granja y se fue a buscar, en otros sitios, la riqueza que siempre había tenido bajo sus propios pies.

Esta es la historia. Lo que tanto impresionó de ella al doctor Conwell y a sus audiencias en todo el mundo, fue la similitud con nuestras propias vidas: todos vivimos en medio de *Fanegas de Diamantes*, pero carecemos de la adecuada actitud mental y la preparación para saber cómo son nuestros diamantes y cómo estamos ahora. Pasamos nuestras vidas buscándolos en empleos y negocios de distinta índole y en sitios diversos, sin darnos cuenta de que los tenemos bajo nuestros propios pies.

Por desgracia, esa historia no es única.

En Pensilvania vivía un granjero que, aunque próspero, siempre deseaba tener una casa distinta. Pero él era muy precavido y cuidadoso; no iba a vender su granja sin tener antes algo seguro. Se fue al Canadá, donde un hermano se dedicaba a la industria del petróleo; al llegar, le solicitó un empleo en su empresa, a lo cual le contestó su hermano: "aprende todo lo que puedas sobre el petróleo y te daré el empleo".

El granjero volvió a Pensilvania y se dedicó a aprender todo lo sabido hasta entonces sobre el oro negro. Sintióse ya capacitado, vendió su granja y se fue a trabajar con su hermano. Ahora... ya lo imagina Usted: el granjero que compró la finca vio, sólo una semana después,

que los ganados que había traído no podían comer el pasto ni tomar el agua de la orilla del río porque todo lo cubría una capa de aceite. "¡Oro Negro! ¡Petróleo!".

Allí nació la ciudad que es testigo de la veracidad de esta historia: Tistuville, Pensilvania, una de las que originaron la portentosa industria petrolera de los Estados Unidos.

La historia está llena de casos como éstos. ¡En todo el mundo!

En un país suramericano, nació un hombre que se creía muy listo y que creía merecer todo en el mundo. Aprendió en forma más o menos rápida la contabilidad y se empleó en una pequeña fábrica de la ciudad. Nunca dio nada de sí. Siempre se limitó a cumplir, y en forma no muy estricta, los deberes de su cargo. Pero considerándose explotado, porque algunos colegas ganaban más en industrias mayores, a los pocos meses renunció y se fue a buscar otro trabajo. Quien lo reemplazó, un joven europeo, se dedicó primero que todo a estudiar la industria y sus posibilidades; colaboró con el propietario en todo cuanto podía ser útil, fuera o no de su cargo; estudió con ahínco todas las fases directivas, los mercados y ventas. Así se dio cuenta del inmenso futuro que tenía la empresa.

El resto ya lo imagina Usted; hoy es socio de esa poderosa industria, cuyos productos se venden en todo el continente.

Y... ¿Qué es nuestro amigo? ¡Bueno! Ha tenido muchos empleos que siempre abandona por buscar algo mejor. Pero ya ha agregado una muletilla a su vocabulario. "Los extranjeros les quitan todas las oportunidades a los del país".

Historias como éstas suceden a diario. Los hombres y mujeres viven en busca del pasto del vecino, creyéndolo más verde; pero no se detienen a pensar nunca que el suyo puede ser tanto o más verde que aquel que envidian. La verdad es que mientras deseamos el puesto de otros, hay cientos que darían años de su vida por tener el nuestro. Nada me parece más digno de lástima que esos miles de Alí Hafet, que pasan su vida buscando cofres de tesoros, en el arco iris de empleos y negocios y llegan a la vejez, amargados y escépticos, con sus tristes experiencias, sin haber logrado más que decepciones. Pasan su feliz existencia buscando el empleo ideal, en que puedan obtenerlo todo, sin dar nada a cambio; deseando siempre el puesto de otros porque lo creen mejor, pero sin dar una mirada a sus *Fanegas de Diamantes*, a las riquezas que tienen bajo sus propios pies y que sólo esperan su atención y cuidado.

¿Se ha detenido a pensar que, no importa cuan elevada sea la meta que se haya fijado, el camino hacia ella puede estar en el empleo que tiene actualmente? Napoleón King lo dijo: "Por tanto, en Usted y sólo dentro de Usted, están las poderosas fuerzas que le pueden dar la fama, el poder y la fortuna. ¡Ahí están! ¡Sólo necesita decidirse a obtenerlos!".

Éxito no es azar. Es el resultado de una cuidadosa planeación de nuestras vidas y la dedicación a nuestros objetivos. Por desgracia para la humanidad, los hombres, en su gran mayoría, ven el éxito como algo nebuloso que sólo lo obtienen quienes nacieron con buena estrella. Sólo muy pocos vienen a darse cuenta de que el éxito está al alcance de quien se lo proponga.

Hasta que una parálisis transitoria no obligó a un granjero de Winsconsin a usar los poderes de su mente, no se dio cuenta que sus ganados producían un tipo de carne de excepcional calidad. Así nació una de las más grandes industrias empacadoras de carne de los Estados Unidos. Su granja contenía *Fanegas de Diamantes* que él no halló hasta que no las vio en su mente.

Un periodista, a quien en un cuarto de hotel se le dificultó lavar un vaso en que había

servido un poco de leche, concibió los vasos de papel desechables. Esta idea le permitió amasar una fortuna.

El vendedor de seguros tuvo la idea de volver donde sus antiguos clientes y servirles en forma diferente. Con esta idea vendió más de US\$700.000 extras en seguros ese año y llegó a pertenecer al club del millón. Nunca tuvo que preocuparse más por prospectos. Al visitar antiguos, en vez de nuevos clientes, halló que su archivo contenía *Fanegas de Diamantes*.

Una de las trescientas mecanógrafas de una compañía productora de artículos eléctricos, halló que sólo con dedicar un fin de semana a diseñar el tipo de circulares usado por la empresa, su sueldo se dobló y en poco tiempo llegó a ocupar la jefatura de su departamento.

Un hombre halló sus *Fanegas de Diamantes* en una bomba de gasolina. Siendo allí empleado, cada día se levantaba diciéndose a sí mismo: "¿Qué podré hacer hoy para servir mejor a mi clientela y a mi empresa?". Aún hoy, retirado y millonario, se preocupa todos los días por aumentar los servicios a sus clientes. Por eso sus negocios cubren hoy todo el oeste de los Estados Unidos.

Un día llegó a su bomba un propietario de camión. Como la mayoría de los hombres, éste sólo pensó: "Cómo me gustaría tener este negocio". "Con seguridad es mejor que el mío". Como sucede con tanta frecuencia, este hombre no se detuvo nunca a pensar que no hay ni buenos ni malos negocios, ni buenos ni malos empleos. Sólo hay hombres y mujeres cuya actitud mental no les permite prepararse para ver las oportunidades que hay en todo empleo o negocio.

Los empleos no tienen futuro. Son quienes los ocupan, los que lo tienen. Si no vemos las oportunidades que hay en todo trabajo, no es porque no las tengan, es porque no sabemos verlas.

En cambio, otro día llegó a su bomba un hombre solicitando un galón de gasolina. Les fue muy difícil medirla, por carecer de instrumentos industriales de medición. Viendo que el mismo problema se presentaba en todas partes, este hombre ideó los envases graduados, de tanto uso hoy en todo el mundo. Aquel hombre halló sus *Fanegas de Diamantes* en una tarea tan simple como buscar un galón de gasolina.

La mayoría de los empleados viven tan ocupados, hablando de sus resentimientos, que

no tienen tiempo para preocuparse por su futuro. Se llenan de limitaciones y no se dan cuenta de que el futuro no está en el empleo de por sí, ni en la bondad de la compañía, ni en la situación política o financiera del mundo, sino dentro de sí mismos. Muy pocos se dan cuenta que donde están ahora, en el empleo o negocio que desempeñan, están las bases para una ilimitada superación económica y espiritual.

La imaginación creativa viene a darnos cuenta de que los diamantes no se ven como diamantes en su estado natural. Lo mismo, la mina de rocas ferrosas no tiene parecido alguno con el acero terminado. Así, también las oportunidades están escondidas en todos los aspectos del trabajo que actualmente desarrollamos; pero necesitan nuestra buena actitud y preparación para mostrarse.

Hay personas que aceptan un empleo y permanecen en él sólo unas pocas semanas, unos meses, máximo un año; pero luego lo abandonan por buscar diferencias tontas en sueldo o posición. Empiezan de nuevo en una actividad diferente. En esta forma están perdiendo beneficios, conocimientos y experiencia adquiridos en el empleo que abandonan.

¿Por qué actúan así las gentes? La respuesta es simple: consideran todo empleo como una obligación para subvenir a sus necesidades, no como una oportunidad para progresar.

Para comenzar la búsqueda de nuestras *Fanegas de Diamantes*, comencemos por desarrollar la facultad de la objetividad inteligente, esto es, el análisis real de lo que es la vida, el trabajo; de lo que es el éxito y de cómo podemos llegar a él.

El triunfo está basado en una ley natural: Honestidad. No la llamada honestidad que consiste en no apropiarse de lo ajeno. No. La honestidad íntima, honestidad para con nosotros mismos, para con nuestros empleadores, para con la empresa, con nuestra familia, en una palabra... para con nuestro éxito.

**Honestidad... ¡Triunfo!**  
**Deshonestidad... ¡Fracaso!**

La objetividad inteligente nos enseña que nuestra tarea no está en buscar pastos verdes, sino en hacer verdes los pastos que tenemos; ni en buscar diamantes hipotéticos en otras partes, sino en buscar ver los que hay en nuestro empleo.

Los empleados de todo el mundo pueden dividirse en dos categorías: triunfadores, honestos; fracasados, deshonestos. Primero que todo, vamos a estudiar los triunfadores. Veamos las estadísticas:

Supongamos un grupo de 100 jóvenes de 25 años de edad. Giremos el reloj... 40 años. ¿Sabe Usted lo que será de ellos cuando hayan cumplido los 65? Uno será rico; cuatro serán económicamente independientes; cinco deberán seguir trabajando hasta la muerte para poder subsistir; treinta y seis han muerto o están en sitios donde no cuentan para la sociedad; cincuenta y cuatro dependen de sus familiares o de las instituciones de caridad para su subsistencia.

Ahora bien, ¿por qué hay tan pocos que obtienen tanto y tantos que obtienen tan poco? Los hombres y mujeres que triunfan tienen la actitud segura de que pueden lograr cuanto se han propuesto, de que no hay nada en el mundo que les impida capacitarse, tener éxito. Tienen una actitud optimista hacia ellos mismos; como resultado... hacia la vida y lo que desean obtener, ¡y obtienen cuanto desean!

Son personas a las que se titula de triunfadoras, destacadas, brillantes, afortunadas y muchos

otros calificativos. En la gran mayoría de los casos no son ni más capaces, ni más brillantes que las personas que les rodean; pero desarrollan ampliamente la adecuada actitud mental y obtienen su triunfo casi sin esfuerzos, con sorprendente facilidad, como si no se lo propusieran.

La gente que triunfa puede tener toda clase de actividades, experiencias y profesiones; puede tener diferentes grados de inteligencia y culturas diferentes; pero todas tienen un denominador común: esperan de la vida lo bueno y no lo malo; dan siempre un poco más de lo que esperan recibir, tienen honestidad íntima.

Los hombres y mujeres que triunfan, que llegan a dirigir las empresas, vienen de todas las actividades: de las porterías, de los ascensores, de las plantas de producción, de las salas de mecanógrafas, de la contabilidad, de los salones de ventas, de las posiciones intermedias, de todos los niveles; pero que se distinguen en un hecho: dan de sí más de lo que esperan recibir. Saben que nadie recibe más de lo que está dispuesto a dar y que nadie puede esperar que se le dé sin haber demostrado que lo merece.

Tenemos que encarar honestamente el hecho de que todos somos arquitectos de nuestro

destino y que ese destino estará determinado por nuestras actitudes. Es nuestra actitud hacia la empresa la que determina la actitud de la empresa hacia nosotros.

Ahora vamos a desenmascarar un fantasma que tanto daño hace: el de la lucha entre el capital y el trabajo, el de que el propietario del negocio es, más o menos, un enemigo del empleado y viceversa.

Seamos objetivamente inteligentes. ¿Cuál es el objetivo de la empresa? Obtener resultados económicos, si es una organización privada. Mantener la administración eficiente del país, si es una institución oficial. Cumplir eficazmente sus fines benéficos, si es una organización de caridad.

Bien. Entonces, la empresa necesita y busca ansiosamente al hombre o mujer poco comunes que quieran compartir su crecimiento, y recompensará largamente a la persona eficiente que cifre su porvenir en el éxito de la empresa. Esto es apenas lógico.

¿Qué es el empresario? El encargado de lograr los resultados económicos que persigue la empresa. Entonces, es apenas natural que el empresario favorezca y esté dispuesto a llevar

junto a él, al empleado cuya actitud y preparación le ayude a cumplir su cometido.

Se oye muchas veces la queja de que el empresario favorece con los altos cargos a familiares suyos. Pero, si sus empleados son ineptos, ¿no es apenas natural que favorezca mejor un familiar? Pruebe el empleado a demostrar efectivamente sus capacidades y verá que no le sucede una situación como ésta.

¿Qué es una empresa? La conjunción de dos factores complementarios que se necesitan: recursos, es decir, capital y materias primas, y capital humano: hombres y mujeres. Sin el capital ni las materias primas no habrá trabajo para el empleado; y sin empleados, los recursos no pasarán de ser eso: recursos; y el capital perderá su fuerza permaneciendo inactivo. No hay uno más importante que otro: se complementan. Siendo esto así, ¿no es por lo menos ilógico pensar que la empresa y el empresario desean mantener al empleado en los más bajos niveles?

Mejor pensémoslo así: los recursos son la estática de la empresa, los empleados, la dinámica. Por lo tanto, cuanto más contribuya el empleado a la multiplicación de los recursos,

mayor será la parte que le corresponda; es decir, mayores serán sus emolumentos.

Son muchos los que esgrimen la bandera de la lucha del capital y el trabajo como una divisa para retaliaciones. Son esas personas las que eternamente están colocadas en los más bajos niveles, ya que sus inútiles resentimientos les impiden ver una verdad: no pueden existir luchas entre dos partes unidas por un mismo fin. El empresario inteligente sabe que sólo rodeado de buenos empleados, podrá cumplir su obligación de producir buenos resultados económicos. Pero sabe también que quien no contribuya a ello, debe desaparecer. Es cuestión de objetividad inteligente, por parte del empleado, saber en qué categoría debe colocarse.

El Divino Pastor de Galilea nos dio una máxima, materializada después en una ley física. La máxima: "Lo que tú siembres, eso cosecharás". La ley: por cada acción hay una reacción.

¿Cómo se aplica esta ley y esta máxima en nuestra vida diaria? Ya lo dijimos antes: nadie puede esperar recibir más de lo que esté dispuesto a dar a cambio.

Ahora... el mundo es impersonal. No le interesa si hay cambios o no. Por tanto, cada uno debe crearse su propia filosofía de la vida y dedicarse a prosperar en un clima de libertad. Las gentes que progresan en sus trabajos, que obtienen ascensos, que llegan a hacerse ricos, son aquellas cuya actitud mental y preparación les permite ver en cada labor que desarrollan, por pequeña o sin importancia que sea, una oportunidad para su progreso. Así, están listos para la oportunidad que toca todos los días a la puerta de los hombres y mujeres del mundo.

Un autor escribió: "Los hombres de hoy se quejan de falta de oportunidades". Esto es ridículo: ningún hombre hallará oportunidades si no está preparado para verlas. Por tanto, la llave del progreso personal está en la actitud mental: es haciéndonos tan competentes en el empleo que ocupamos en la industria, como forzaremos la oportunidad a tocar a nuestra puerta.

Permítame decirle que toda persona tiene derecho a recibir su pago en dos formas: material, en dinero; y espiritual, en la satisfacción de los deberes cumplidos a conciencia, en el reconocimiento y admiración que todos profesamos a quien se distingue en algo. No dejo de reconocer que hay empleados

y obreros cuyas retribuciones no corresponden a sus esfuerzos. Desgraciadamente es cierto. Pero la balanza de la vida es justa y tarde o temprano, los platillos se equilibrarán. Entonces el buen empleado recibirá su recompensa. Ascensos, mejores sueldos, reconocimiento a su labor y, sobre todo, la paz y la tranquilidad espiritual. Pero, también, el mal empleado verá que los platillos le darán su justo castigo: una vida gris y mediocre, producto de su mal desempeño. Esta es la ley, gústenos o no.

Lo que Usted desea será suyo. De Usted es la elección. La vida le retornará, exactamente, lo que Usted dé. Sirva antes y se le pagará después. Sueñe, cree, trabaje, construya... Haga esto y verá que no habrá límite alguno para su prosperidad y bienestar. Esta es la ley.

El Divino Carpintero nos dio esta ley en sus palabras sencillas: "Preguntad y se os responderá; buscad y encontraréis; golpead y se os abrirá". La prosperidad de todo hombre o mujer está basada en una ley de mutuo beneficio. Cualquiera que añada algo a la prosperidad de los demás, prospera a su vez. Tal vez su prosperidad no venga de quien está sirviendo hoy, pero, sea de donde sea, le vendrá. Esta es la ley. Pero recuerde: su recompensa estará en la medida exacta de la

calidad y cantidad de los servicios que Usted preste.

Quien trate de prosperar empequeñeciendo a otros, sólo hallará que se ha empequeñecido a él. Las leyes de los hombres pueden evitarse. Las de la vida, nunca.

Ahora bien, ¿sabía Usted que cualquier persona que estudie o practique algo durante seis horas diarias, cinco días a la semana, 50 semanas al año, se convertirá en un experto nacional en sólo cuatro años? Recuérdelo. Son los expertos que reciben los más jugosos emolumentos. Ahora Usted trabaja, es decir, practica su labor ocho horas diarias, seis días a la semana, 50 semanas al año. No sé cuántos lleva Usted trabajando, pero... permítame preguntarle: ¿es Usted un experto reconocido en su especialidad? Porque... si no es así, algo anda mal: no está Usted cumpliendo la parte que le corresponde en la empresa. Está Usted considerando su empleo como un medio para subsistir, no como una oportunidad para progresar. En cuatro años debe Usted saber todo lo factible de aprender en cuanto a su empleo, su empresa, la especialidad a que ésta se dedica, etc. ¿Sabe Usted sobre estas cosas tanto como el médico, el abogado, saben de su profesión?

¿Cuál puede ser la medida para su éxito? Buena actitud mental que le impulse a prepararse tan competente en el empleo o especialidad, que se haga más que necesario, irremplazable. Un ascensorista aprende su especialidad en media hora. Se encuentran miles para reemplazarlo. Pero un experto en producción, en relaciones humanas, en supervisión, en ventas, en gerencia, necesitan de preparación especial. Como Usted ve, es cuestión de objetividad inteligente. No se nos asciende ni aumenta el sueldo por tener más hijos, ni por ser más pobres, ni por inspirar lástima. Se nos da más porque merecemos más. Acción. Reacción.

Los seres humanos son personas naturales, las empresas, personas jurídicas: no existen sino en leyes y papeles. Aunque persona natural, el empresario tiene siempre frente a sí la máxima de que la debilidad del ejecutivo es el fracaso de la empresa, la que lo hace obrar mirando siempre a su representada: la persona jurídica, y ésta sólo tiene vida mediante la escritura. Para ella sólo figuran cifras: tanto me dan, tanto doy. La empresa no tiene corazón ni sentimientos, ni podemos culparla por ello, sólo da en proporción exacta de lo que recibe. Claro que se podría decir: *Pero, ¿Cómo puedo estudiar si estoy trabajando?* ¡Amigo mío! ¡Con

las facilidades modernas, prepararse es sólo cuestión de proponérselo!

Ahora hablemos del 95% que no triunfa. Si sólo un 5% obtiene ventajas, es forzoso pensar que los demás están haciendo algo equivocado. Y no nos engañemos pensando en suerte y circunstancias. Suerte es preparación encontrándose con oportunidad. ¿Circunstancias?... Los hombres somos los arquitectos de nuestro destino.

¿Qué está errado en esa gran mayoría? Dejemos que sea el doctor Albert Schweitzer, médico, ganador de un premio Nobel por sus contribuciones al bienestar de la humanidad, quien nos diga: "El hombre de hoy no piensa". Si no queremos pertenecer a este triste 95% que se conforma, pensemos. Y pensemos ahora antes de que sea demasiado tarde.

Voy a darle enseguida un test que debe practicar todos los días. De su estudio cuidadoso dependerá que Usted se haga creador en vez de competidor. Recuerde: creando riquezas nos haremos ricos.

1. Si desarrollamos la paciencia y curiosidad necesarias para explorar el trabajo que hacemos, veremos que en él están las

riquezas materiales y espirituales que todos buscamos.

2. Antes de buscar pastos más verdes, démonos cuenta de que los nuestros pueden tener mayor verdor y lozanía.
3. No hay malos empleos: los hacemos malos o buenos de acuerdo con la forma como los desarrollamos.
4. Los que están arriba son también seres humanos. Entonces, ¿por qué llenarnos de limitaciones?... También nosotros podemos llegar.
5. Ponga su imaginación a trabajar en las muchas formas en que su trabajo puede hacerse más fácil y provechosamente.
6. Recordemos que sólo la preparación nos permitirá ver las oportunidades que están escondidas en todo empleo o trabajo.
7. Dese cuenta de que, si no hay límites para el crecimiento de su empresa, tampoco los habrá para Usted dentro de ella.
8. Nuestra dinámica y creciente economía necesita y recompensará largamente a la

persona inteligente que busca su futuro al lado de ella.

9. Recuerde la historia de las *Fanegas de Diamantes*.

Si Usted sigue cuidadosamente este test y lo practica, empezará pronto a ver que su mente le irá dando las armas para su progreso. Yo sé esto. ¡Que lo sepa Usted!

¿Cómo se manejará dentro de 10 años? ¿No podrá Usted hacer las innovaciones hoy? ¿Qué adelantos se harán en la industria que explota su empresa? ¡Los adelantos serán aplicados por hombres y mujeres! Entonces... ¿por qué no por Usted?... Recuerde: una idea, una sola idea... le dará fama y fortuna.

Ahora permítame preguntarle: ¿trabaja Usted en su empleo con la honestidad íntima y la dedicación con que el profesional lo hace en su profesión? Lo que Usted hace para ganar su vida es su profesión. Dejemos ya de creer que hay ocupaciones más decentes y honorables que otras: cada ocupación es lo que nosotros hacemos de ella. Un Lord inglés barriendo las calles, no deja de ser un Lord. Profesional es el que tiene la honestidad y actitud íntima de sentirse y actuar como tal.

Ahora... También hay un test negativo, usado por muchos empleados. Quiero dárselo también. De Usted es la elección: ¿Por qué he de matarme por la compañía? ¿Por qué he de hacer más trabajo del que me pagan? ¿Por qué he de procurar obtener beneficios, si la empresa no es mía? ¿Por qué he de cumplir yo, si muchos no cumplen?

Recuerde a Alí Hafet, al petrolero estadounidense, al contabilista suramericano y... finalmente... permítame hacerle una pregunta: junto con Usted otras 99 personas llegarán un día a los 65 años; uno será rico, cuatro serán económicamente independientes, cinco tendrán que seguir trabajando para vivir, cincuenta y cuatro dependerán de sus familiares o de las instituciones de caridad...

¿A qué categoría desea pertenecer Usted? ♦

# UNA CARTA A GARCÍA

*"Las gentes que nunca hacen más  
de lo que se les paga, nunca obtienen pago  
por más de lo que hacen".*

*Elbert Hubbard*

## **Apología**

El pasatiempo literario que va a leer Usted, amigo, "*Una Carta a García*", fue escrito de sobremesa, una tarde, en el corto término de una hora. Pasó esto el 22 de febrero de 1899, aniversario del natalicio de Jorge Washington y en marzo del mismo año ya se había publicado en la revista "Philistine". Fue algo que brotó caliente de mi corazón y lo escribí tras un día gastado en la pesada faena de excitar a infelices sumidos en el limbo de una inacción criminal a que se tornasen hombres auténticos, radiactivos.

Pero la verdadera idea creadora brotó de los labios de mi hijo Bert, cuando en el curso de la conversación entre taza y taza de té, sugirió que el héroe verdadero de la guerra de independencia de Cuba había sido Rowan.

"Sí, dijo mi hijo, porque Rowan fue quien, en la hora oportuna, culminante, llevó a cabo el hecho único, necesario: llevar el mensaje a García".

La frase me hirió como un rayo. Sí, exclamé, el muchacho tiene razón; el héroe es siempre aquel que cumple su misión, el que lleva la Carta a García. Corrí a mi escritorio y de un tirón de uno a otro cabo, escribí: "UNA CARTA A GARCÍA".

Tan poco caso hice de mi escrito, que fue publicado en la revista sin encabezamiento siquiera.

La edición salió y empezaron a llover pedidos por docena, por cincuenta, por cien ejemplares de la revista, y cuando *THE AMERICAN NEWS CO.*, pidió mil ejemplares, pregunté lleno de asombro a uno de mis ayudantes qué era lo que en ese número de la revista levantaba tal polvareda; con asombro oí la respuesta: "Esa historia suya acerca de García".

Al día siguiente recibí un telegrama de George H. Daniels del New York Central Railroad, que decía: "Deme el precio de 100.000 ejemplares del artículo de Rowan, en forma de folleto, con un aviso en la portada sobre el Empire State Express, y diga cómo puede hacer la entrega".

Contesté dando el precio y avisando que la entrega se le podía hacer en dos años. Disponíamos de tan pocos elementos, que eso de imprimir 100.000 ejemplares, nos parecía una empresa temeraria. El resultado fue que di permiso a Mr. Daniels para reimprimir el artículo por su cuenta. Hízolo en ediciones de a medio millón de folletos. Dos o tres lotes de a 500.000 fueron puestos en circulación y además fue reproducido por cerca de 200 revistas y periódicos y traducido a todas las lenguas vivas.

En los tiempos en que Mr. Daniels distribuía *UNA CARTA A GARCÍA*, vino a los Estados Unidos el príncipe Kilakoff, director de los ferrocarriles rusos. Y como dicho príncipe fuese huésped del New York Central y saliera a una gira por todo el país bajo la dirección personal de Mr. Daniels, conoció el folleto y se interesó por él. Más, quizá por ser Mr. Daniels quien lo repartía y por la gran cantidad que vio circular

de mano en mano, que por cualquier otra causa.

Lo cierto del caso fue que, de vuelta a su país, lo hizo traducir al ruso e hizo repartir sendos ejemplares a los empleados de todos los ferrocarriles del imperio. De Rusia pasó a Alemania, a Francia, a España, a Turquía, al Indostán, a la China...

Durante la guerra rusa - japonesa, cada soldado ruso que iba al frente llevaba un ejemplar de "UNA CARTA A GARCÍA". Al encontrar los japoneses el folleto en poder de todos y cada uno de los prisioneros de guerra, concluyeron que debía ser algo excelente y lo vertieron a su idioma. Por orden de Mikado fue repartido a cada uno de los empleados del gobierno, militares o civiles.

Alrededor de 40'000.000 de ejemplares de "UNA CARTA A GARCÍA" han sido impresos, siendo ésta la mayor circulación que una obra, en vida de su autor, haya logrado en tiempo alguno de la historia, gracias a qué serie de afortunados incidentes.

## UNA CARTA A GARCÍA

Hubo un hombre cuya actuación en la guerra de Cuba, culmina en los horizontes de mi memoria, como culmina un astro en su perihelio.

Sucedió que cuando hubo estallado la guerra entre España y los Estados Unidos, palpose clara la necesidad de un entendimiento inmediato entre el Presidente de la Unión Americana y el General Calixto García. Pero, ¿cómo hacerlo? Hallábase García en esos momentos, Dios sabe dónde, en alguna serranía perdida en el interior de la isla. Y era precisa su colaboración. Pero, ¿cómo hacer llegar a sus manos un despacho? ¿Qué hacer?

Alguien dice al Presidente: "Conozco a un hombre llamado Rowan. Si alguna persona en el mundo es capaz de dar con García, es él: Rowan".

Cómo el sujeto que lleva por nombre Rowan toma la carta, guárdala en una bolsa que cierra contra su corazón, desembarca a los cuatro días en las costas de Cuba, desaparece en la selva primitiva para reaparecer de nuevo a las tres semanas al otro extremo de la Isla, cruzando un territorio hostil, y entrega la *carta a García*,

son cosas de las cuales no tengo especial interés narrar aquí. El punto sobre el cual quiero llamar la atención es éste:

"McKinley da a Rowan una carta para que la lleve a García. Rowan toma la carta y no pregunta ¿en dónde podré encontrarlo?".

¡Por Dios vivo! que hay aquí un hombre cuya estatua debería ser vaciada en bronce eternos y colocada en uno de los colegios del universo. Porque lo que debe enseñarse a los jóvenes no es esto o lo de más allá; sino vigorizar, templar su ser íntegro para el deber, enseñarlos a obrar prontamente, a concentrar sus energías, a hacer las cosas, "*a llevar la Carta a García*".

El General García ya no existe. Pero hay muchos Garcías en el mundo. Qué desaliento no habrá sentido todo hombre de empresa, que necesita la colaboración de muchos, que no se haya quedado alguna vez estupefacto ante la imbecilidad del común de los hombres, ante su abulia, ante su falta de energía para llevar a término la ejecución de un acto.

Descuido culpable, trabajo a medio hacer, desgreño, indiferencia, parecen ser la regla general. Y sin embargo no se puede tener éxito, si no se logra por uno u otro medio obtener la

colaboración completa de los subalternos, a menos que Dios en su bondad, obre un milagro y envíe un ángel iluminador como ayudante.

El lector puede poner a prueba mis palabras: Llame a uno de los muchos empleados que trabajan a sus órdenes y dígame: "Consulte usted la Enciclopedia y hágame el favor de sacar un extracto de la vida de Correggio". ¿Cree Usted que su ayudante le dirá: "Si señor", y ponga manos a la obra?

Pues no lo crea. Le lanzará una mirada vaga y le hará una o varias de las siguientes preguntas:

- ¿Quién era él?
- ¿En qué enciclopedia busco esto?
- ¿Está usted seguro que esto está entre mis deberes?
- ¿No será la vida de Bismark la que usted necesita?
- ¿Por qué no ponemos a Carlos a que busque eso?
- ¿Necesita usted de ello con urgencia?
- ¿Quiere que le traiga el libro para que usted mismo busque allí lo que necesita?
- Diga: ¿Para qué quiere saber eso?

Y apuesto diez contra uno a que después de que Usted haya respondido íntegramente el

anterior cuestionario y haya explicado el modo de verificar la información y para qué la necesita Usted, el prodigioso ayudante se retirará y buscará otro empleado para que le ayude a buscar a "Correggio" y regresará luego a informarle que tal hombre no existió en el mundo.

Puede suceder que yo pierda mi apuesta, pero si la ley de los promedios es cierta, no la perderé. Y si Usted es un hombre cuerdo no se tomará el trabajo de explicarle a su ayudante que Correggio se busca en la C y no en la K; sonreirá Usted y suavemente le dirá: "Dejemos eso". Y buscará personalmente lo que necesita averiguar.

Y esta incapacidad para la acción independiente, esta estupidez moral, esta atrofia de la voluntad, esta mala gana para remover por sí mismo los obstáculos, es lo que retarda el bienestar colectivo de la sociedad. Y si los hombres no obran para su provecho personal, ¿qué harán cuando el beneficio de su esfuerzo sea para todos?

Se palpa la necesidad de un capataz armado de garrote. El temor de ser despedidos el sábado por la tarde es lo único que retiene a muchos trabajadores en su puesto. Ponga un

aviso solicitando un secretario, y de cada diez aspirantes, nueve no saben ni ortografía ni puntuación.

¿Podrían tales gentes llevar la *Carta a García*?

En cierta ocasión me decía el jefe de una gran fábrica:

- ¿Ve usted a ese contador que está allí?

- Lo veo, ¿y qué?

- Es un gran contabilista; pero si lo envío a la parte alta de la ciudad con cualquier objeto, puede que desempeñe la misión correctamente; pero puede ser también que en su viaje se detenga en cuatro cantinas y al llegar a la calle principal de la ciudad haya olvidado absolutamente a qué iba.

¿Podría confiársele a un tío semejante la *Carta para García*?

En los últimos tiempos es frecuente oír hablar con gran simpatía del pobre trabajador víctima de la explotación industrial, del hombre honrado, sin trabajo, que por todas partes busca inútilmente en qué emplearse. Y a todo esto se mezclan palabras duras contra los que están arriba, y nada se dice del jefe de industria que envejece prematuramente luchando en vano por enseñar a ejecutar a otros un trabajo

que ni quieren aprender, ni les importa; ni de su larga y paciente lucha con colaboradores que no colaboran y que sólo esperan verlo volver la espalda para malgastar el tiempo. En todo almacén, en toda fábrica, hay una continua renovación de empleados. El jefe despide a cada instante a individuos incapaces de impulsar su industria y llama a otros a ocupar sus puestos. Y esta escogencia no cesa en tiempo alguno, ni en los buenos ni en los malos. Con la sola diferencia de que cuando hay escasez de trabajo la selección se hace mejor; pero en todo tiempo y siempre el incapaz es despedido; "*la ley de la supervivencia de los mejores se impone*". Por interés propio todo patrono conserva a sus servicios a los más hábiles; aquellos capaces de llevar la *Carta a García*.

Conozco a un hombre de facultades verdaderamente brillantes, pero inhábil para manejar sus propios negocios y absolutamente inútil para gestionar los ajenos, porque lleva siempre consigo la insana sospecha de que sus superiores lo oprimen o tratan de oprimirlo. Ni sabe dar órdenes ni sabe recibirlas. Si se enviara con él la *Carta a García*, contestaría muy probablemente: "Llévela usted". Hoy este hombre vaga por las calles en busca de oficio, mientras el viento silba al pasar por entre las

hilachas de su vestido. Nadie que lo conozca se atreve a emplearlo por ser él un sembrador de discordias. No le entra la razón y sólo sería sensible al taconazo de una bota número 45 de doble suela.

Comprendo que un hombre tan deformado moralmente merece tanta compasión como si lo fuera físicamente; pero al compadecerlo recordemos también a aquellos hombres que luchan por sacar triunfante una empresa, sin que sus horas de trabajo estén limitadas por el pito de la fábrica, y cuyo cabello se torna prematuramente blanco en la lucha tenaz por conservar en sus puestos a individuos de indiferencia glacial, imbéciles e ingratos que le deben a él el pan que se comen y el hogar que los abriga.

¿Habré exagerado demasiado? Puede ser; pero cuando todo mundo habla de los trabajadores, así, sin distinción alguna, quiero tener una frase de simpatía para el hombre que logra éxito; para aquel que luchando contra todos los obstáculos, dirige los esfuerzos de los otros, y cuando ha triunfado, sólo obtiene por recompensa —si acaso— pan y abrigo. Yo también he trabajado a jornal y me he hecho la comida con mis propias manos; he sido patrono y puedo juzgar con experiencia propia

y sé que hay mucho qué decir de parte y parte. La pobreza no da excelencia por sí sola; los harapos no son recomendación; no todos los patronos son duros y rapaces, ni todos los pobres son virtuosos.

Mi corazón está con aquellos obreros que trabajan lo mismo cuando el capataz está presente que cuando está ausente. Y el hombre que se hace cargo de la *Carta a García* y la lleva tranquilamente sin hacer preguntas idiotas, y sin la intención perversa de arrojarla en la primera alcantarilla que se encuentra al paso, y sin otro objetivo que conducirla a su destino; a este hombre jamás se le despedirá de su trabajo, ni tendrá jamás que entrar en huelga para obtener un aumento de salario. La civilización es una lucha prolongada en tales individuos. Todo lo que un hombre de esta clase pida, lo tendrá; lo necesitan en todas partes; en las ciudades, en los pueblos, en las aldeas, en las oficinas, en las fábricas, en los almacenes. El mundo los pide a gritos, el mundo está esperando siempre ansioso el advenimiento de hombres capaces de llevar la *Carta a García*.

El mundo confiere sus mejores premios tanto en honores como en dinero, a una sola cosa: a la iniciativa.

### **¿Qué es la iniciativa?**

Puedo definirla en pocas palabras: hacer lo que se debe hacer, bien hecho, sin que nadie lo mande. A quien hace una cosa bien hecha sin que nadie se lo ordene, sigue aquel que la hace bien cuando se le ha ordenado una sola vez; es decir, aquellos que saben llevar la *Carta a García*. Estos reciben altos honores, pero su pago no guarda la misma proporción.

Vienen luego aquellos que obran sólo cuando se les ha dado la orden por dos veces; no reciben honores y sólo tienen un pago pequeño.

Se encuentran después los que hacen una cosa bien hecha, pero sólo cuando la necesidad los agujonea; en vez de honores reciben la indiferencia y se les paga con una miseria. Estos tales emplean la mayor parte de su tiempo refiriendo historias de su mala suerte.

Todavía en una escala inferior están aquellos que no hacen nada bien hecho, aun cuando algún compañero se lo enseñe a hacer y permanezca a su lado para cerciorarse de que lo hacen; éstos pierden constantemente sus puestos y reciben como pago el desprecio que

se merecen, a menos que por suerte tengan un padre rico, y en este caso, el destino los acecha en su camino hasta descargarles un recio golpe.

### **¿A qué clase pertenece Usted?**

El Director General o Jefe de la Policía de Buenos Aires ha querido dar, según leemos en La Prensa de aquella gran metrópoli, una lección educativa a sus subordinados para establecer las condiciones que, a su juicio, constituyen el verdadero mérito para lograr un ascenso. Sobre los años de servicio pone las aptitudes; doctrina ésta que se ha popularizado por medio del siguiente apotema: "Aptitud suple antigüedad".

A fin de establecer lo que entiende por aptitudes superiores, el Jefe de la Policía bonaerense ha escrito un diálogo a la manera platónica; lo ha hecho escribir en grandes carteles murales y lo ha mandado fijar en todos los cuarteles de su mando. He aquí el diálogo:

La escena ocurre en una de nuestras grandes casas comerciales. Un empleado pide autorización para presentar una queja al director general.

- ¿Qué hay...?

- Señor director, ayer fue nombrado X para ocupar la vacante Z, y X es 16 años más joven que yo.

El director interrumpe:

- ¿Quiere usted averiguar la causa de ese ruido?

El empleado sale a la calle y regresa diciendo:

- Son unos carros.

- ¿Qué llevan?

Después de una nueva salida el empleado vuelve diciendo:

- Unas bolsas.

- ¿Qué contienen las bolsas?

El empleado hace otro viaje a la calle y vuelve diciendo:

- No sé lo que contienen.

- ¿A dónde van?

Cuarta salida y responde:

- Van hacia el este.

El director llama al joven X y le dice:

- ¿Quiere averiguar la causa de ese ruido?

El empleado X sale y regresa cinco minutos después manifestando:

- Son cuatro carros cargados con bolsas de azúcar, forman parte de las quince toneladas que la Casa A remite a Mendoza. Esta mañana pasaron los mismos carros con igual carga. Se

dirigen a la estación Catalinas; van consignados a...

El director, dirigiéndose al empleado antiguo:  
- ¿Ha comprendido usted? ♦

# TEORIA "A": CONCEPCIÓN EMPRESARIAL PARA EL HOMBRE COLOMBIANO

*Jaime Sicard Ramírez*

## **Prólogo**

En alguna entrevista para enganche como ejecutivo de una organización colombiana, y de esto hace ya bastantes años, exhibía yo orgulloso ante el presidente de esta empresa, mi hoja de vida, en la cual hacía resaltar mi carácter de profesor universitario. "Esos profesores están llenos de teorías. No me gustan. En mi empresa la única teoría que funciona es que yo mando y los demás obedecen. Si le gusta así, puede ingresar. Siempre me ha dado muy buen resultado obrar así, y no voy a cambiar".

Esa entrevista fue notable para mí. Efectivamente, me hizo recapacitar sobre los resultados —en nuestro medio— de todas las teorías gerenciales que desde esos años se han venido ventilando, y en los muy pocos resultados que han producido. Esto con gran contento de los gerentes que piensan como el de la entrevista de marras.

Fue indudable que del intento de aplicación de todas las magníficas teorías de los Mc.Gregor, Argyris, Likert, Maslow, Herzberg, etc., sólo ha quedado un salobre sabor: el del fracaso. ¿Por qué? Poco a poco, en los que trabajábamos en Desarrollo Organizacional, fue surgiendo la convicción de la inutilidad de trabajar con la mayoría de los gerentes "exitosos" colombianos. Nos fuimos refugiando en la cátedra, comprendiendo que la única labor prometedora de éxito está en la educación de las nuevas generaciones, ya que los actuales directivos empresariales parecen ser tan refractarios a los cambios propuestos.

Sin embargo, la labor educativa tampoco es clara. El medio universitario también se ha permeado de ese "algo" que flota en el ambiente y que allí se presenta como el "facilismo académico" y el abandono de toda

enseñanza que no sea "técnica" o "tecnico-mecánica".

En realidad, estos dos sectores (el empresarial y el universitario) sólo son dos aspectos especializados de la crisis que se ha cernido sobre nuestro país, crisis que ha pretendido cavar apocalípticamente la tumba de la empresa colombiana y que ha sacudido la formación universitaria hasta hacer exclamar a los encargados del "fomento" de ella que hay demasiados profesionales, que se deben cerrar facultades o impedir el acceso a ellas.

Pero les llegó por fin la hora a los gerentes tipo "big-stick" y sólo las entidades universitarias con más alta exigencia académica y moral van a subsistir.

El camino está, pues, señalado. El remedio lo podemos encontrar mirando atrás. Solamente hemos podido ser "algo" cuando fuimos "nosotros", cuando fuimos fieles a nuestros valores. Volver a ellos es la consigna. Necesitamos más profesionales, pero "verdaderos profesionales". Tenemos que aprender de nuevo a degustar "el discreto encanto de la pobreza" que tuvimos cuando fuimos "potencia moral".

## PRIMERA PARTE

Corrían los años sesenta. Era notoria la expansión industrial colombiana; nuestro país prometía ser "el Japón de Suramérica". Era ya el segundo país más industrializado del subcontinente.

Nuestra industria textil estaba en auge, también la del vidrio, la petroquímica, la del cemento, la cerámica y demás de la construcción; se empezaba el ensamblaje de automotores, etc. El Estatuto Cambiario cumplía plenamente su función de fomento, pese a las restricciones iniciales a la importación de materias primas. El auge era general y los optimistas empresarios empezaron a preocuparse —ahora sí— por el desarrollo y capacitación de su personal gerencial. Comenzó el "boom" de la gerencia colombiana: Incolda, I.R.C., Uniandes...; se reunían congresos de Gerencia y Relaciones Industriales; llegaron las Teorías "X" y "Y" de Mc.Gregor; empezó el auge de las ciencias de la conducta aplicadas a la dirección de empresas; llega el Desarrollo Organizacional y se empieza a popularizar el estudio de la Administración en las nuevas escuelas y facultades universitarias. ¡El futuro de la institución empresarial colombiana parecía muy brillante! Sólo que... este futuro no llegó.

Hoy, después de veinte años de estos hechos, miramos con patriótica tristeza esa quimera que no se alcanzó. Es más, en lugar de adelantar, retrocedimos a niveles mucho más bajos que los de 1960. El único "adelanto" empresarial fue el auge del sector financiero que usufructuó la inflación. En lugar de progresar, aprendimos a "acostarnos con la inflación" según las serias advertencias del Dr. Carlos Lleras en memorables conferencias en el Club de Ejecutivos.

¿Qué pasó?... ¿por qué?... En primera instancia podríamos buscar responsables en los gobiernos que hemos tenido desde esos tiempos. No funcionó a largo plazo "la transformación nacional", no tuvo éxito el desarrollo inflacionario que tenía "como objetivo el hombre", con todo y sus "cuatro estrategias"; no pudimos "cerrar la brecha"; y, al fin de estos tiempos rodeados por el atraso, la miseria, la violencia, la inmoralidad y el desempleo, tenemos que exclamar: ¡"no se pudo"!

Quizás la dirección del Estado haya tenido mucha culpa en la crisis de la empresa colombiana, especialmente por su voracidad alcabalera. Pero, ¿será la única responsable? No faltará (especialmente en el sector público)

quienes achaquen la crisis colombiana a la "coyuntura internacional": el alza o caída de los precios del petróleo, el auge o la recesión del café, la aparición u ocaso de la OPEP, la caída de los demócratas y la subida de los republicanos, la caída de los republicanos y subida de los demócratas, el nuevo ascenso de los republicanos, la estalinización y desestalinización en la URSS, la revolución cubana, entre otros.

Sólo nos faltaría, para quitarnos de encima la responsabilidad que tenemos en la crisis empresarial colombiana, echarle la culpa (como escribiera García Márquez) a: "la riqueza del subsuelo, las aguas territoriales, los colores de la bandera, la soberanía nacional, los partidos tradicionales, los derechos del hombre, las libertades ciudadanas, el primer magistrado, la segunda instancia, el tercer debate, las cartas de recomendación, las constancias históricas, las elecciones libres, las reinas de belleza, los discursos trascendentales, las grandiosas manifestaciones, las distinguidas señoritas, los correctos caballeros, los pundonorosos militares, su señoría ilustrísima, la corte suprema de justicia, los artículos de prohibida importación, las damas liberales, el problema de la carne, la pureza del lenguaje, los

ejemplos para el mundo, el orden jurídico, la prensa libre pero responsable, la Atenas Suramericana, la opinión pública, las elecciones democráticas, la moral cristiana, la escasez de divisas, el derecho de asilo, el peligro comunista, la nave del estado, la carestía de la vida, las tradiciones republicanas, las clases desfavorecidas, los mensajes de adhesión". Si así lo hacemos, asistimos a "los funerales de la Mama grande", sólo que esta Mama será la Gerencia Colombiana.

¿Por qué no indagamos cómo es que otros pueblos, que también han sufrido las mismas influencias, que han padecido peores gobiernos, que vienen de guerras crudelísimas, que cuentan con menores recursos naturales, van mejor –mucho mejor– que nosotros? Es notable que esos países sean asiáticos: Japón, Singapur, Taiwan, Hong – Kong.

El objeto del presente escrito es analizar este fenómeno para tratar de encontrar una fórmula o teoría que nos pudiera sacar del atraso industrial y gerencial que padecemos. Llamemos desde ahora esa fórmula la Teoría "A", ya que veremos después por qué y en vista de qué, se acabó el alfabeto después de las teorías "X", "Y" y "Z".

## **En busca de la Teoría "A"**

Deberemos partir de dos premisas suficientemente claras y aceptadas para la gran mayoría de colombianos y estudiadas por tratadistas o historiadores tan respetables como Luis López de Mesa, Indalecio Liévano y Alfonso López M.

1. Con las excepciones de Antonio Nariño, Simón Bolívar y Rafael Núñez, nuestros dirigentes (incluyendo a los empresarios) no han sido auténticos. Siempre han buscado fórmulas extranjerizantes para solucionar problemas colombianos. Siempre se nos han recetado fórmulas venidas de afuera, para que, aplicadas sin mayor análisis, fueran la panacea de nuestros males. Se ha llegado a tal extremo, que hasta la forma de hacer la revolución ha sido importada de la helada estepa al cálido Macondo. Así fue como en materia política y económica, a Colombia se le aplicaron fórmulas extrañas, sin concordancia con la realidad nacional: el jacobinismo, la constitución americana, las teorías económicas francesas, liberalismo económico y, especialmente, el abandono de la educación para dedicarse a la instrucción, como lo afirma Indalecio Liévano. Así también en materia gerencial, buscan nuestros empresarios

instruirse en la "última fórmula" que solucione sus problemas, fórmula que siempre están esperando en la última conferencia del profesor de moda (y que nunca ha sido empresario), o en el último "best seller" gerencial que leen apresuradamente en sus oficinas, cuando les llega con dos años de retraso a su publicación o a través de algún comentario de prensa.

**2.** Nuestro pueblo raso, y por ende el obrero industrial o el empleado operativo, sí es auténtico. Se comporta como lo que es: una mezcla triétnica, mucho más parecida al pueblo español y a los orientales, que a los anglosajones, autores de las instituciones y teorías que nos gobiernan. Esto es así, especialmente en su conducta religiosa, ética y moral. Forma una raza "cósmica" —que diría Fals Borda— casi sin parangón, de origen caucásico y muy similar a los pueblos tropicales afroasiáticos, y, desde luego, muy parecido a los otros pueblos latinoamericanos. La cultura sajona es tan extraña a nuestro medio, como puede serlo la oriental para el norteamericano.

Después de estas dos consideraciones, ahora volvamos a los años sesenta en Colombia. Colombia se estaba distinguiendo como una incipiente potencia industrial en Latinoamérica, siendo la más desarrollada en relación con el

número de habitantes o la segunda en Suramérica, después de la europeizada Argentina. Esta característica de liderazgo empresarial, no estaba igualmente repartida en el país. La región industrial por excelencia era Antioquia, desde (por lo menos) el comienzo de este siglo. Hablar de empresas, especialmente hablar de industrias, era hablar de Antioquia. Este Departamento era, con mucho, el líder de adelanto industrial colombiano y promotor del progreso de la gerencia nacional.

La clase dirigente empresarial de Antioquia era reconocida como la más capaz y adelantada del país. Igualmente el obrero antioqueño había llegado a ser sinónimo de productividad y se consideraba que había "algo" que le hacía diferente a los otros del país. "Algo" que permitía que el proletario antioqueño fuera un eficiente operario de la maquinaria moderna, un cumplido asistente a las labores fabriles cotidianas, un cumplidor razonable de las reglamentaciones de las gerencias de las múltiples fábricas de Antioquia. Y, sobre todo, un obrero que se consideraba orgulloso de su condición de trabajador, y no inferior humanamente a sus superiores jerárquicos (los gerentes antioqueños), con quienes siempre tuvo una cálida, respetuosa pero igualitaria

relación humana. 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.

El autor de estas líneas (y conste que no es antioqueño), tuvo la fortuna de formarse en el trabajo durante quince fecundos años en una empresa industrial antioqueña. Allí aprendió "desde abajo" a hacer las cosas, allí aprendió a convivir con sus subalternos obreros, a respetarlos y a sentir cuán necesarios son para el proceso productivo; allí observó de cerca la relación estrecha y afectiva existente entre la clase obrera y los accionistas, distantes socialmente en tres o más escalas sociales y económicas, pero cercanos en la concepción de su origen y destino común. También allí aprendió el suscrito a convivir en la comunidad fabril; a participar en sus festividades religiosas patronales; a celebrar sus días especiales; a participar en forma absolutamente igualitaria en los eventos deportivos con sus obreros; a luchar conjuntamente por la victoria en los "reinados" de belleza en la fábrica; a comulgar con ellos al terminar los retiros espirituales anuales. En esa empresa (y digamos su

nombre), en la Organización Corona, pude observar cómo –en concordancia con el sindicato y las autoridades eclesiásticas locales- se adelantaban campañas educativas familiares en aspectos médicos y culturales. Yo era muy joven y afortunadamente no aprendí en "sermones" cómo debía ser un jefe, sino con el diario ejemplo del mío durante muchos años. Sin teoría, 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. Allí también tuve la oportunidad de capacitarme constantemente en la tecnología de la Empresa y en la ciencia Administrativa. Los adelantos gerenciales de la administración científica (novedosos en toda Colombia menos en Antioquia); las teorías de las "Relaciones Humanas", no las aprendí en la universidad en la cual estudiaba sino en la Empresa. Fue por el interés de los gerentes de Corona, que allí se empezó a hablar de "Administración por Objetivos": todos, del último obrero al más alto gerente, vibrábamos día a día por los resultados de la producción en calidad y cantidad. Allí fue donde (y creo que por primera vez en la

empresa colombiana) se empezó a estudiar Mc.Gregor y se trató de llegar a un ambiente tipo Teoría "Y".

En esa Empresa, los herederos de los accionistas no acceden al poder graciosamente, sino después de muchos años de preparación, desde el puesto de obrero raso hasta el sillón de la Junta de Directores. Los accionistas no son especuladores, sino intensos trabajadores. Cada uno de ellos tiene la más alta autoridad informal en los diferentes aspectos del desempeño: la técnica, las finanzas, las relaciones públicas, etc.

Jamás, durante los años de mi permanencia en la Organización Corona, tuve preocupación por la estabilidad de mi empleo. ¿Cómo tenerla, si siempre me consideré su dueño? Era algo natural en una Empresa con cientos de trabajadores con más de veinte años de servicio, y con padres e hijos trabajando. Jamás vi que se despidiera injustamente a nadie... Todo esto pasaba más de veinte años antes que se publicara la "Teoría Z", antes que hubiera "show" mundial por la aparición de "En busca de la Excelencia".

Y la situación de "Corona" no era excepcional. Al igual que en esta Empresa, se aplicaban los

mismos principios en la mayoría de las Empresas Antioqueñas: Peldar, Fabricato, Coltabaco, Coltejer, Cervecería Unión, Laboratorios J.G.B., Elospina, Tejicóndor, Postobón, Everfit, etc., etc., funcionaban de manera similar.

Además, empresas como Corona y Peldar, demostraron que esa cultura podía ser trasplantada a otros sitios del país que no tenían la misma tradición antioqueña. Se "colonizó" industrialmente a los pueblos cundinamarqueses de Madrid y Nemocón, y de unos agricultores medievales, se les transformó en modernos obreros, tan efectivos como los antioqueños. Aun a gentes tan diferentes (aparentemente) como los costeños, Corona les aplicó la Teoría "A" (Teoría Antioqueña), y de allí surgió la pujante Láminas del Caribe.

### **La decadencia empresarial colombiana**

Hacia fines de la década de los sesenta, el autor de estas líneas abandona Corona. A la par de una larga experiencia en la cátedra universitaria, se le presenta una intensa oportunidad de conocer desde posiciones ejecutivas, otras empresas colombianas. Son, por lo general, empresas del sector financiero

(estatales y privadas), y como coincide con esta época el auge del sector financiero, es una ocasión excepcional para observarlas. Allí hay estilos completamente diferentes a la Dirección de Empresas. En este sector prima el status; brilla por su ausencia la moderna Administración; a lo más, algunas aplican un atrasado paternalismo, pero sin la confraternidad patrono-empleado. Son frecuentes los conflictos sindicales. En este sector campea otro tipo de empresario: más que el trabajador o técnico, es el "aprovechador de oportunidades" o especulador, el que sobresale. Las nuevas riquezas empresariales no se hacen después de generaciones de trabajo, sino a golpes de audacia.

Los empleados del sector financiero no son los "hermanos en el trabajo", sino los antagonistas a quienes se debe obligar a trabajar. Por esa misma época llega "la juventud al poder"; esto especialmente en las empresas del sector oficial. Ya no se necesitan largos años de experiencia "desde abajo" para llegar al comando gerencial. Jóvenes recién salidos de las universidades son nombrados presidentes o vicepresidentes de las empresas no manufactureras... y empieza la carrera desafortunada por la preeminencia ejecutiva y económica.

Los resultados rápidos son los únicos que cuentan. Hay que aprovechar las circunstancias... los jóvenes audaces suben rápidamente y algunos viejos los imitan. La Andi pierde importancia, la ganan las asociaciones financieras. Hay que aprovechar la coyuntura del UPAC. Se vuelve mejor especular que trabajar.

Y, en esta carrera se rompieron todas las barreras, se anularon todas las tradiciones. Se suspendieron las inversiones en la capacitación gerencial; se quebraron los valores de la Teoría "A"... no se volvió a hablar de la Teoría "Y", sino para desprestigiarla: "esa teoría no sirve... fíjense que nuestros gerentes exitosos son todo lo contrario a lo que ella indica". Allí se llegó al despeñadero. Antioquia, inclusive, abandonó sus prácticas, perdió el liderazgo empresarial y gerencial, buscando alcanzar el de la "nueva economía". La carrera terminó en lo que ya sabemos: la ruina de la industria, e inclusive la ruina del nuevo sector privilegiado, después de la quiebra de su estilo de gerencia. Así se llegó a la única posibilidad "gerencial" nacional –después del abandono del verdadero campo empresarial que es la industria manufacturera-. Se llegó al establecimiento de la gran industria nacional de hoy: el narcotráfico.

## **Hacia un resurgimiento de la Teoría "A"**

En agosto de 1984, apareció en Colombia el libro más importante que se ha escrito en nuestro medio sobre temas de empresa. Guardadas las proporciones, este libro (para Colombia) es por lo menos tan importante como "El lado humano de la empresa" de Mc.Gregor. Se trata de "Ética, trabajo y productividad en Antioquia" del sociólogo Alberto Mayor Mora. Es tan importante que quizás ni el mismo autor vislumbró su trascendencia.

Allí en su libro, el doctor Mayor Mora hace un análisis del porqué llegó Antioquia a ser el Líder industrial colombiano. En sus amenas páginas comprendemos –en síntesis- lo siguiente:

- 1.** La decisión inicial de cambiar el espíritu nacional (poco apto para el trabajo y la producción y mucho para la especulación y discusión), nació de un hombre: Mariano Ospina Rodríguez, quien procuró educar a sus hijos Tulio y Pedro Nel para que ellos fueran los inductores del gran cambio nacional, encaminado a hacer primar en el país un sentido de la vida similar al anglosajón en lo que respecta al trabajo, pero sin abandonar las

bases éticas y morales tradicionales del catolicismo. Así recomendaba el estudio a sus hijos (Pág. 40 del libro del doctor Mayor): "Religión y moral, cuanto les quepa en el alma y en el cuerpo, ciencia aplicable y aplicada, muchísima; idiomas vivos, bastante; ciencia puramente especulativa, literatura e idiomas muertos, algo; novelas y versos, nada".

**2.** Efectivamente, Tulio y Pedro Nel Ospina se educaron bajo estos preceptos en California y Europa. A su regreso, Tulio Ospina fundó en Medellín la "Escuela Nacional de Minas", calcada en su espíritu de la similar de California. Desde esta Escuela, se lanzó primeramente Tulio Ospina, y luego hicieron lo mismo sus seguidores, en pos de la gigantesca empresa de educar a la futura clase empresarial antioqueña (y a través de ella a la colombiana) bajo una denominación básica: La Honradez.

**3.** La idea de honradez que la Escuela de Minas inculcaría a sus alumnos, y que era básica para el progreso del futuro dirigente empresarial, estaría fuertemente sustentada en la tradición religiosa y moral del pueblo antioqueño. Además, la exigencia académica en las materias técnicas sería máxima. Sólo por el más arduo trabajo el estudiante podría graduarse,

aprendiendo así que las cosas grandes de la vida sólo se logran por el propio esfuerzo.

**4.** La técnica empresarial que la Escuela enseñaría a los estudiantes, se sustentó primordialmente en la teoría de Frederick Taylor, que con una admirable actualidad (casi inmediatamente publicados "Los Principios de la Administración Científica") empezó a enseñar el ingeniero Alejandro López, egresado de la Escuela, y a quien justamente se le puede llamar el "Padre de la Administración Colombiana".

**5.** Sin embargo, esta enseñanza científica no se llevó a cabo bajo un criterio de instrucción, sino de una verdadera educación, basada en los principios morales y la ética del Catolicismo. Es así como los egresados de la Escuela, que crearon las principales empresas antioqueñas y dominaron por más de medio siglo las principales posiciones gerenciales del país, cumplieron su gestión siempre bajo un criterio social católico, basado en las doctrinas de León XIII, y con un acercamiento paternal y/o fraternal con los obreros. Las empresas antioqueñas gerenciadas bajo el espíritu de la Escuela de Minas, fueron más que sitios de rudo trabajo, hogares familiares cuyos componentes -dueños, gerentes y obreros-

compartían todos los acaeceres de la vida diaria, sosteniéndose y apoyándose los unos a los otros bajo la protección espiritual y educativa de la Iglesia Católica.

**6.** Los resultados de esta educación, de esta concepción del trabajo del hombre colombiano –que tanto se asemeja a lo que nos deslumbra hoy bajo el nombre de la Teoría "Z"- están a la vista: fueron egresados de la Escuela de Minas y creadores de empresas entre otros: Alejandro López, Carlos Cock, Mariano Ospina Pérez, Alberto Jaramillo Sánchez, José María Bernal, Roberto Salazar Gómez, Rubén Piedrahíta Arango, Joaquín Vallejo Arbeláez, Jaime Posada Angel, Martín del Corral, Alejandro Uribe E., Eduardo Duque, Peter Santamaría, Juan de la Cruz Posada, Mariano Roldán, etc., para nombrar sólo a unos y en desorden cronológico. Es decir, son un esfuerzo educativo basado en la técnica moderna, soportado en las concepciones éticas y religiosas tradicionales y auténticas de nuestra raza y nacionalidad, que tienda a formar un culto por el trabajo duro y que entienda que los frutos del trabajo son para disfrutar en esta vida, pero a largo plazo. Es decir, que el hombre se puede realizar en la vida en y por el trabajo. Todos los dirigentes

egresados o formados en la Escuela de Minas, trabajaron e hicieron trabajar bajo el lema católico antioqueño: "DIOS TE VE".

Después de este recuento, comprendemos porqué el abandono de lo que la Teoría "A" significa, nos ha llevado a donde estamos. Pero igualmente, nos hace comprender la posibilidad de un renacer, previo un esfuerzo educativo similar al de los primeros tiempos de la Escuela de Minas y que esté basado en una teoría gerencial auténticamente colombiana, pero soportada en los conocimientos científicos gerenciales universales.

En honor de los pioneros Tulio Ospina, Alejandro López, etc., y del admirable pueblo antioqueño, sugiero que esa Teoría se llame Teoría "A", y respetuosa y humildemente me atrevo a señalar sus postulados:

### **Postulados de la Teoría "A"**

1. Una gerencia exitosa es la que produzca en la sociedad resultados correctos. Estos resultados correctos se miden en sus efectos económicos para los miembros de la empresa (accionistas, gerentes y trabajadores), y en sus efectos de realización humana para los mismos. La realización humana no es otra cosa que la

razonable satisfacción de las necesidades humanas.

**2.** Para que exista una gerencia exitosa, se necesita que los gerentes tengan conocimientos científicos y sean auténticos; es decir, que se comporten en forma acorde con la naturaleza y el medio social, político y económico en el cual dicha gerencia se desempeñe.

**3.** El conocimiento científico y la conducta auténtica no bastan para producir una gerencia exitosa. Es necesario que los gerentes actúen siempre guiados por una ética y moral de comportamiento, que sólo la puede dar una firme convicción religiosa. Así el gerente se comportará, aun en los asuntos más reservados u ocultos de su gestión, como si actuara en público. Para la gerencia exitosa sólo puede haber una verdadera auditoría: su propia conciencia, de la cual deberá dar cuenta a Dios.

**4.** El gerente exitoso deberá tener una adecuada política de administración de personal. Esta política no está basada solamente en estereotipos teóricos y prácticos, sino en los siguientes sentimientos: amor a la patria, amor a sus coterráneos, amor a su actividad gerencial.

**5.** El amor a que se refiere el postulado anterior, no puede ser diferente al de un sentimiento con base religiosa. El gerente exitoso debe tener un amor cristiano al prójimo: sus jefes, sus colegas, sus subalternos.

**6.** El amor al prójimo no siempre significa "mano blanda" por él. Por amor, el gerente – excepcionalmente- debe sancionar, ser drástico. El amor a la comunidad, por su bienestar, debe primar sobre la individualidad.

**7.** El cambio empresarial que necesita el país, las regiones y las mismas empresas, debe empezar primero por el personal gerencial. Los más necesitados de ese cambio son los altos gerentes, mucho más que los empleados y obreros.

**8.** Ese cambio en los directores de empresa no se puede hacer sino por la educación, no solamente por la instrucción. Es pues imperativo volver a la alta exigencia en las instituciones docentes y agregar a la instrucción moderna impartida (proveniente en su mayoría del extranjero) toda la necesaria enseñanza y vivencia de nuestros valores sociales, culturales, raciales y religiosos. Es decir, la educación gerencial colombiana debe estar cimentada en la historia y la sociología colombiana y en la

tradición cultural, moral y ética de la Religión Católica.

## **SEGUNDA PARTE**

### **La Teoría "A" en la práctica**

Varios meses después de escritas las reflexiones de la Teoría "A", llegó a mi poder el recientemente publicado libro de Charles H. Savage Jr. (q.e.p.d.) recopilado póstumamente por George F.F. Lombard y editado por el M.I.T. (M.I.T. Press Series on Organization Studies), el cual me dio una visión aún más clara de la vigencia de los postulados de la Teoría "A", sobre la base de una investigación científica que duró más de 10 años. Es muy importante tener en cuenta que las observaciones, análisis y conclusiones de Savage fueron hechas por un extranjero, quien así pudo ver con más objetividad los fenómenos en referencia.

### **La obra de Charles Savage**

En ese libro, denominado "Sons of the Machine", Savage hace una narrativa de tres historias ("tres pequeñas joyas") en las cuales describió las diferentes formas en que interactúan la producción fabril de la América Latina y más concretamente en Colombia... en

el Departamento Industrial de Antioquia, en las cercanías de Medellín.

Savage estudia, por el método de investigación participativa, todas las múltiples relaciones y tradiciones que forman una verdadera Cultura de Trabajo, las consecuencias que tiene el impacto del cambio tecnológico introducido por la industrialización en esa cultura y sus consecuencias en la productividad.

El hombre –el recurso humano- es objeto y sujeto del desarrollo. Es el único que puede hacer algún aporte al proceso del desarrollo; pero, el cambio que significa cualquier desarrollo es un desafío y a la vez una promesa, para el trabajador y para el gerente por igual. Ambos componentes del recurso humano no pueden apartarse de la etnografía regional y nacional. El conocimiento de la cultura ancestral, el respeto a ella, a la vez que significa una posibilidad de paz social, brinda un tremendo potencial de desarrollo para una gerencia sensible y auténtica.

Charles Savage presentó el primer reporte de sus trabajos en Colombia en su tesis "Factory in the Andes: Social Organization in a Developing Economy", para alcanzar el grado de Doctor en Administración de negocios en

la Escuela de Negocios de Harvard en 1962. En la medida que se profundizaron sus estudios, preparó sus resultados en la forma de Casos para la enseñanza, monografías y varios artículos, los cuales recopiló George F.F. Lombard con la ayuda de la Escuela de Gerencia "Alfred P. Sloan" del M.I.T. y de Alfonso Rojas (miembro del Centro de Investigación Económica de la Universidad de Antioquia). David C. Korten preparó y revisó los casos de Savage con la ayuda del Incae (Instituto Centroamericano de Administración de Empresas) de Managua – Nicaragua.

Savage también obtuvo ayuda para sus trabajos y publicaciones con la AID, la Corporación Carnegie, la Coca-Cola, Down Chemical, Esso Interamericana y la División Latinoamericana de la Xerox Corporation. En Colombia, varias entidades ayudaron o aportaron a Savage: El Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad de Antioquia, la EAFIT, la ANDI, el Programa de Becas de la Unión Panamericana y el Dr. Rodrigo Uribe.

El Dr. Everet E. Hagen, del Centro para Estudios Internacionales del M.I.T., hizo los arreglos para la entrada inicial de Savage a Colombia, donde éste último visitó, investigó

y vivió en estrecho contacto con la comunidad de tres sitios: el pequeño y antiguo pueblo de Santuario; la localidad de Caldas (también vecina de Medellín) a la cual en su obra da el nombre de "La Blanca", y la misma ciudad industrial de Medellín.

En Santuario, Savage analiza la vida de la población a través de los fenómenos ocurridos con la modernización de una pequeña empresa cerámica—"La Nueva". En Caldas efectúa su más profunda investigación, también en la industria cerámica, esta vez en la empresa más importante del país en este ramo: la Locería Colombiana, a la cual denomina "La Blanca" en sus escritos y, finalmente, Savage lleva sus observaciones a la misma capital industrial de Colombia, Medellín, donde estudia la más grande productora de vestuario para hombre, a la cual da el nombre de "El Dandy".

El trabajo de campo de Savage dura de 1960 a 1972. Es verdaderamente un ejemplo para la gerencia colombiana y a la vez una paradoja nacional, ya que nuestros snobs gerenciales buscan la panacea empresarial en el extranjero, un "schoolar" norteamericano viene a convivir con nuestros obreros para comprender las

consecuencias del cambio social, producido por el cambio tecnológico y cuyo resultado es el desarrollo.

Savage regresa a los Estados Unidos, e infortunadamente fallece de cáncer en 1973. Sus escritos, como ya se dijo, son recopilados, ordenados y recomendados por George F.F. Lombard, y así ve la luz "Sons Of The Machine", obra que llegó a mis manos en 1986 por la generosidad del admirado y respetado Dr. Hernán Echavarría Olozaga.

Es mi intención en este escrito, hacer una breve descripción de los resultados de las investigaciones de Savage en "La Nueva", "La Blanca" y "El Dandy", enfatizando especialmente en "La Blanca", para ayudar a comprender cómo los cambios impulsados por los avances de la tecnología sólo pudieron tener éxito (después de tropiezos iniciales) en la medida en que -por circunstancias a veces fortuitas- los valores de la cultura gerencial se amoldaron a la etnografía local y nacional. Es decir, a lo que he llamado en la primera parte de estas notas "La Teoría A".

Por otra parte, es supremamente importante comprender cómo -a pesar de las buenas intenciones de la gerencia- donde dichos

valores no fueron vivencias mutuas, como el caso de "El Dandy", el impacto de la tecnología y la administración científica sólo logra ahondar los conflictos sociales en el recurso humano, fracasar la Empresa y formar un caldo de cultivo apto para el crecimiento de los que, se supone, van a evitar la "explotación del hombre por el hombre".

También buscó, como una conclusión, ayudar a clarificar cómo la responsabilidad de la comprensión de estos fenómenos, y por ende la aplicación genuina de la "Teoría A", está en los gerentes colombianos, para quienes los conocimientos del "management" deben ser sólo un complemento de aplicación situacional en nuestra especial –y auténtica- realidad sociológica. Por eso no me limito exclusivamente a los conceptos de Savage, sino que los doy de mi propia cosecha.

### **Santuario y "La Nueva"**

Después de reseñar la ubicación geográfica de Colombia en Latinoamérica y del Departamento de Antioquia en Colombia, lo primero que señala Savage es la "violenta historia" de los andinos como resultado de las acciones y frustraciones de "Los Incas" (los confunde con nuestros nativos), de los conquistadores y

colones españoles, de los negros, los libertadores y los "modernos tecnologistas".

Esa historia ha ido conformando una cultura, y un "behavior", que parece estar dominado por un fatalismo y estoicismo casi oriental, que en lo social también está marcado por características especiales, altamente reaccionarias al cambio.

Las tradiciones y costumbres de Santuario son sintomáticas, típicas de la cultura andina y se pueden resumir en los siguientes conceptos y modos de vida ancestrales:

### **El concepto del "*Destino*"**

Es la parte fatalista. El hombre colombiano se enfrenta a la vida y en ella al trabajo, con un concepto de *Destino* fijo y definido. El no habla de su trabajo o de su oficio, sino de "*Su Destino*". Este *destino*, pre-establecido, fijo e inmodificable, especifica el comportamiento adecuado del individuo según el status familiar, su herencia social y económica -y aun- según el temperamento y sicología característicos dentro de los cuales obligatoriamente nace la persona.

Según este *Destino*, cada cual se comporta irremediabilmente. El *Destino* marca los roles

individuales de la vida, roles que son específicos, invariables y que no se desea variar! Esto no significa que nadie se sienta inferior a nadie, ¡NO!, lo único que ocurre es que se tiene un *Destino* diferente. Así se explica la relativa indiferencia ante el cambio económico que implica el cambio tecnológico. Realmente, nadie desea ganar más; para qué si "nuestro *Destino* es ser pobres"... hay otras cosas que esperar.

El *Destino* implica una gran resistencia a lo desconocido, pero (repito), en ningún caso significa un sentimiento de inferioridad. Sencillamente, se es actor en el drama de la vida, en la cual cada uno tiene su papel, diferente a los demás, invariable y necesario.

**El concepto de liderazgo social:  
"Los padres de familia", "Los patrones"  
y "Los dones"**

El hombre colombiano tiene ancestralmente un gran respeto por la tradición familiar. El status más alto lo tiene el padre de familia, no importa su condición económica. En los principios de la vida industrial los grupos o secciones de trabajo estaban conformados por núcleos familiares dirigidos por el padre de familia, quien hizo las veces de supervisor

industrial. Los puestos de más jerarquía en el trabajo estaban destinados para esos padres de familia, al igual que los jornales más altos. A los padres de familia corresponde el título cariñoso y respetuoso de "Don". No siempre el padre de familia lo es biológicamente, pero, en todo caso, es aquel que se preocupa por "el *Destino*" de la familia, le consigue trabajo a sus miembros, los entrena, los disciplina y se encarga de su representación ante los patronos.

Al título de Don, muy frecuentemente sigue un diminutivo (Don Pablito, Don Paco), símbolo de respeto y cariño.

El patrón tiene naturalmente más status que el "padre de familia". Pero él es también el "padre de la familia empresarial". Por eso, cuando se le quiere mucho, también se le da el título de Don.

El concepto de patrón es democrático. Los patronos fueron Dones encumbrados, porque ese fue su *Destino*. Su papel va mucho más allá del de capitán industrial. Se preocupará por la salud, la vivienda, la educación, el matrimonio, y aun la muerte de sus trabajadores. Todo esto lo hará por intermedio del "padre de familia", de quien será compadre

por bautizo o matrimonio. El patrón estará presente en las festividades de la comunidad y en los actos sociales o deportivos.

El Patrón y sus herederos, y los "padres de familia" y los suyos heredarán también el contrato laboral, creando así una especie de empleo de por vida (...el mismo que para descubrirlo tuvimos que ir hasta el remoto Japón!...).

### **El fenómeno de "La Plaza"**

Después de leer "Sons of the Machine", el año pasado fui a Santuario y me puse a observar detenidamente La Plaza del pueblo. Naturalmente, ha cambiado desde los días de Savage, pero sustancialmente es lo mismo. Y es lo mismo en toda Colombia, por tradición hispánica y quizás indígena.

La Plaza del pueblo es el centro de la vida del mismo. Ha jugado siempre un papel simbólico en Colombia. Todo lo importante –desde la revolución del 20 de julio hasta la tragedia del Palacio de Justicia- siempre ha ocurrido en La Plaza.

La Plaza está rodeada de las edificaciones más representativas de la población: la iglesia, el

"palacio" municipal, las tiendas, los bares y las mismas casas de los Patrones.

La Plaza, igualmente, es el centro de la vida económica de la población y de la región. Allí los "patrones" compran a los agricultores, contratan a sus peones (previo negocio con los "padres de familia") y se entera todo el mundo de las noticias..., especialmente los días feriados. La Plaza cobra entonces animación social y económica, que llega al clímax anualmente con las festividades religiosas en honor de la Virgen o el Santo Patrón. Es una fiesta universal, donde confraternizan el Patrón y el peón, el Cura y el Militar... todo el mundo. Es la válvula de seguridad por donde desfogan las tensiones del año y se hacen más fuertes las relaciones sociales entre los de arriba y los de abajo, que marchan al unísono en la Procesión de rigor. Dentro de todo este contexto funcionó (¿funciona?) la Plaza de Santuario.

### **"La Nueva"**

Cerca de allí, tres generaciones de "padres de familia", herederos de "Don Tomás", "Don Enrique" y "Don Jesús Álvarez" (nombres que les da Savage), fundan una rudimentaria industria cerámica que manufactura tazas y

platos (vajillas) de porcelana. Es La Nueva, industria pionera en la región. Funciona primitivamente, sin energía eléctrica y con grupos de trabajo compuestos por núcleos familiares dirigidos por los "padres de familia" (o "Dones"), quienes se entienden con "Los Patrones" (antiguos "Dones") mediante arreglos hechos en "La Plaza" de Santuario.

El sitio de trabajo es sólo una prolongación de la comunidad de Santuario, en la cual los "padres de familia" reparten los puestos de trabajo, diseñan los métodos y supervisan la producción de todo su conglomerado familiar, respondiendo de él ante sus "patrones". Los sistemas de pago (concertados entre los "patrones" y los "Dones") son colectivos para el grupo familiar. No hay divisiones o barreras físicas, de tal manera que las mujeres de los trabajadores pueden visitarles y traerles los alimentos que toman en el mismo sitio de trabajo. Éste se ha convertido en una miniaturizada versión de La Plaza de Santuario, donde el Cura y "los patrones" vienen a conversar y compartir con los trabajadores.

Con la llegada de la energía eléctrica, se dio en las fábricas de Santuario la posibilidad de un cambio trascendental en los métodos de producción. Ya para entonces se habían

fundado otras pequeñas industrias cerámicas similares a "La Nueva", a las cuales "Don" José (el Patrón de "La Nueva") había intentado confederar con la ayuda del cura del pueblo. Esto no fue posible, y Don José inició por su cuenta la transformación tecnológica que permitía la electricidad.

Esa transformación trajo inmenso cambio en las costumbres sociales de los trabajadores de "La Nueva", e inclusive trajo a Santuario, personal de mecánicos y electricistas jóvenes, diferentes a todo el personal tradicional. Los nuevos -en "La Nueva"- fueron un factor decisivo de cambio, y poco a poco (especialmente a través de una iniciativa patronal para constituir un equipo de fútbol) fueron integrándose, pero respetando la organización social básica existente.

Don José, el "Patrón", comprendió que las condiciones de mercado hacían imprescindible un cambio gerencial que permitiera el cambio en los sistemas de trabajo y pago, que eran ya posibles bajo la nueva tecnología. Con algunos conocimientos del taylorismo y de la Teoría "Y" de Mc.Gregor, nombró un comité de "padres de familia" para que estudiara una propuesta de trabajo por incentivos económicos y la redistribución del sistema

de producción. Pero respetó absolutamente el status de los "Dones" y no le impuso nada al comité. Este comité, inicialmente se opuso a los cambios, pero por el influjo espontáneo de los nuevos, después de tomarse su tiempo de reflexión, fue a avisarle su aceptación del plan a Don José.

Así empezó en "La Nueva", la transformación que cambiaría totalmente los sistemas de vida de Santuario y puso a "La Nueva" en los primeros lugares del mercado.

Fue pues un cambio inteligente, no forzado por el Patrón, que permitió poco a poco integrar al personal nuevo, que la nueva tecnología requería y que en lo sustancial, no rompió el ancestro cultural, respetando los valores etnológicos de Destino, Plaza, Padres de Familia y Patronos.

### **La experiencia de "La Blanca"**

En esta investigación a una sociedad y a una empresa más desarrolladas que las de Santuario, Savage encuentra que las ideas dominantes que se aplican en materia gerencial en ese momento, son aquellas ya viejas en los Estados Unidos: las del Taylorismo, las cuales intenta hacer imperar en plena vigencia del

viejo orden social de ancestro hispano – indígena, al cual aspira reemplazar.

Ese momento es crucial en la población de La Blanca (nombre ficticio que le da Savage a Caldas-Antioquia). El proceso no es nuevo, viene desde principios del siglo como vimos al analizar la labor de la Escuela de Minas de Medellín y sobre la cual –curiosamente- Savage no hace referencia a pesar de haber estado tan estrechamente relacionado con el medio de los ingenieros de la Escuela de Minas. Es un momento en el cual el taylorismo intenta concentrar el poder en las manos de especialistas tecnológicos; el mismo poder gerencial que en la América Latina tradicional ha estado centrado en el liderazgo de los Patrones.

Savage observa muy atinadamente cómo este intento de cambio de manos del poder gerencial, significa que la motivación sigue siendo exterior a los mismos trabajadores. De todas formas, los dos fenómenos: el trabajador y el especialista tecnológico, son demasiado recientes en esa sociedad. Los dos son *Hijos de la máquina*.

Hay que hacer varias consideraciones sobre el medio académico de Savage y así se entenderá

mejor la orientación del sistema de investigación por él empleado.

Para los años 50 en los Estados Unidos hacía crisis el taylorismo y se creaba el clima adecuado que vino a definir Mc.Gregor en 1960 con su *The Human Side Of Enterprise*. Max Weber ha afirmado que "el comportamiento económico sajón es una extensión de la ética social protestante".

El antropólogo Malinowski investigó "participativamente" a pueblos nativos de una isla del Pacífico. Este es el método empleado por Savage. Manning Nash hizo su estudio sobre "La vida industrial en Guatemala", y C. Abegleen publica su análisis sobre "La fábrica japonesa". Por otra parte, es Evereth Hagen – del M.I.T.- quien poco antes de la visita de Savage hace un completo estudio del espíritu y valores empresariales de Antioquia.

La descripción que de Antioquia hace Hagen, muestra que allí aparece un "curioso ejemplo de industrialización indígena impulsada por una versión católica de la ética protestante de Weber". La gente de Antioquia practica un especial conservatismo que impulsa la motivación empresarial. Ese conservatismo social hace que el antioqueño esté estre-

chamente unido a su familia y que las familias tiendan a trabajar unidas, formando unidades productivas que a veces se asocian con otras familias.

A pesar del aislamiento geográfico antioqueño, a pesar de ser una zona especialmente montañosa, esa versión católica de la ética protestante – empresarial, ha hecho que Antioquia haya dominado completamente la vida religiosa e industrial de Colombia.

Para decirlo con frase de Savage: "En Antioquia aparece la misma unión entre los sentimientos religiosos (muchas veces dispersos) y la capacidad industrial. Esta estabilidad social, sumada a la iniciativa innovadora empresarial, es la misma que se ha observado en la Inglaterra calvinista y en el Japón" (Sintoísta, agrego yo).

### **El pueblo de "La Blanca" (Caldas, Antioquia)**

Al sur de Medellín, bordeando el cañón del río del mismo nombre, durante una media hora en auto, Savage encontró la localidad de "La Blanca Town", la misma que a principios de siglo era una pequeña población de unos 2.500 habitantes, con todas las características de los

pueblitos colombianos y antioqueños: el centro de su vida lo constituía La Plaza, su principal edificación - La iglesia- y sus principales ciudadanos: el cura y algún Patrón, a quien servían con gran dedicación y cariño los "Dones" o "padres de familia".

El único establecimiento manufacturero era la industria cerámica que fabricaba loza ("china ware") y que se fundó a principios del siglo XX. La principal familia de Blanca, estaba encabezada por "Don Eduardo", quien compró la industria cerámica de locería a través de una transacción bancaria.

"Don Pablito", servidor de Don Eduardo, fue el primer encargado de la Fábrica; su hijo continuó en este "destino" y en 1960 Savage encontró a su sobrino ("Don Antonio") a cargo del control de calidad. Igualmente, aún estaba trabajando "Don Chico", la primera persona contratada por Don Eduardo.

En el costado norte, y desde una colina que domina la población, se encuentra la casa patronal de don Eduardo: "Linda Vista", sitio obligado de peregrinación de los pobladores en busca de ayuda de trabajo de Don Eduardo y sus tres hijos: "Don Alfonso", "Don Ramiro" y "Don Alfredo". Estos, en su niñez y años

juveniles, fueron amigos y compañeros de todos los hijos de los "padres de familia" que trabajaban en la Fábrica. Don Eduardo y sus hijos apadrinaron a los niños del vecindario, ayudaron en las emergencias, presidieron las procesiones y festividades religiosas, y fueron la principal y casi única fuente de trabajo de la población.

El trabajo en "La Blanca", se convirtió en "el destino" de los habitantes del pueblo y en el polo de atracción para "los montañeros" desplazados por la violencia que azotaba al país. Los emigrantes a "La Blanca" eran principalmente antiguos agricultores cafeteros.

Poco a poco, mientras la locería progresaba, el pueblo se fue convirtiendo en una sociedad pluralística mediante el arribo de gentes extrañas y con intereses diferentes a los de los pobladores originales. Aun cuando la casa de Don Eduardo, "Linda Vista", continuaba siendo el centro de atracción social de "La Blanca", en otra colina, al otro extremo de la población, surgió otro foco de interés y cambio de costumbres: en "La Primavera", un bailadero donde acudían "the camahanes" provenientes de Medellín en los fines de semana. La juventud de "La Blanca" que trabajaba dirigida por sus

"padres de familia" en la locería, pronto empezó a copiar los modales y la vestimenta de los "camahanes" de La Primavera, a donde acudían los fines de semana.

Sin embargo, los domingos, el principal evento social seguía siendo la Misa celebrada en la iglesia de La Plaza, donde se seguían celebrando todas las intermediaciones sociales, los contratos de trabajo entre Don Eduardo y sus hijos y los "padres de familia".

### **La fábrica de "La Blanca"**

En una esquina de la Plaza, poco a poco se empezó a conformar una construcción semejante a una fábrica convencional. Se cerraron muros y se fue haciendo más restringido el acceso de las esposas que llevaban sus alimentos a los "padres de familia" y a sus hijos que laboraban en la planta. "Don Paco" (otro adelantado padre de familia de la confianza de la familia de Don Eduardo), se convirtió en Jefe de Personal y continuó practicando los mismos rituales y trato cariñoso con los trabajadores, que habían sido tradición de la familia patronal.

A la muerte de Don Eduardo, sus hijos continuaron con los mismos sistemas

patronales con unos 200 trabajadores de "La Blanca". Ejemplo del trato de Don Adolfo, Don Ramiro y Don Alfredo con sus trabajadores, es una anécdota narrada por Savage: "Don Adolfo se encontró con Fulano en la Fábrica y le preguntó: 'Fulano, ¿cómo está su esposa?', - 'Ella necesita una operación quirúrgica urgente'. Entonces Don Adolfo mete la mano en su bolsillo, saca una buena cantidad de billetes y se los entrega a Fulano". Otro trabajador narra: "yo tenía 12 años cuando mi padre fue asesinado por los bandidos de las vecindades de la población. Después del funeral, mi hermano y yo estábamos consolando a mi madre, quien estaba preocupadísima por el futuro de nuestra familia. En eso llegó Don Alfredo a la casa y nos ordenó: ¡quiero que ustedes, los dos muchachos, vayan mañana temprano a la Fábrica y empiecen a trabajar!".

Todo este trato afectuoso (recuérdese los postulados 4 y 5 de la Teoría "A") fue creando un ambiente casi de adoración por los patrones y de una alta productividad, que fue haciendo crecer y progresar la locería. Otro ejemplo de los sistemas de dirección y motivación hacia el incremento de la producción, nos lo describe Savage: "un trabajador me contó: Don Alfredo, cuando regresó de un viaje al Brasil hace pocos años, nos decía: fíjense, los brasileños pueden

producir más de 30.000 piezas diarias, entonces nosotros 'los blanqueros' podemos hacer más. Nosotros le contestamos: pero, Don Alfredo para hacer eso necesitamos mover esto, hacer aquello y cambiar esta otra cosa. El nos ordenó: ipues entonces háganlo! Al fin produjimos las 30.000 piezas, pero tuvimos que trabajar hasta tarde en las noches durante los primeros días".

El sistema basado en el íntimo contacto entre patrones y trabajadores, y que había probado ser tan exitoso, empezó a tener dificultades en su aplicación en la medida en que el tiempo de los patrones se fue haciendo más escaso, hasta que las obligaciones de sus crecientes negocios los sacaron de La Blanca y los trasladaron a Medellín, en un momento en el cual contaban alrededor de 45 años de edad. Igualmente, el número creciente de familias que se vinculaban como trabajadores en "La Blanca" hacía cada vez más difícil mantener el mismo sistema de relaciones patronales.

### **La llegada de "the doctores" y los cambios que ellos introdujeron**

Cuando Charles Savage llega a efectuar sus investigaciones en "La Blanca", la fuerza de trabajo pasa de 500 hombres (y muchas

"viejas"), y la gerencia de la Empresa está en manos de "los doctores" (Savage señala estas palabras como "el título usado locamente por todos para llamar a los graduados universitarios").

Los patrones tenían la esperanza de que los doctores pudieran reemplazarlos de tal manera que se conservaran los términos sociales del contrato laboral tradicional. Pero no fue así.

Aun cuando la estructura orgánica de la empresa incluyó a algunos representantes del nuevo orden, como "Don Paco" en la jefatura del personal, y "Don Antonio" en el control de calidad, estos personajes fueron discriminados por los doctores, quienes francamente no creían en los métodos paternalistas de los patrones y delegaron en los "Dones" supérstites las tareas "desagradables" de la interrelación social tradicional.

Los doctores introdujeron en la Fábrica el sistema de administración industrial desarrollado a principios del siglo en los Estados Unidos por Frederick Taylor y que – en la primera parte de este escrito – hemos visto cómo fue divulgado entre nosotros por los ingenieros de la Escuela de Minas, el cual se enseñaba a mediados de los años sesenta en las universidades de Medellín.

Los métodos para incrementar la producción, empleados por Don Alfredo, que lograron fabricar más de 30.000 piezas diarias, contrastaban fuertemente con los de los doctores. Estos doctores eran muy jóvenes, el más viejo de ellos no tenía 30 años de edad.

El enfoque de los doctores era el clásico taylorista, que pensaba cómo el estímulo económico de una creciente remuneración según la producción, era el más adecuado para cambiar el método antiguo de la identificación de los trabajadores con sus patrones y que consideraban totalmente inadecuado.

Los doctores establecieron el rechazo a cualquier distinción entre los trabajadores, que no estuviera basada en su producción individual. Impusieron los incentivos económicos individuales (resultantes de los estudios de tiempos y movimientos), contrastantes totalmente con los métodos patronales que establecían los arreglos con las familias y no con los individuos.

Pronto se hizo sentir la reacción de los trabajadores. Los "padres de familia" que ocupaban los puestos de más importancia, se sintieron subestimados. La siguiente frase de uno de ellos muestra el estado de las cosas:

"en aquellos tiempos (los de los patrones) el tornero (operario del torno moldeador "the potter") era un hombre de importancia, a quien se le pagaba por el rendimiento de sus pulidores, su grupo. Hoy, no es nadie".

Las responsabilidades patronales, que no habían sido adquiridas sino heredadas, iban mucho más allá de la mera producción. En cambio, los doctores pensaban que todo lo que no fuera producción era pérdida de tiempo. Implantaron lo que Blake y Mouton han llamado el "estilo 9.1": "máximo interés por la producción, mínimo interés por la gente" y cuyo lema parece ser "Producir o morir". Naturalmente, todas las actividades comunitarias, como la fiesta anual de la Virgen y las primeras comuniones, fueron perdiendo importancia en medio de la añoranza de los trabajadores, quienes no perdían oportunidad para dar sus quejas a los patrones en sus esporádicas visitas. Y éstos estaban descontentos porque los doctores no adoptaban sus propios métodos en el trato con los trabajadores. Uno de los patrones le decía a Savage: "algunas veces los doctores tratan a los trabajadores como si fueran vacas".

Los trabajadores persistían en comparar desfavorablemente a los doctores con sus

antiguos patrones y desarrollaron una fuerte hostilidad hacia sus nuevos gerentes. El ambiente se fue haciendo más pesado para los doctores y a varios se les manifestaron reacciones sicosomáticas como úlceras y alcoholismo. Otros abandonaron la Empresa, pero a algunos no les gustó el nuevo método y empezaron a tratar de emularlo con el de los patrones.

Los doctores no se integraban con la comunidad de "La Blanca". Todos ellos vivían en Medellín y abandonaban la Fábrica y el pueblo en las tardes y en los fines de semana. El gerente general, el "Doctor García" (seguramente presionado por los patrones) alquiló una casa en las cercanías de "La Blanca", pensando quizás que esta casa cumpliera alguna función parecida a la de "Linda Vista", pero pronto la abandonó y regresó a vivir a Medellín.

A los doctores no les gustaba acompañar a los trabajadores a sus festividades en el pueblo. No asistían o se iban muy temprano. Poco a poco fueron delegando esas tareas a "Don Paco".

Los doctores fueron formando una "rosca" aislacionalista. Sólo los que tenían el título

profesional almorzaban juntos. "Don Antonio" y "Don Paco" –los únicos administradores no doctores– almorzaban solos. Los doctores se burlaban entre ellos de la conducta de los patrones, a quienes llamaban jocosamente "el Padre", "el Hijo" y "el Espíritu Santo"; dándose entre ellos mismos sobrenombres como "Poncio Pilatos" o "Martín Lutero". Su taylorismo se volvió mucho más que un método. Se convirtió en un modo de vida y casi en una religión. Si los doctores criticaban el "culto a los patrones", ellos mismos crearon un "culto a los doctores".

En fin, todas las tradiciones del tiempo de los patrones fueron resquebrajadas por el sistema de los doctores. Inclusive aspectos culturales como los conceptos de "la plaza", "el Destino", "los padres de familia", fueron rotos: los doctores suspendieron la costumbre de visitas de los familiares a los trabajadores para llevarles los alimentos y criticaron las reuniones cerca de los hornos o sitios de trabajo, en las cuales –en los viejos tiempos– los patrones compartían una arepa antioqueña o un buen chorizo con sus obreros. El concepto del "Destino" se vio atacado con los intempestivos cambios de labor, la autoridad de los "padres de familia" se debilitó al empezar a ser reemplazados por jóvenes supervisores (con modas de

"camahanes") o al ganar menos que sus jóvenes auxiliares.

Una buena ilustración del ambiente que se vivía, la narra el mismo Charles Savage con sus peripecias al iniciar sus investigaciones. En un principio él se presentaba en la Fábrica con "cuello y corbata" y armado de una tabla portátil donde firmaba sus papeles de anotaciones. Inmediatamente fue catalogado como "doctor" y le fue casi imposible obtener datos, ni conversar francamente con los trabajadores o "las viejas". Pero después cambió de método. Acudió a "La Primavera" y se tomó unos tragos con los obreros, empezó a asistir a la Misa dominical y a las reuniones de "La Plaza"; visitó a los trabajadores y a sus familias en sus casas y entonces se convirtió en "Don Carlos" (a pesar de ser un "mister"), y se le abrieron las puertas del conocimiento de la realidad sociológica de "La Blanca" y del corazón de "los blanqueros".

Los doctores y los obreros hablaban en diferentes idiomas y no se podían entender. Mientras los trabajadores continuaban usando el lenguaje y los canales de comunicación de los viejos tiempos, los doctores no lo comprendían e insistían en su esquema o estereotipo de trabajo; querían que se

comportaran en la forma "racional" económica, que permitiera salir adelante sus nuevos métodos.

La opinión general de los trabajadores se manifestaba en frases como: "nos gustaban las cosas como se hacían antes. Disfrutábamos estar en contacto con los patrones. Los doctores nos mandan a cumplir con el trabajo, pero cuando lo hacemos, ellos se llevan el crédito y el respeto...", "era mejor trabajar para los patrones..., había más comprensión, más compasión con nosotros cuando ellos estaban aquí. Los patrones acostumbraban pasar el día con nosotros, ahora todo es 'estándar'...", "los doctores no le preguntan las cosas a uno, ellos sólo dan órdenes. Se parecen a Perón".

En verdad en esta nueva época de los doctores, todos los problemas, ya fueran psicológicos o económicos, se convertían al lenguaje de la productividad. La reacción de los trabajadores confundió a los doctores, quienes sinceramente creían que "si había mucha confraternidad, también existiría muy poca productividad".

En fin, todos los problemas que Savage describe magistralmente, se pueden resumir en una frase: se creó un gran vacío social, que cada vez hacía más difícil el manejo de la

comportaran en la forma "racional" económica, que permitiera salir adelante sus nuevos métodos.

La opinión general de los trabajadores se manifestaba en frases como: "nos gustaban las cosas como se hacían antes. Disfrutábamos estar en contacto con los patrones. Los doctores nos mandan a cumplir con el trabajo, pero cuando lo hacemos, ellos se llevan el crédito y el respeto...", "era mejor trabajar para los patrones..., había más comprensión, más compasión con nosotros cuando ellos estaban aquí. Los patrones acostumbraban pasar el día con nosotros, ahora todo es 'estándar'...", "los doctores no le preguntan las cosas a uno, ellos sólo dan órdenes. Se parecen a Perón".

En verdad en esta nueva época de los doctores, todos los problemas, ya fueran psicológicos o económicos, se convertían al lenguaje de la productividad. La reacción de los trabajadores confundió a los doctores, quienes sinceramente creían que "si había mucha confraternidad, también existiría muy poca productividad".

En fin, todos los problemas que Savage describe magistralmente, se pueden resumir en una frase: se creó un gran vacío social, que cada vez hacía más difícil el manejo de la

Algún tiempo después, unos doctores pensaron en la creación de una Liga de Fútbol en La Blanca y en la organización de un campeonato interno. Al principio la idea cayó indiferentemente, pero más tarde el Doctor Gómez (Gerente de la Fábrica) la propuso a Arturo. Éste la rechazó de plano: "no, el fútbol es de nosotros, no queremos que de esto también se apoderen los doctores!!". Arturo era un joven con altas calidades de liderazgo y acaudillaba un grupo que no estaba de acuerdo con la pasividad de los antiguos "padres de familia", ni con la tecnocracia de los doctores. Los trabajadores en general, y especialmente los nuevos, no deseaban tener un sistema patronal modernizado.

Los doctores no presionaron su iniciativa, y después de bastante tiempo de discusión interna, ante las posibilidades de ayuda para el equipo deportivo (que era costoso), Arturo —en representación de los futbolistas— va a la oficina del doctor Gómez y le da el "sí" a la Liga de Fútbol.

Se inicia la temporada de fútbol sin la participación del comité de Don Paco. Los doctores conforman un equipo que se llama "Punta Negra". Juegan en el campeonato con suerte diversa. Todos los obreros son su público

en los partidos. Se burlan de los errores del juego de los doctores, pero también les aplauden sus buenas jugadas.

A la terminación de la primera temporada de la Liga de Fútbol, se conforma una Selección que representa a la Empresa y juega en varias localidades distintas de "La Blanca". En esa Selección alinean varios doctores.

En la fiesta final de premiación para la Selección y después de entregar los trofeos (algunos para los doctores), Arturo anuncia el final de la "Era de Perón", (la dictadura de los doctores).

Poco a poco los doctores se van integrando a la comunidad industrial. Arturo forma parte del Comité Social, en compañía de varios doctores, los más antiguos.

Dentro de ese ambiente se jugaron tres temporadas de la Liga de Fútbol. Y, para esa época, los patrones donan "Linda Vista" a una comunidad religiosa, dejando de ser vista la edificación como el centro local y punto de encuentro de los patrones ("... se apaga la luz de Don Eduardo..."). Los patrones, sintiéndose menos necesarios, ya casi no visitan la Fábrica de "La Blanca" y se dedican a atender sus negocios desde Medellín.

Los doctores ocupan los nombres bíblicos: "El Padre" es el Gerente de la Planta, etc.

Poco a poco va quedando más y más distante el culto de los patronos y la "guerra" de los doctores. El nuevo clima (bajo el liderato informal de Arturo) no tiene el peligro de una dependencia paternalista. Los doctores y los trabajadores se respetan mutuamente, el ambiente progresa aún más y un grupo de doctores decide comprar un gran lote de terreno en las vecindades de "La Blanca" para construir allí sus viviendas. Entonces no se les confunde con los patronos, ni se les exige el comportamiento que tuvieron ellos.

Sencillamente, se les respeta su identidad....

En este ambiente de paz social, Savage da por terminadas sus visitas a "La Blanca". Allí se impusieron al fin los métodos modernos de gerencia, pero sin destruir el viejo orden etnográfico local. El catalizador fue el recurso humano joven, que renovó "La Blanca".

### **La fábrica de Vestidos "El Dandy"**

De Santuario y Caldas (La Blanca), Savage pasa a efectuar sus investigaciones en la ciudad industrial de Medellín. Allí va a observar otro

medio totalmente diferente y un estilo de dirección tan alejado del viejo paternalismo patronal, como del taylorismo de los doctores. Desde ahora, podríamos llamar ese estilo como el del "cruzado social". Veremos qué resultados tiene.

### **El medio social**

Medellín era en el momento de la visita de Savage, el centro industrial de la Nación, su segunda ciudad en tamaño y un polo de atracción para la población campesina desplazada de su medio por "la Violencia", ese fenómeno tan colombiano entonces como ahora. La mayoría de la población estaba conformada por el viejo pueblo antioqueño, sectorizado por sus clases sociales y económicas, pero hermanado en el trabajo por la Teoría "A". Sin embargo, la conducta ciudadina ya estaba intervenida por los diferentes núcleos de desadaptados sociales típicos de las grandes ciudades latinoamericanas: los desempleados, la delincuencia común, la prostitución y un proletariado urbano colonizado (o en proceso de colonización) por el especial y típico sindicalismo extremo – izquierdista, surgido como reacción contra el sindicalismo patrocinado por la Acción Católica, de un innegable declinar. Estos "sindicalistas" buscan más una

revolución social y política que verdaderas reivindicaciones obreras.

### **El estilo de dirección de "El Dandy"**

El "Doctor Manuel Medina" (nombre supuesto) era el primer ejecutivo de "El Dandy" y un empresario muy distinguido entre los industriales de la ciudad. Era oriundo de Caldas (Ant.), bachiller de uno de los mejores colegios de Medellín y de los mejores graduados en Ingeniería Civil de una universidad local.

Según Savage, para los hombres sobresalientes de Medellín, se abrían dos caminos: la Iglesia o la Empresa manufacturera. El Doctor Medina escogió la segunda posibilidad. Hizo una rápida y brillante carrera en una textilera y, 20 años antes de la visita de Savage, había sido encargado de la Gerencia de "El Dandy". Era activo miembro de la Asociación de Industriales y de los Empresarios Católicos. Sus opiniones sociales se las manifestaba a Savage diciéndole: "si es que nuestros problemas sociales pueden solucionarse, serán solucionados en las Fábricas". El Doctor Medina no se comportaba como un Patrón y prefería el título de "Doctor" al de "Don". Había instalado elegantemente su oficina, cultivando alrededor de ella un bellissimo jardín de orquídeas. El sueño del

doctor Medina era "crear una justa y eficiente sociedad industrial en la cual lo mejor de lo moderno se pudiera combinar con lo mejor del pasado". Intentaba crear una Empresa modelo y cristiana.

En el año de 1953, la Empresa "El Dandy" se había instalado en su nuevo edificio dotado con lo último en maquinaria moderna para las confecciones masculinas. Estaba rodeado – como ya se dijo- de bellos jardines y contaba con muy buenos servicios para los empleados. Tenía una producción de 30.000 vestidos mensuales y una fuerza laboral de 1.625 empleados y obreros. La proporción femenina era alta, la mayoría perteneciente a la Confederación patrocinada por la Iglesia Católica. Aproximadamente la mitad del personal masculino era afiliado a la Federación Colombiana de Trabajadores, con tendencias francamente marxistas. La Empresa había dotado a ambas confederaciones sindicales con oficinas dentro de sus instalaciones industriales. La parte técnica, que ponía la Fábrica a la vanguardia del diseño, estaba a cargo de un famoso diseñador italiano, de lo cual estaba muy orgulloso el Doctor Medina. Otro de sus orgullos era la eficiencia tecnológica de las operaciones de "El Dandy", basadas en los incentivos económicos individuales.

Savage encuentra en "El Dandy" un complejísimo problema social causado por el estilo de Dirección alejado de las realidades vigentes, por conflictos entre grupos ideológicamente intransigentes, por la apatía general de los trabajadores y por el liderazgo informal, ignorado olímpicamente por el Gerente, quien a todos los problemas emocionales daba soluciones técnicas, o intentando "evangelizar" a sus empleados por medio de boletines.

A pesar de todas las buenas intenciones, y a su intento de construir una utopía empresarial, el Doctor Medina poco a poco se fue encontrando en pleno centro de un conflicto de grandes proporciones. Con motivo de los pliegos de peticiones sindicales, el Doctor cayó en la celada de verse mezclado en una "guerra" de boletines. Por una parte, el sindicato marxista publicaba su Boletín Sindical, que se atribuía la representación de las clases "explotadas" y que no obedecía a consignas de la Iglesia, ni del Patrón, ni de nadie, estando sólo al servicio de las clases "explotadas" contra las "explotadoras". El Boletín de la Empresa clamaba por los derechos y responsabilidades de los individuos, por la construcción de una paz social basada en las encíclicas

pontificias y a los editores del Boletín Sindical los calificaba como "una minoría que servía intereses extraños y entrababa la solución de los problemas laborales y el alcance de la paz social".

El Doctor Medina era el editorialista del Boletín de la Empresa y terminó su último ataque editorial con las palabras: "Sindicalismo sí, Comunismo no!!". Ante esta situación el líder sindical "Hugo Soto" (que no era demasiado extremista) renunció y el conflicto se agravó al quedar el Sindicato pro-marxista en manos de los más exaltados. La "guerra" se fue agravando entre el Doctor Medina y el Sindicato, en medio de la completa apatía de los ejecutivos intermedios y los trabajadores demócratas. Así estalló una huelga que daba al traste con el "sueño" del Doctor Medina.

Esa huelga duró 100 días, siendo la más larga hasta entonces en Colombia. Los líderes sindicales fueron obligados por las circunstancias y el Gobierno a aceptar un deficiente arreglo. En el momento de terminar la huelga y empezar una nueva etapa, las relaciones laborales estaban totalmente destruidas. Ninguna actividad socio-empresarial existía, y -desde luego-, la productividad era totalmente nula.

Las conclusiones sobre el fracaso de "El Dandy", unas señaladas por Savage y otras por mí, se pueden resumir:

**1.** Los cambios que impone la tecnología en situaciones de industrialización más avanzada que las de Santuario y La Blanca, no encontraron verdaderas bases sociales en las relaciones estructurales. "El Dandy" carecía de una tradición de dirección patronal que hubiera dado apoyo al doctor Medina, y carecía de un grupo de "doctores" integrados a la comunidad, que hubiera reemplazado su liderazgo. El Gerente se comportó como lo hizo inicialmente el grupo de los doctores en La Blanca. No hubo a quien añorar, ni a quien asemejarse. Cuando le dio un carácter de "conflicto internacional" al problema, nunca utilizó el concepto de "Plaza", ni había jóvenes "camahanes" disponibles. El doctor Medina estaba impresionantemente solo. No tuvo en cuenta los Postulados 2 y 7 de la Teoría "A".

**2.** En "El Dandy" no existió la influencia de la cultura de los "padres de familia", porque fue neutralizada por el medio citadino y las clases que se encuentran en él. Se necesitaba un comportamiento como el indicado por la Teoría "A" en su Postulado 2.

**3.** Los cambios tecnológicos fueron impuestos por el doctor Medina, sin dar la oportunidad de la maduración (como en Santuario) ni de la unión social (como en "La Blanca").

**4.** El principal motivo del fracaso en "El Dandy" fue el carácter egocéntrico del Gerente. Era alguien que -a pesar de sus convicciones teóricas aparentemente acordes con la Teoría "A"- nunca dio la oportunidad para la praxis vivencial de la misma, quizás porque no tuvo nadie de quien heredarla, ni nadie a quien legarla.

**5.** El concepto de el "Destino" en "El Dandy", fue completamente neutralizado por la influencia de la palabrería de la "lucha de clases". Esto no hubiera ocurrido de haberse cumplido en esa Empresa la "realización humana" de la cual nos habla el primer postulado de la Teoría "A" y que no se refiere exclusivamente a los aspectos económicos. En Santuario - y en mayor proporción en "La Blanca"- se logró al fin una razonable satisfacción de las necesidades sociales y de autoestima que nos enseña A. Maslow.

## EPILOGO

Con la narrativa de la historia de "El Dandy" termina el magnífico libro de Savage. Hay después una serie de datos sobre la sociometría de sus investigaciones y algunas reflexiones hechas por el recopilador póstumo. Pero lo esencial fue la vivencia de Charles Savage, narrada de una manera tan fresca y con esa cierta ingenuidad típica de los norteamericanos, que (por lo menos en mi caso personal) nos hace pensar...

Por eso considero conveniente –y quizás indispensable- dejar aquí plasmadas también mis conclusiones sobre el experimento de "La Blanca", que fue el más exitoso de los descritos. Al fin y al cabo "yo fui blanquero, yo soy blanquero..."

**1.** En primer lugar, hace muchos años viví una experiencia muy similar en una empresa "hija" de "La Blanca". Yo fui un joven extraño a esa cultura, pero transformado en un "Don" gracias a mi falta de status universitario en ese entonces. Me tocó convivir con la comunidad y gracias al deporte y a mi residencia en la vecindad de la Fábrica, pude integrarme a mis obreros. Por eso pude apreciar tan de cerca al trabajador

colombiano; pude comprender todas esas características que señala Savage y muchas más! Por eso hoy puedo decir que lo primero que debe tener quien aspire a una posición gerencial en la empresa manufacturera o industrial de Colombia, es un conocimiento democrático e íntimo de nuestro obrero. Esto sólo se puede conseguir con una conducta similar a la de "Don Eduardo" y sus hijos "Don Adolfo", "Don Ramiro" y "Don Alfredo", para lo cual no fue inconveniente la posición social ni económica de los patrones, tan superior a la de sus obreros.

**2.** En segundo lugar creo, debo afirmar, que la Teoría "A" se coge por contagio; se hereda y se lega. A mí me tocó por suerte, en esa mi juventud, unos "doctores" de la segunda generación –los integrados -. Ellos se comportaron como auténticos practicantes de la Teoría "A", como dignos y democráticos herederos de los patrones, aun cuando diferentes a ellos. También me correspondió trabajar con los "doctores" impregnados de Taylorismo y refractarios a la Teoría "A". Esos crearon muchos, muchos problemas a la Empresa, y le costaron muchos de sus mejores hombres. Afortunadamente, algunos sufrieron la misma transformación favorable de la Liga de Fútbol de La Blanca.

El año pasado tuve la inmensa alegría de volver a "La Blanca", invitado para dialogar con los "blanqueros" sobre estos temas. Y ¿qué observé?, no en vano han pasado 30 años. El progreso material de la Empresa es enorme. El viejo edificio de oficinas se ha convertido en una maravilla arquitectónica. La construcción fabril está más o menos igual, pero ocupada con la más moderna maquinaria. No quedan sino muy pocos de los viejos "Dones", pero aún está vivo –muy vivo – el recuerdo de los antiguos patrones, cuyos sistemas se han convertido en leyenda. También se recuerda cariñosamente a los antiguos y transformados doctores. Funcionan viejas tradiciones como las de "La Plaza": todavía se reúnen los trabajadores alrededor del horno, todavía se ve la actividad en La Plaza del pueblo; todavía las "viejas" de quienes habla Savage, le sonríen al visitante de la Fábrica, mientras pegan alegremente calcomanías y solicitan al cordial jefe de personal una ayuda para su familia. Hay (a mi manera de ver) un notable avance: vi muchos y jóvenes doctores. Son iguales a los de antaño (en su científicismo) pero son mucho mejores en su sencillez y aproximación al trabajador. Cómo será la cosa, que a algunos les dicen "Don"!

Sin embargo, creo haber percibido lo suficiente para detectar problemas. Aunque se desea conservar las prácticas sociales de lo que he llamado la Teoría "A", es obvio que se han abandonado en alguna medida. Iguales referencias tengo (por algunos viejos "Dones") de otras Empresas filiales de "La Blanca". Parece querer resurgir un neo-taylorismo con su lema de "producir o morir".

Naturalmente no podemos vivir en el pasado, pero debemos fijar nuestros pies en él. Y si esos indicios se observan en esa maravillosa Organización que Savage llamó "La Blanca", ¿qué no diremos de las otras empresas colombianas, en las cuales no se ha intentado siquiera vivir la Teoría "A"?

Ojalá este escrito contribuya en alguna forma para que –en medio del progreso– en "La Blanca" se conserven las tradiciones, y en otras empresas nuestras se gerencie de acuerdo con ellas.

Después de estudiar a Savage, en fin, refuerzo mis creencias: nuestro futuro empresarial es grande, si gerenciamos auténticamente, y esto quiere decir: Colombianamente!!! Lástima, eso sí, que esto tenga que enseñárnoslo un extranjero, mientras los "científicos" gerenciales nuestros buscan soluciones extranjeras.

No debemos olvidar que los gerentes y los trabajadores son el recurso humano imprescindible para el Desarrollo, y ambos son "Sons Of The Machine". ♦

# JARRÓN AZUL

*Peter B. Kyne*

Alden P. Ricks, acaudalado negociante a quien conocen, tanto en San Francisco de California, lugar de su residencia, como en todos los círculos marítimos y madereros de la costa norteamericana del Pacífico por el nombre de Capi Ricks, se siente como la gallina a la cual se le han hecho empollar huevos de pata. Esto es al menos lo que él mismo acaba de manifestarle a Skinner, director y gerente general de sus vastas empresas madereras, y al Capitán Martt Peasley, a cuyo cargo se halla la dirección de la Blue Star, famosa compañía de navegación que también le pertenece.

¿Qué les pasa a ustedes? – Les ha gritado el Capi a ambos - ¿Se han vuelto incapaces de juzgar cuándo sirve un empleado y cuándo no sirve? ¿O será que nunca han entendido ni jota de eso...?

¿Lo dice usted por Henderson, el de la oficina de Buenos Aires? – Se atreve a preguntar Skinner.

¡Por él lo digo! – Contesta el Capi.

Era el mejor viajante que teníamos en el negocio de maderas –arguye Skinner -. Un mozo que prometía muchísimo.

Y que se había formado a nuestro lado –apoya Matt Peasley -. Y verá usted, entró aquí de mandadero y fue ascendido hasta llegar a gerente de ventas.

No digo que no – gruñe el Capi-. Pero, bien que les advertí a ustedes que no serviría para el empleo de Buenos Aires. ¿Es o no es así?

Así es –conviene Matt Peasley-. Tampoco puede negarse que Henderson ha resultado un fracaso en Buenos Aires. Le dio por emborracharse, por jugar, desatendió los negocios... y ha acabado por alzarse con parte

de los fondos que teníamos en el banco. Pero, ¿quién podía sospechar siquiera que sucedería eso? Lo que digo yo: cuando se trata de un puesto que queda a tantas leguas de aquí, hay que confiar por completo en la persona a la cual se mande a desempeñarlo..., o no mandarla. En fin, Capi Ricks, nada sacamos con lamentar lo que ya no tiene remedio. Lo que hace falta ahora es buscarle a Henderson un reemplazo.

Conformes, Matt –asiente el Capi magnánimamente-. No se hable más de ello. Y dígame, Skinner –añade ahora dirigiéndose a éste -: ¿ha pensado ya en alguien para ese empleo?

No, señor, pena me da confesarlo –responde el interpelado -. El caso es, por otra parte, que ninguno de los empleados de mi departamento serviría para un puesto de tanta responsabilidad. Son demasiado jóvenes. Andrews, el único en quien yo confiaría, tiene sólo treinta años.

Si, ¿eh? Pues hombre, dos menos tenía usted cuando yo le di un empleo con diez mil dólares de sueldo al año, y en el cual le tocaba administrar intereses que valían un par de milloncesos –observa a esto el Capi con intención.

Pero es que Andrews no es hombre al cual hayamos puesto a prueba... –rearguye Skinner.

¿Y por qué no se le ha puesto a prueba? – Salta el Capi al oírle esto -. ¡Tiempo era ya de haberlo hecho, Skinner! Mire, hombre los aguafiestas como usted son los que han estancado los negocios, con esa teoría absurda de que el hombre ha de peinar canas y tener achaques para que pueda confiársele un puesto en que haya responsabilidad y un sueldo que valga la pena.

Tal vez sería lo mejor que fuese usted mismo quien se encargara de examinar los méritos de Andrews, y decidir si no sirve realmente para el puesto –insinúa Skinner.

¡Vaya si me encargaré! –Exclama el Capi, dando por terminada la entrevista, pone ambos pies encima del escritorio, se hunde en el asiento hasta tocar el espaldar con la nuca y, entornando los ojos, parece indicarle a Skinner y a Peasley que desea que lo dejen solo entregado a sus meditaciones.

Mas no han pasado cinco minutos cuando lo saca de ellas el teléfono. Quien llama es una empleada de la propia oficina, a fin de

anunciarle que hay un joven que se empeña en verlo. "Bien: dígale que pase", murmura el Capi resignadamente.

En traspasando el umbral del despacho, el visitante se detiene un instante, hace cortés reverencia, y teniendo fija en los del Capi la mirada franca y respetuosa de sus ojos azules, inicia la conversación de esta manera:

Soy Pecks, William Pecks, para servirle, señor Ricks.

Bien joven... usted dirá en qué puedo serle útil –contesta el Capi después de breve pausa.

Entiendo que hay aquí un empleo para mí – responde el otro con increíble aplomo.

Vaya, lo dice usted como si, en efecto, hubiera de dárselo.

Es que así lo creo –asiente prontamente Pecks, cuyo rostro, de facciones que, no obstante ser correctas, no tienen nada que llame la atención, se anima con simpática sonrisa -. Soy viajante de comercio, señor Ricks; sé mi oficio y me juzgo capaz de colocar cualquier artículo, sea el que fuere, que pueda venderse.

A decir verdad –le observa el Capi, sonriéndose también-, yo me he retirado ya del negocio. Este despacho me sirve, más que para otra cosa, para recibir la correspondencia, venir aquí a matar el tiempo, y tener dónde enterarme de lo que dice la gente del ramo. Con quien debe usted hablar es con el señor Skinner.

Ya lo hice: y no se mostró muy amable que digamos.

Entonces... hable con el Capitán Peasley.

También he hablado con él, señor Ricks. Dice que les sobra personal. Por eso he querido entenderme con usted personalmente, para que me de ese empleo. Estoy dispuesto a desempeñarlo a prueba. Si no lo hago mejor que cualquiera otro de los que lo hayan tenido, como estoy seguro lo haré, me iré yo mismo, sin que tenga usted que tomarse la molestia de despedirme.

Tocó el Capi un timbre que había en el escritorio, y se presentó Skinner quien, después de lanzarle a William Pecks una mirada nada benévola, quedó aguardando órdenes.

Amigo Skinner –empezó el Capi muy amablemente – lo he estado pensando, y me parece

que mandaremos a Andrews a Buenos Aires, sin más examen. Arréglole todo para que salga en el primer vapor. Le advertirá que el empleo es en interinidad. Si no nos resulta, volverá al que tiene ahora en la oficina. Otra cosa Skinner, y esto es un favor que le pido: deseo que me le de un empleo al señor Pecks. Quiero que veamos si hay en él madera para sacar un colaborador como los que necesitamos.

Perfectamente, señor Ricks –respondió Skinner con fría deferencia, como quien entiende muy bien que hay cosas que, aun cuando se pidan "por favor", son en realidad mandatos.

Le quedo a usted muy agradecido, señor Skinner –apresurose a decirle William Pecks: y le aseguro que sabré corresponder a su confianza.

"¡Habrás visto el muy tunante!" decía para sus adentros el Capi al asistir muy regocijado a esta escena. "Vaya, menos mal que, según se ve, es mozo despierto y de buen humor. Falta ha de hacerle esto último, porque...! no le arriendo la ganancia cuando el amigo Skinner lo coja por su cuenta!"

Son las doce –observó William Pecks poniéndose en pie, y consultando su modesto reloj

de pulsera-. Si ustedes no mandan otra cosa, iré a tomar un bocado y estaré de vuelta a la una, para empezar a trabajar. Así como así, no estoy para perderme medio día de sueldo.

No acababa de cerrarse aún la puerta por la que había salido el joven, cuando el Capi, atajando con un ademán el discursito que Skinner se disponía a endilgarle, le habló de este modo:

¡Ni una palabra de eso, Skinner! ¿Cómo pudo ocurrírsele darle con la puerta en las narices a un muchacho como él, que lleva pintada la honradez en la cara? Además, ¿no se dio cuenta de que se trata de una persona enérgica, activa, de esas que no se acobardan ante ningún obstáculo? ¡Si iremos a salir con que está usted quedándose ciego!

Lo siento, es que tenemos ya más personal del que se necesita –rezongó el reprendido, que no parecía dispuesto a dar su brazo a torcer.

En ese caso... Pecks será el último a quien tendrá que darle empleo a petición mía – contestó serenamente el Capi-. Y a propósito, ¿qué empleo le dará?

Supongo que querrá usted que sea el de Andrews el que le demos.

Si, por supuesto. Y oiga, amigo Skinner: ¿no tenemos por ahí si mal no recuerdo, cosa de medio millón de pies de abeto falso que no hemos podido venderle a nadie? ¡Encargue a William Pecks de buscar comprador para eso! Y si encuentra también una docenita de furgonetas de tablas de alerce o pinabete, de aquellas que nadie quiere ni regaladas, pues... idéjelas a don William a ver qué pasa! ¿Nos vamos entendiendo, amigo Skinner?

Sonrió el amigo Skinner, como pudiera haberse sonreído un pez espada; y por demostrar que entendía de sobra, contestó:

Así lo haré. Y si el mozo no consigue vender nada, pues... no habrá más remedio que mandarlo con la música a otra parte, ¿no, Capi?

Supongo que sí, aunque me dolería que hubiera que hacerlo. Por lo menos, si sale airoso de la prueba, le señalará el mismo sueldo que ahora gana Adrews. Y cuenta con lo que digo, Skinner – añadió poniéndose muy serio -, cuidadito con írmele a dar a William Pecks un precio prohibitivo para esas maderas, porque entonces, si por causa de eso no consigue él venderlas, yo mismo me encargaré de que sea usted quien pierda el empleo... ¡vaya si me encargaré! Hay que ser justos amigo Skinner...

El campo que le señalaron a William Pecks para entrarse en operaciones fueron los Estados de Utah, Arizona y Tejas. De Salt Lake City, capital del primero, telegrafió que había colocado dos furgonadas de tablas de alerce. En Ogden, población del mismo Estado, logró que una maderería con la cual llevaba Skinner años de batallar, sin haber podido nunca cerrar ningún trato, tomara un furgón de trozas de abeto falso, en calidades y tamaños surtidos. En Arizona, se las ingenió para iniciar nuevos negocios en madera para las obras de las minas. Pero fue sólo llegando a Tejas cuando demostró realmente los puntos que calzaba como viajante. Los pedidos para las petroleras que empezó a mandar desde allí fueron de tal consideración y tan frecuentes, que a Skinner no le quedó más remedio sino telegrafiarle a fin de que diese un respirillo. Redondeó los muy cumplidos éxitos del viaje volviéndose por Los Angeles y pasando por el valle San Joaquín, donde vendió dos furgonadas más de abeto falso. Al recibirse en San Francisco el telegrama en que así lo anunciaba, Skinner se presentó en el despacho del Capi para mostrárselo.

Hay que convenir en que ese Pecks sabe vender —dijo de no muy buena gana; y añadió con mayor renuencia aún—: tendré

que aumentarle el sueldo desde el año próximo.

Mi querido Skinner –repuso a esto el Capi-. ¿A qué esperar tanto? Esa manía suya de aplazar la recompensa que merezca un hombre por sus buenos servicios nos ha costado ya más de un excelente empleado. Si Pecks se ha ganado un aumento de sueldo, ¿por qué no ha de aumentársele de una vez?

Como usted quiera, señor Ricks...

Vamos, salga de aquí, que me pone los nervios de punta –exclamó el Capi-. Otra cosa –dijo enseguida atajándolo- ¿Qué tal lo hace Andrews en Buenos Aires?

Hombre... cablegrafía dos y hasta tres veces diariamente para consultar cosas que debiera resolver él solito. ¡Peasley está desilusionado!

Vaya, vaya... Supongo que estarán ya pensando en buscar quien lo reemplace ¿he? Me parece que ese muchacho Pecks sería un buen candidato. Por supuesto, será menester que yo me cerciore antes de decidir nada.

El sábado siguiente a aquel en que ocurría este diálogo, recibíase en la oficina un recado de

Skinner, quien manifestaba hallarse indispuerto y le preguntaba a Pecks si le sería posible ir a verlo el domingo a la una de la tarde. Pecks contestó que lo haría con el mayor gusto.

Acudió puntualmente a la cita. Lo hicieron pasar a la alcoba de Skinner, donde halló a éste en la cama, leyendo el diario y sin que, al parecer, lo aquejase indisposición alguna. Apenas se saludaron, empezó a hablarle de los clientes que deseaba que fuese a visitar. De esto pasó a otros puntos relacionados con el negocio, en los cuales se explayó en pormenores que no llevaban traza de acabar nunca. Estando en ello, telefoneó el Capi Ricks. El enfermo, sin salir de la cama, oyó lo que el otro le decía por cosa de un minuto, y le contestó luego: "Crea que me apena muchísimo no poder servirle, señor Ricks; pero ya verá usted, esta pícara indisposición me tiene clavado en la cama... Sin embargo, da la casualidad de que esté aquí el señor Pecks. Estoy seguro que él no tendrá inconveniente en encargarse de eso. ¿Quiere hablarle?" Concluyó dándole el auditivo a Pecks.

Muy buenas tardes, señor Ricks, dijo entonces éste. ¿En que puedo servirle?

¡Hola William! ¿qué tal, hombre? Pues ahora veré, se trata de lo siguiente: paseando esta tarde por la calle Sutter, vi en el escaparate de una tienda que queda entre las Stockton y Powell un jarrón azul que me vendría de perillas para regalárselo a una amiga mía que tiene otro igual y se encantaría de poder completar la pareja. Yo salgo esta noche para Santa Bárbara, en el tren de las ocho, a fin de asistir pasado mañana a la fiesta que da esa amiga para celebrar el aniversario de su boda, y me gustaría poder llevarme ese jarrón de que le hablo. Si usted, a pesar de ser hoy domingo, lograra conseguírmelo...

Lo haré con muchísimo gusto, señor Ricks. ¿Quiere darme algunos pormenores en cuanto al tamaño, color y demás?

Es un jarrón azul, con unos adornos bastante raros, de estilo oriental o cosa así. Tendrá como medio metro de alto. Está en un pedestal de madera de teca.

Perfectamente, señor Ricks, cuente con él.

¡Cuánto se lo agradezco, William! Llévemelo a la estación del Pacífico. Estaré en el vagón número 7, reservado A. Y oiga Pecks: ¡no olvide que el tren sale a las ocho menos diez!

No señor, pierda cuidado.

El dueño de la tienda es persona seria que no tratará de aprovecharse de la ocasión para pedirle por el jarrón más de lo que valga. En todo caso William, pague lo que sea y dígame el lunes al cajero que se lo abone y me lo cargue en la cuenta. ¡Muchas gracias por todo!

Apenas hubo concluido esta conversación, reanudó Skinner la suya, que fue alargándose de manera que sólo pasadas las tres, logró Pecks deshacerse de él y marchar sin pérdida de tiempo en busca del consabido jarrón.

Aunque recorrió ambas aceras de la calle de Sutter, de la esquina de la de Stockton a la de Power, deteniéndose a hacerlo, frente a todos los escaparates, no halló ni traza de lo que buscaba. Fuése entonces, repitiendo la misma operación, dos cuadras más, a lado y lado de la indicada y tampoco dio con el jarrón azul ni con cosa que se le pareciese. Sin desanimarse, tomó por otra calle inmediata, la de Bush; pasó de ésta a la de Post... ¡y nada! Al cabo, y bastante lejos por cierto, del lugar que le había dicho el Capi, en la esquina de la calle de Geary y la avenida de Grant, vio un jarrón que era sin duda el que tanto le había hecho afanarse.

La tienda en cuyo escaparate lo exhibía, estaba, como es de suponerse, cerrada. Esperanzándose con la idea de que así lograría atraer la atención del celador del edificio, llamó repetidamente, armando el mayor ruido posible. ¡Ni por esas! Entonces reparó en el nombre que campeaba en lo alto de la puerta: "B. Cohen – Objetos de Arte". ¡Algo era algo! Fuése al Palace Hotel y buscó el nombre en la guía de teléfonos, en la cual halló diecinueve señores cuyo apellido era Cohen, cuya inicial era "B" y que residían todos diecinueve en San Francisco California.

Después de cambiar un dólar en monedas de cinco centavos, dióse a telefonarles a los diecinueve Cohens. Cuatro no estaban; tres se hallaban fuera de la ciudad; seis respondieron en el dialecto, mezcla de lenguas germánicas, eslavas y hebrea, que hablaban los judíos. De los seis restantes, ninguno acertó a ser el Cohen que Pecks necesitaba.

Resuelto a no batirse en retirada mientras que hubiese un B. Cohen a quien buscar, empezó a llamar ahora a todos los de las poblaciones vecinas. Cuando, afónico, sudoroso y mohino, salió del locutorio donde había estado haciendo las llamadas, era ya cerca de las seis de la tarde, y no aparecía

aún el inhallable dueño de la tienda en que estaba el jarrón azul.

De repente se le ocurrió una idea, que fue salvadora: volvió a la tienda y leyó de nuevo el nombre que había en lo alto de la puerta. ¡Caramba, pues era verdad! Ahí estaba clarito: "B. Cohn" sin esa "e" que él había añadido entre la "h" y la "n". Pues nada, a cambiar un billete de veinte dólares y a telefonar de nuevo, esta vez a los de la ciudad, continuando, si preciso fuere, con todos los de las cercanías.

No tuvo suerte con los primeros, ocho por junto, de los cuales había seis que estaban pasando el domingo en el campo, uno que era más sordo que una tapia y otro que había empinado el codo más de lo regular. Pero, a la sexta de las otras llamadas, las de fuera de la ciudad, dio con el auténtico y deseadísimos B. Cohn. Es decir, con él precisamente, no: con su casa, de la cual le informaron que el señor Cohn no se hallaba en la población de San Rafael, sino en la de Mill Vallen, en la casa de un amigo, el señor Simón, cuyo teléfono, desgraciadamente, no sabían cuál fué. Venga, pues ahora, a llamar a los señores Simones de Mille Valley, y hasta dar con aquel en cuya casa se hallara el señor Cohn. Acertó a la tercera llamada.

Sí señor, el señor Cohn está aquí. ¿Quién desea hablar con él? –le pregunta.

Pecks, William Pecks. Hágame el favor de decirle que es urgente.

Hay un momento de silencio, y luego oye Pecks que le dicen:

El señor Cohn dice que usted debe de estar equivocado; que él no conoce a ningún señor Pecks.

¡Dígale que le telefoneo para avisarle que su tienda de la calle de Gery está ardiendo! –Grita Pecks–, quien, casi instantáneamente, oye una voz gangosa, la del propio Cohn, que le pregunta:

¿Es usted el jefe de bomberos?

Oiga, señor Cohn –empieza entonces Pecks–, no soy bombero, ni su tienda se ha incendiado. Si dije eso, fue porque de algo tenía que valerme para hablar con usted. Se trata de lo siguiente: necesito el jarrón azul que exhibe en su escaparate, y quiero comprárselo; pero ha de ser hoy mismo, cuanto antes.

¿Sabe usted cuál es el precio de ese jarrón?

No; ni me importa. Lo que me interesa es comprarlo enseguida.

Bien, en ese caso, telefonee a Prospect 3249 y pregunte por Herman Joost. Él es mi dependiente. Dígale de parte mía que he convenido en venderle el jarrón hoy mismo, y que debe ir con usted a la tienda para entregárselo.

Terminada la conversación con el dueño de la tienda, Pecks llamó a Herman Joost. No se hallaba en casa y la madre, que fue la que contestó, sólo pudo decirle que había ido a cenar a un club campestre, no sabía a cuál. ¡Qué remedio! A telefonar de nuevo, a un club y a otro. Con tan mala suerte lo hace, que en ninguno de ellos conocen, ni de oídas, al caballero por quien pregunta.

"¡Me han fastidiado!", piensa William Pecks cuando, ya pasadas las ocho, tiene que renunciar a la telefónica búsqueda. "Pero, ¿quién dijo miedo? Antes que darme por vencido, iré a romper el cristal del escaparate y a apoderarme de ese jarrón". Más, en llegando al lugar donde debe ejecutar lo que proyecta, encuentra allí, como encarnación tan inoportuna como fornida y temible de la ley, a un agente de policía.

Rendido, desilusionado, medio muerto de cansancio y de hambre, pues no ha comido nada en toda la tarde, siéntase en una boca de agua del servicio de incendios, y allí en la calle sobre la cual flota la sombra de la noche, reniega de su suerte, de Cohn, de Joost, del mundo en general. Levántase luego, vuelve al hotel, y por hacer una última tentativa, vuelve a llamar a Prospect 3249. ¡Feliz inspiración! porque Herman Joost se halla ya en casa.

A las nueve y cuarto, Pecks, que lo aguarda frente a la tienda, consumido de impaciencia, lo ve llegar en compañía de un agente. No bien entran al establecimiento, Joost va derechamente al escaparate, del cual saca el jarrón, pero con tantos extremos de cuidado como si sólo de tocarlo hubiera de deshacersele entre las manos.

¿Cuánto vale? –Pregunta Pecks.

Cuatrocientos dólares –contesta el otro-. Precio fijo, y pago al contado.

El ajetreado Pecks, que no alcanza a llevar encima ni diez dólares, mira sucesivamente al jarrón, a Joost, al acuerpado agente que con ellos se halla.

¿Tendría usted inconveniente en aceptar un cheque? – dice al fin con voz atiplada por el desaliento.

No lo conozco a usted, caballero. -Le responde Joost en tono terminante-.

Pecks le telefonea entonces a Skinner, desde la misma tienda.

Vaya, hombre – oye que le dice él con mucha cachaza:- ¿Conque todavía andamos a vueltas con ese jarrón?

Si señor, contesta. Lo he llamado para rogarle que me preste cuatrocientos dólares.

No alcanzo a tener tanto dinero en casa.

Podemos ir a la oficina y sacarlo de la caja.

¡Completamente imposible, querido! La combinación es de reloj. No habría forma de abrirla antes de mañana.

Entonces hágame el favor de responder por mí para que me acepten un cheque.

Hombre... ¿no me traerá eso ninguna complicación?

¡Lo que le traerá a usted la preguntita que acaba de hacerme es la tanda de puntapiés que he de darle mañana apenas lo vea! – Grita Pecks ronco de cólera-. ¡Vaya al demonio usted y su dinero, viejo avariento!

Matt Peasley, al cual telefonea enseguida, se muestra más tratable: escucha con paciente interés cuanto Pecks le va manifestando.

Ese encarguito del jarrón es el abuso mayor que han podido cometer con usted –le dice al cabo -. ¡No hay derecho, Pecks! Siga mi consejo, y no piense más en eso.

¡Imposible! –jadea Pecks -. Me dejaría cortar la mano derecha antes que quedarle mal al señor Ricks.

Pero, venga usted acá, hombre: ¿no ve que ya es muy tarde? ¡Hace hora y media que salió el tren!

No importa. Si consigo el jarrón, podré arreglármelas para que el señor Ricks lo reciba a tiempo. Présteme esos cuatrocientos dólares, por favor.

¿Para darlos por un jarrón? ¡No sea loco! Si el Capi llegase a gastar cien dólares que fuese en una cosa así, lo mataba el remordimiento.

¿No me prestará el dinero, capitán? – implora Pecks.

De ningún modo, hijito, sería ayudarlo a hacer una grandísima tontería.

¿Tampoco responderá por mí para que me acepten un cheque? Ya ve, siendo hoy domingo, no me es fácil cobrarlo.

¡Mejor, hombre! De ese modo santifica la fiesta y se ahorra de paso esa platica, le contesta el capitán Peasley, que, acto seguido, corta la comunicación.

William Pecks vese ahora confrontado por Herman Joost, que le dice:

¿Pretende usted que nos pasemos aquí toda la santa noche?

Veamos –responde el interpelado en tono conciliador, pues acaba de ocurrírsele una buena idea: ‘¿es usted hombre capaz de distinguir un brillante legítimo de uno falso?’.

Lo soy.

Bien. Espéreme aquí un momento, mientras que voy al hotel por una sortija.

Pecks sale disparado, salta en un taxi, y no tarda en estar de vuelta.

¿Cuánto cree usted que pueda valer? – le pregunta a Joost alargándole la sortija.

Hasta seiscientos dólares –contesta éste después de haberla mirado y remirado con ojos de conocedor.

Acéptemela en prenda, mientras que cobra el cheque.

No hay inconveniente.

Quince minutos después, llevando consigo sólida caja de cartón, en la cual iba muy bien embalado el jarrón azul, entraba Pecks en un restaurante. Despachó más que de prisa la comida. Tomó luego un taxi, fue al aeropuerto, donde averiguó con el celador la dirección y el teléfono de un piloto amigo suyo, del cual sabía que guardaba siempre allí su aeroplano. Y previas otras diligencias, esa misma noche surcaban William Pecks y el jarrón azul los cielos plateados de luna, en vuelo hacia el sur de los Estados Unidos.

A la hora y media de haber despegado, esto es, a la una y treinta minutos de la

madrugada, aterrizaba en el Valle de Salinas, donde, después de despedirse de su amigo, tomó camino de la vía del ferrocarril. Allí se sentó. En viendo que asomaba en la entrada del valle el tren en que viajaba el Capi Ricks, levantóse prestamente, transformó en antorcha la edición dominical de un diario, plantóse en mitad de la vía e hizo señas al maquinista para que parase. ¿Con qué derecho detiene usted el tren? —le pregunta a Pecks de muy mal talante el guardafrenos que lo ha ayudado a subir y hace ahora al maquinista la señal de que reanude la marcha.

Busco a un señor que viaja en el vagón número 7, reservado A, le contesta Pecks; que añade luego: y he de verlo así tenga que pasar por encima de su cadáver.

¡Ah! Dice entonces el guardafrenos. ¿Un señor ya de edad, más bien corto de estatura? Poco antes de salir de San Francisco, me preguntó si no había visto a un joven con una caja. Venga. Le diré donde está.

Un prolongado timbrazo hizo aparecer en la puerta del compartimiento al Capi Ricks, en camisa de dormir y con ojos soñolientos.

Disculpe que lo moleste a estas horas, señor Ricks, le dijo Pecks. Fue completamente imposible conseguir el jarrón a tiempo de poder llevárselo a la estación. Pero, aquí lo tiene usted.

El Capi se quedó mirándolo como quien ve visiones.

¡Diantre de muchacho! Exclamó luego. Cambiamos el nombre de la tienda, plantamos frente a ella un agente de policía, nos las arreglamos para que tenga que conseguir cuatrocientos dólares en una población donde apenas lo conocen y en la cual, por ser domingo, no hay modo de cobrar un cheque; y a pesar de todo eso, alcanza el tren y se me presenta con el jarrón azul. Entre, hombre, entre y siéntese.

¿Con que todo era una comedia? – murmura Pecks dejándose caer más que sentándose y sintiendo que la ira le ahoga la voz y que se le hace un nudo en la garganta. Mire, señor Ricks: usted es un anciano; le debo, además, agradecimiento por lo bien que se porta conmigo; pero, aunque una broma es una broma, ésta me ha llegado a lo vivo. Me han enseñado a respetar a mis jefes y a ser leal con ellos –continuó después de esa pausa,

con voz quebrada por la emoción- a obedecerle en cuanto me mandase, aunque pudiera parecerme una tontería. ¡Y tiene que dolerme que usted, mi jefe, me haya tomado de diversión! En los cinco meses que llevo en su empresa, señor Ricks, apenas si he tenido un día de descanso. Con que... ¡busque usted otro que se encargue de venderle las maderas que no quiere nadie!

Tenía, al decir esto, los ojos arrasados en lágrimas... de ira.

Vamos muchacho –le respondió el Capi dándole unas paternales palmaditas en la cabeza -. Soy el primero en reconocer que la broma ha sido pesada, cruel, si se quiere. Pero mire, no se trataba precisamente de una broma. ¿No ve, William? Yo necesitaba saber a ciencia cierta qué clase de hombre era usted: por eso lo sometí a la prueba del jarrón azul. Ahora, óigame: usted cree que ha venido aquí a traerme el jarrón, ¿verdad? ¡Pues no hay tal! A lo que ha venido es... a ganarse un puesto con diez mil dólares de sueldo al año: el de gerente en Buenos Aires.

¿El de qué? – pregunta Pecks sin poder dar crédito a sus oídos.

Si hombre, el de gerente de Buenos Aires. Siempre que necesito llenar una vacante de importancia, someto al candidato a la prueba del jarrón azul. Y sépalo, en quince años que llevo de hacerlo, solamente ha habido, fuera de usted, otra persona que salga airosa de ella. ¡Lo felicito William!

Gracias, señor Ricks –dice Pecks en cuyos ojos brillan aún las lágrimas de la reciente corajina-. Le prometo a usted que no se arrepentirá de haberme mandado a Buenos Aires.

Lo sé, William. Ahora, dígame con franqueza: ¿no sintió tentaciones de desistir cuando empezaron a salirle al paso los obstáculos que yo le había preparado?

Si, señor, las sentí. Pero no podía darme por vencido. Me han enseñado desde chico que las órdenes que le dan a uno tiene que cumplirlas, cueste lo que cueste.

Puede que eso influyera, William; pero la razón principal ha sido otra. Usted no desistió porque es de los que no se dejan acobardar por nada. ¡Si hombre, porque es un "consiguelotodo", por eso! Y oiga: ¿cómo consiguió los cuatrocientos dólares?

Dando en prenda el único objeto de valor que poseo: una sortija de la cual, por ser un recuerdo, no había querido desprenderme nunca.

¿Y no temió que yo pudiera negarme a aceptar el jarrón por parecerme demasiado caro?

No señor. Usted me había mandado que lo comprara, y mal podía dejarme en la estacada.

Entiendo, entiendo... Bien, regáله mañana ese jarrón al mozo. No vale nada, súbase a la litera que queda encima de la mía, y a dormir como un bendito. Debe estar rendido. Yo también estoy cayéndome de sueño.

Pero, ¿no iba usted a esa fiesta del aniversario de la boda?

¡No hay tal aniversario, hombre! Me viene bien ausentarme de cuando en cuando de la oficina, a respirar los aires del campo y a jugar golf. Sin contar con que, como medida de prudencia, me eclipse por unos días siempre que mando a alguien en busca del jarrón azul. Lo que haremos, William, será seguir juntos hasta Santa Bárbara. Allí

compraremos un buen juego de palos de golf para usted. Y después de unos días de club campestre, tomará el vapor para Buenos Aires. La casa de Ricks necesita contar allá con los servicios de un buen "consiguelotodo" como usted. ♦

# EL ROSTRO HUMANO DEL HOSPITAL

*Pbro. José Manuel Segura B.*

Hay en la Literatura Universal un libro cuyo título es "El elogio de los Oficios", debido a una pluma de uno de los clásicos. A raíz del último artículo en este boletín, varias personas me han insistido en que siguiera escribiendo algo en relación con los diversos oficios que en un hospital se llevan a cabo. No puedo hacer a un lado tal sugerencia, y por eso, lector amable, me tienes nuevamente aquí, hablando de algo que me parece podría llevar debidamente el título con que está encabezado el presente artículo.

Todo ser viviente necesita nutrirse para sobrevivir; pero la nutrición del hombre se

verifica dentro de un marco especial correspondiente a su naturaleza más noble y alta. Este marco está constituido por el ambiente social dentro del cual se realiza generalmente la comida del hombre.

Tal es la naturaleza de este elemento, que el hombre busca ansiosamente poder compartir durante la comida lo que nutre su cuerpo con lo que nutre su espíritu y emocionalidad, bien por la conversación, bien por la lectura, o bien por la música acompañada que suene a través de ese tiempo. Por eso, podríamos decir que la comida humana no es una simple ingestión de alimentos, sino que es pulimiento del espíritu, sinfonía de cordialidad, expresión de estima y amistad y música halagüeña de interpretaciones.

Pero la comida humana tiene una gama muy grande de matices, uno de los cuales es la comida del hospital. A primera vista esto constituye algo prosaico y banal, no obstante, a través de ella, como a través del rostro, se ve un alma que tiene que ser delicada, exquisita con la exquisitez del detalle, natural y aglutinante.

Sentarse a la mesa no es una operación mecánica. Sentarse a la mesa representa compartir,

unirse, convertir. Como cuando Cristo toma el pan y lo parte, no es simplemente el que administra un alimento: lo convierte en su persona, y esa persona es unión, amor, entrega. Así al sentarnos a la mesa, nos convertimos en alma de un trabajo que a todos interesa y a todos alcanza.

Pero de la misma manera que el alma no aparece sensiblemente, así tampoco aparecen las manos que han preparado los alimentos. Ellas, las del Servicio de Alimentación, no se ven pero se han convertido por su trabajo, su esmero y su preocupación, en el alimento que los demás saborean. No pueden, ni deben, ni están obligadas a ser los chefs de los hoteles de "cinco estrellas"; pero allí está su humanidad sencilla, realizada con amor. No importa que nadie les agradezca lo que han hecho. No importa que hasta su corazón femenino lleguen las espinas del descontento y de la inconformidad. Lo importante es que silenciosamente, al terminar un servicio, tengan que ponerse de inmediato a preparar el siguiente con la misma serenidad, el mismo espíritu de servicio, el mismo sentimiento de entrega.

Trabajo en cadena continua, y esto es lo más grande, lo máspreciado dentro de una

institución en que se mezclan los hombres de todas las clases sociales. Saberse útiles y saber que de esa utilidad depende el bienestar de unos enfermos y de unos sanos. Es el rostro oculto, pero maravilloso, de un hospital.

Hay más, el hombre no come sólo con su paladar. El hombre come con la vista, el oído, el sentido humano de su dignidad. Por eso el rostro de un hospital en este menester no es repartir alimentos sino servir sonriendo, servir con regularidad, servir constantemente.

La sonrisa con que es acogida una petición, la voz con la cual se atiende una llamada, la forma según la cual se coloca un plato o se solicita una explicación: todo ello forma parte del ambiente de paz que debe sentirse dentro de un hospital. Volvemos a repetir, esto es alma que se asoma a través de un rostro desconocido, pero que llega hasta nosotros materializado en aquello que nutre.

Cuando llegan las horas de comer, el hombre experimenta no tanto la inquietud del hambre, cuanto el saber que hay quienes desinteresadamente se preocupan de hacer sentir el gozo de hallarse juntos a la mesa.

No era mucho ni muypreciado lo que tenían Jesús y sus discípulos, pero había la alegría de hallarse establecido el Nuevo Reino; se experimentaba la necesidad de expresar los éxitos y fracasos obtenidos, y eso constituía un verdadero banquete. No se sabe a punto fijo qué es lo que representa cada uno de los platos que sirven, no tanto por su valor alimenticio en sí, como por lo que ello significa de sacrificios ignorados y no comprendidos.

Si estas consideraciones hacen sentir a las personas del Servicio de Alimentación la importancia que ellas tienen dentro de esta comunidad hospitalaria, y si los que se alimentan atienden un poco a su yo profundo, sin duda brotará espontáneo de parte de estos últimos un "gracias" caluroso y entusiasta, y de parte de las primeras un sentirse felices por haber hecho felices a los demás, no por la exquisitez del plato sino por la relación interpersonal que el plato y su trabajo han podido procurar. ♦

# A TI QUE EMBELLECES EL HOSPITAL

*Pbro. José Manuel Segura B.*

Te he visto con el rostro fijo en el suelo, mientras tus manos enguantadas movían rítmicamente la trapeadora. Y al verte, he pensado: ¿qué pensará esta frente sudorosa? ¿qué anhelos anidarán en ese corazón de 18 años? Hemos sonreído ambos al vernos, y eso ha puesto un gesto de humanidad en tu trabajo.

Pero yo he seguido con el pensamiento fijo sobre ese... ¿qué pensará esta niña al final de una jornada dura como la suya?

Algunas me han dicho: descanso, y descanso profundamente, pero pensando con me-

lancolía que al día siguiente la tarea será la misma.

Otras me han dicho que están aburridas. Y he pensado qué terrible será el aburrimiento, que de por sí constituye la oxidación de toda la personalidad humana. Una persona aburrída es una persona que se desmorona hasta llegar a convertirse en polvo sobre el que sopla la desesperación.

Nadie me ha dicho que Ella constituye lo más bello del hospital: lo que evita el desorden, la miseria, el hedor de las cosas, lo que anima a caminar, lo que calma, lo que ilumina. En los cuartos y en las salas se ven flores: es la pincelada de color que rompe la monotonía de las paredes blancas. Cuando tus manos hacen brillar las baldosas y tu trapo de limpieza da luz a los cristales, tú piensas en una tarea, en una orden recibida. Y no es así, en esos momentos eres una artista: haces que las cosas tomen un cariz nuevo; se vuelven una sonrisa; se convierten en la frase limpia y cortés de sentirse estimado, querido, acogido, no por higiene, sino por un corazón abierto.

En general eres silenciosa. No hablas, y si lo haces es lo imprescindible. Pero no te das

cuenta de que tu silencio, junto con tu trabajo de brillo de las cosas, de cristales que tamizan la luz, de cosas que siempre están en orden, es el silencio del amor que no requiere hablar, pero que hace sentir un corazón que late, que se interesa y se preocupa. Por eso he querido que llegase hasta ti este canto de admiración.

A ti no te mandan flores los enfermos cuando salen, y no saben que si no fuera por ti, su estancia en el hospital hubiera sido muy triste, más monótona, más inhumana.

Eres una mujer joven, y por ello, ya eres una flor; pero cuando hora tras hora, limpias corredores, arreglas salas, enjabonas baldosas, no eres flor, sino perfume y humanidad. Yo sé bien que dentro de ti existe un pensamiento plomizo, y es este: ¿Para esto llegué hasta el cuarto o el quinto bachillerato? Y comparto tu idea, esto no es bello ni aliciente; pero al verte y al hablarte, siento más admiración por ti que por muchas jóvenes que se precian de cultas, pero les falta la cultura de saber servir, impidiendo la contaminación y dejando la esencia de una personalidad que se deshoja día a día para hacer que los demás gocen sin saber de quién les viene el goce, quién se los tributa.

Que mis palabras nacidas de una sincera admiración, vengan a ser un ramillete entre tus manos. ♦

# POR QUÉ Y PARA QUÉ TRABAJO

*Clarita Duperly de Restrepo*

Todo hombre, cualquiera que sea su condición, edad o sexo, ha sido creado para ser feliz y hacer felices a los demás, mediante su colaboración en la difícil pero grandiosa misión de transformar el mundo, poniendo su esfuerzo y sus capacidades al servicio de sus semejantes.

Para mostrarnos la manera de cumplir ese cometido, Dios se hizo hombre como nosotros, y pasó la mayor parte de su vida trabajando como un simple artesano en una humilde aldea oriental.

Es difícil saber qué fue más benéfico para la humanidad, si los tres años de vida pública, su pasión y muerte, o los 30 años que desconocido e ignorado, pasó dignificando el trabajo, la monótona vida diaria, la angustiosa lucha por el pan de cada día.

Ciertamente son más espectaculares sus milagrosas curaciones, su prodigioso poder de multiplicar los alimentos; pero ¿no es más admirable contemplar la grandeza de un Dios oculta tras la burda apariencia de un obrero?

¿Cuántas veces desestimamos las sencillas faenas caseras, la humilde tarea del campesino, la monótona y opaca labor del peón? Sin embargo, ellos con su trabajo están aportando mucho más al bienestar de la humanidad, que los ociosos y cultos personajes que matan las horas en un absurdo descanso de no hacer nada, porque no encuentran qué hacer con el tiempo y lo derrochan igual que el dinero, la salud, el amor...

En esencia, lo que importa no es lo que hacemos, sino cómo y por qué lo hacemos. Por eso el valor de las realizaciones humanas no está en las diferentes oportunidades que tenemos, sino en la respuesta libre y voluntaria que cada hombre les da con su vida.

Hay personas que se "hacen las de la oreja mocha" al íntimo llamado de su conciencia y disfrutan tranquilamente de su vida y de sus cosas sin preocuparse lo más mínimo, de cómo ni para qué las recibieron.

Otras, a pesar de tener una visión clara de la necesidad de su aporte al bien común y de la responsabilidad que todos tenemos de la buena marcha del mundo, no se resuelven a hacer algo positivo, por pereza, por temor a comprometerse, por simple comodidad.

Hay otras personas en cambio, que con generosa entrega y aun renunciando a sus propias satisfacciones humanas, trabajan sin descanso por hacer un mundo mejor donde haya abundancia para todos, de pan, justicia, amor, libertad, paz...

Dios no obliga a nadie a trabajar como Él. Únicamente nos dice a todos con infinito respeto: "si quieres..." pero nadie debería tener el derecho a comer ocioso su pan, ni a disfrutar en balde de su vida. ♦

Se imprimió en noviembre de 1999 en  
EDICIONES GRÁFICAS LTDA.  
Medellín, Colombia

# EN COMFENALCO

OFRECEMOS ATENCIÓN INTEGRAL, HUMANA  
Y PERSONALIZADA A LAS FAMILIAS ANTIOQUEÑAS



SE PRESENTA EN LA CATEGORÍA DE  
SUBSIDIO FAMILIAR

VIGILADO

- Subsidio
- Salud (E.P.S. y A.R.S.)
- Programas de promoción y prevención
- Educación
- Cultura y Bibliotecas
- Recreación
- Hotelería y Turismo
- Vivienda
- Crédito social
- Administración de pensiones y cesantías (en alianza con Skandia)
- Administradora de Riesgos Profesionales (a través de convenio con ARP Alfa).

¡DESCUBRA EN COMFENALCO LO BUENO DE LA VIDA!

## INFORMES:

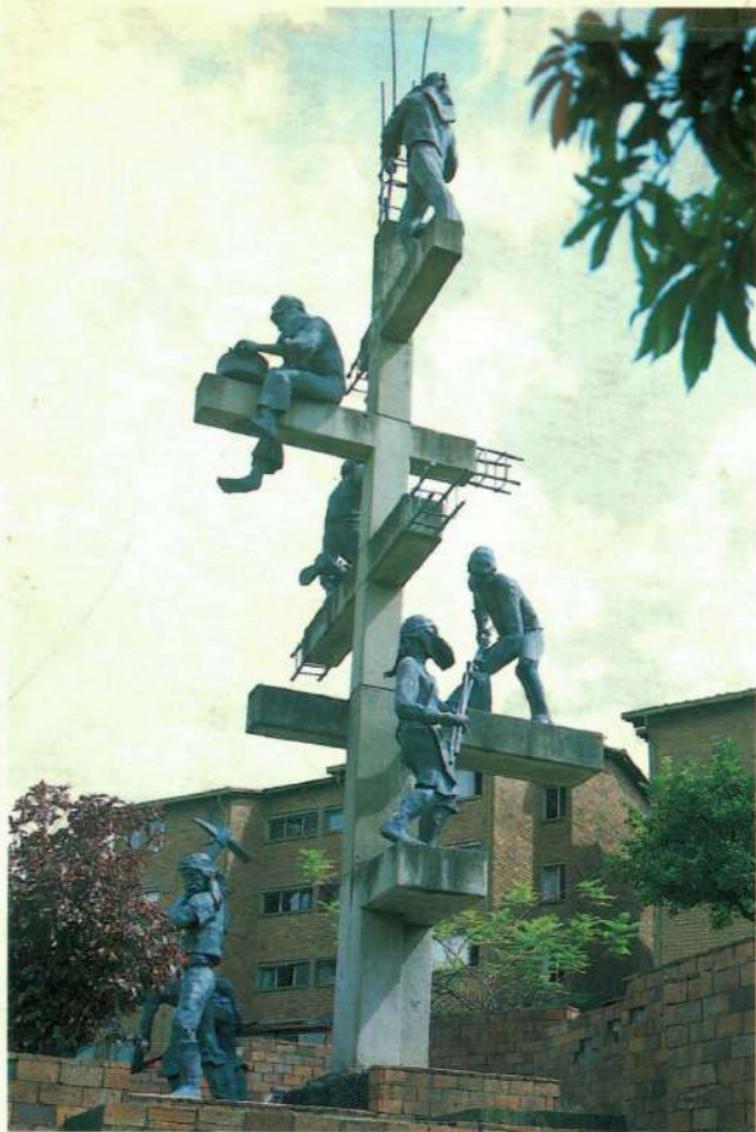
Centro Integral de Servicio al Cliente

Línea atenta: 9800 427 111

mail: [comentarios@comfenalcoantioquia.com](mailto:comentarios@comfenalcoantioquia.com)



**Comfenalco**  
ANTIOQUIA  
UN MUNDO  
DE PRIVILEGIOS



"EL TRABAJO, HOMENAJE AL OBRERO DE LA CONSTRUCCIÓN"  
Justo Arosemena  
Urb. Nueva Villa del Aburrá (Medellín)

HOSPITAL  
**PABLO TOBON URIBE**  
UN HOSPITAL CON ALMA

Donde algunos dan más, pero ninguno recibe menos