

Betancur, María Soledad; Stienen, Angela; Uurán Arenas, Omar Alonso. **Capítulo 8. La visión de la elite empresarial antioqueña y la crisis hegemónica.** *En publicación: Globalización: cadenas productivas & redes de acción colectiva: reconfiguración territorial y nuevas formas de pobreza y riqueza en Medellín y el Valle de Aburrá.* Betancur, María Soledad. Tercer Mundo, Santafé de Bogotá. 2001 ISBN 958-33-2654-2

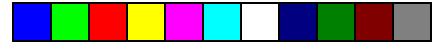
Disponible en la World Wide Web: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/colombia/ipc/betancur/Cap8.pdf>

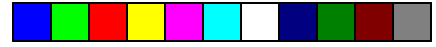
www.clacso.org

RED DE BIBLIOTECAS VIRTUALES DE CIENCIAS SOCIALES DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE, DE LA RED DE CENTROS MIEMBROS DE CLACSO

<http://www.clacso.org.ar/biblioteca>

biblioteca@clacso.edu.ar

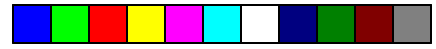




SECCIÓN TERCERA

RECONFIGURACIÓN TERRITORIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DEL VALLE DE ABURRÁ (1990-1999): ¿HACIA UN NUEVO MODO DE REGULACIÓN?





Capítulo 8

LA VISIÓN DE LA ÉLITE EMPRESARIAL ANTIOQUEÑA Y LA CRISIS HEGEMÓNICA

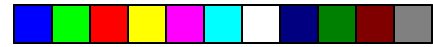
8.1 Introducción

En la sección tercera, seguiremos desarrollando nuestra hipótesis con respecto a que la nueva condición de globalidad se configura desde la localidad. Como destacamos en la sección primera, partimos de la idea de que la globalidad se constituye por las prácticas sociales tanto materiales como mentales de los actores locales; éstas comprenden simbologías e imaginarios. Para profundizar en el análisis de las prácticas que configuran un nuevo modo de regulación en Medellín y el Area Metropolitana, por consiguiente, tenemos que analizar también la manera en que determinados discursos –ahora convertidos en discursos hegemónicos a nivel global–, son apropiados localmente por los diversos actores sociales y a qué dinámicas sociales locales conducen. Entendemos por discurso, un conjunto coherente de prácticas de significación semántica y pragmática, es decir, la producción de significados en torno a lo que se dice y a lo que se hace. De manera que nuestra noción de discurso se asemeja a la de lógica, y trasciende la distinción entre imaginario y realidad¹.

Recordemos que desde el enfoque regulacionista, se entiende por “modo de regulación”; un conjunto de prácticas socioculturales, políticas e ideológicas que a pesar de su carácter contradictorio tienen un efecto estabilizador. Éste se da cuando se establece un consenso social sobre la validez de determinadas prácticas sociales, materiales y mentales, es decir, cuando determinado/s discurso/s se institucionalizan. La construcción de un consenso social a partir de diferencias y contradicciones configura entonces una estructura hegemónica, cuyo carácter siempre es precario porque las diferencias y contradicciones nunca desaparecen.

La hegemonía la configuran entonces, las disputas sobre el uso y desarrollo de los territorios (barrio, comuna, municipio, área metropolitana, región), que comprenden las múltiples visiones y prácticas contradictorias de los diversos actores sociales locales con respecto a la producción, reproducción y consumo, que a su vez determinan la reestructuración económica, la apropiación del espacio público, y la definición de lo urbano y de la ciudad que se quiere. Desde ahí, se negocia un

1 Nos basamos en el concepto de discurso planteado por Laclau, Mouffe y Zizek (Torfing, 1999).



acuerdo territorial, es decir, la reconfiguración del territorio y la constitución de un nuevo modelo de desarrollo territorial hegemónico².

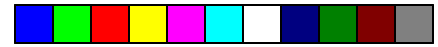
8.1.1 CRISIS DE REGULACIÓN

En la sección segunda, expusimos algunas de las nuevas políticas de regulación que se desarrollan desde y al interior de las empresas. Describimos su carácter contradictorio y las tensiones que de estas políticas resultan. En este apartado, queremos ampliar nuestra perspectiva y profundizar en la pregunta: ¿cuáles son los discursos hegemónicos –en el sentido definido con anterioridad– que configuran el modo de regulación?

Para lograr este objetivo, partimos del hecho de que en Medellín y el Valle de Aburrá, existe un consenso más o menos amplio sobre cómo interpretar la crisis que padece y ha padecido la región urbana. Se considera que es en gran parte una crisis de regulación, que se debe a la ruptura de los viejos modelos que cohesionaban el conjunto social. Se habla de la ausencia de valores comunes, de confusión moral, de inexistencia de una ética como sentido de la vida, y también de la incapacidad de la clase dirigente para responder al desafío de reconstruir un nuevo proyecto ético-social. Por esta razón, se reclama la necesidad de reconstruir un pacto social y definir un orden urbano basado en una nueva apuesta ética, cultural y política (véase por ej. Concejo de Medellín, 1990/91:49; Salazar 1990:195; Salazar J. y Jaramillo, 1992:108; María Teresa Uribe en *ibid*:123; Presidencia, 1992, 1993, 1994; Naranjo y Villa, 1997:136-137).

Esta interpretación del conflicto urbano, se asemeja a las interpretaciones que se realizan de la crisis urbana en otras partes del mundo³. El enfoque regulacio-

- 2 Queremos destacar, que las diferencias entre las expresiones territoriales del modelo fordista en las ciudades estadounidenses y europeas, muestran muy bien que el modelo de desarrollo territorial se negocia política y socialmente. En los Estados Unidos el modelo de urbanización fordista llevó a un proceso de suburbanización, es decir, a una “urbanización extensiva”, orientada principalmente por las formas de consumo y reproducción de las clases medias (casa propia, automóvil, *american way of life*), y por consiguiente a la creciente degradación de los centros de las ciudades. Las formas territoriales más características del urbanismo fordista en Europa, en cambio, son los suburbios de edificios multifamiliares grandes con viviendas estandarizadas, prefabricadas industrialmente, subsidiadas y reguladas por el Estado (vivienda social, no propia). De manera, que se trata de una “urbanización intensiva”, donde los centros de las ciudades siguen siendo espacios de consumo privilegiado para la burguesía. Estas diferencias, sólo se pueden explicar tanto desde las diferentes políticas estatales (intervencionismo estatal en el continente europeo versus liberalismo en Inglaterra y Estados Unidos), como desde las distintas prácticas y visiones de consumo y reproducción, la apropiación del espacio público, y la definición de lo urbano y de la ciudad que se quiere. Así pues, que encontramos una diversidad de acuerdos territoriales fordistas. Por consiguiente, la reconfiguración posfordista se negocia desde múltiples bases diferentes. Consideramos que la formación urbana fordista (periférica), en Colombia se asemeja más al modelo norteamericano que al europeo. No obstante, y como ilustraremos en nuestro estudio de caso en el capítulo 10, la construcción discursiva de lo urbano se inspira en el modelo europeo.
- 3 En el libro titulado *¿Qué desintegra la sociedad?*, en el cual se analiza la crisis urbana en Alemania, los diferentes autores llegan a la siguiente conclusión: la familia y todos aquellos



nista nos permite entender que la crisis que padece la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá, es la manifestación local de la crisis mundial del modelo de desarrollo fordista. Si bien tiene rasgos muy particulares, también comparte características comunes con la crisis urbana en otras partes del mundo. Por tanto rechazamos las interpretaciones culturalistas del conflicto urbano en Medellín y el Valle de Aburrá, que están implícitas en muchos de los estudios que acabamos de mencionar⁴.

En este capítulo expondremos, desde la mirada relacional que caracteriza el enfoque regulacionista, cuáles son las lógicas que marcan las transformaciones económicas, sociales y culturales que posiblemente conforman un nuevo modo de regulación. Para alcanzar este objetivo, nos basamos en el concepto del discurso que nos permite leer estas lógicas e interpretarlas en clave de ruptura y continuidad. Buscamos interrelacionar las prácticas concretas de transformación que desarrollan los actores económicos y sociales con sus visiones e imaginarios, ya que el modo de regulación lo configuran tanto las prácticas materiales como mentales, es decir, los significados que se adscriben al accionar para justificarlo y proyectarlo.

8.1.2 REFORMAS POLÍTICAS PARA REGULAR LOS PROCESOS DE GLOBALIZACIÓN

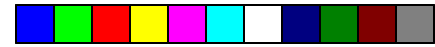
Como punto de partida, queremos recordar las reformas políticas más importantes para la regulación de los procesos de globalización en Colombia, iniciadas a nivel nacional por el gobierno de César Gaviria (1990-1994), y que culminaron en la instauración de la nueva Carta Constitucional de 1991. Ellas marcan en el imaginario colectivo de Colombia, un hito dentro del proceso de globalización del país⁵. Los siguientes dos grupos de reformas presentan el marco legal e institucional para la configuración de la nueva condición de globalidad en Colombia:

1. a) Reformas dirigidas a liberalizar los mercados de bienes, trabajo y capitales (la denominada “apertura económica”) basadas en la liberación y flexibilización del comercio internacional y del régimen de flujos de capitales: reforma cam-

(Continuación Nota 3)

valores culturales y religiosos que fueron dominantes y orientaban la vida social durante mucho tiempo, se erosionaron. Ya no existen consensos sociales sobre valores y normas ético-sociales básicos. Además, la desconfianza en el funcionamiento de la democracia crece, y los ciudadanos, al sentirse impotentes, se retiran de las instituciones; el Estado pierde su legitimidad porque paulatinamente deja de invertir en el sistema de ayuda social y en las instalaciones infraestructurales; la desigualdad, segregación y exclusión social han crecido, también la discriminación y los conflictos étnicos. Los procesos de desintegración social se aceleran, de manera que la inseguridad ante el futuro se generaliza (Heitmeyer 1997).

- 4 Las interpretaciones culturalistas serían todas aquellas, que relacionan la crisis con el denominado “ethos cultural antioqueño”, o la “cultura paisa”. De esta manera esencializan el comportamiento de los pobladores de un territorio.
- 5 Nos apoyamos aquí en la clasificación de las reformas que hizo Rudolf Hommes, ministro de Hacienda durante la administración de Gaviria (véase en Mejía A. 1999:74-75).



biaria, reforma financiera, reforma al comercio exterior, nuevo régimen de inversión extranjera, reforma laboral⁶. b) Reformas que modificaron las instituciones de salud y seguridad social y que pretendían, tanto el acceso de la población de más bajos ingresos a los servicios básicos y de salud, como también y principalmente, la incursión del sector privado en este sector.

2. a) Reformas administrativas de numerosas entidades públicas, privatizaciones y cambios regulativos para incrementar la eficiencia de la administración pública, disminuir los costos fiscales y promover la incursión del sector privado a la prestación de servicios públicos. b) Reformas que buscaban incrementar la participación ciudadana en la asignación de recursos del Estado y la descentralización administrativa y financiera de éste.

En la sección segunda, expusimos decisiones y estrategias de regulación desarrolladas por el empresariado antioqueño en el marco del primer grupo de reformas. Este es el punto de partida del capítulo 8. Iniciamos nuestra reflexión con la siguiente afirmación, de un representante del grupo empresarial (Sindicato) antioqueño al cual entrevistamos: “La globalización se da por la visión de los dirigentes de las empresas”. Dicha afirmación, expresa cómo los directivos de las empresas antioqueñas, consideradas exitosas en el nuevo contexto de globalización, perciben su rol como actores sociales cuando se apropian del margen de acción que deja el segundo grupo de reformas. Esta afirmación guiará nuestra reflexión.

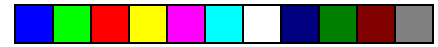
Trataremos de interpretar, cuáles son los discursos hegemónicos en los que se basan las políticas de regulación representadas por los empresarios entrevistados. Ello nos permitirá evaluar, si en Medellín y el Valle de Aburrá, la élite económica construye una nueva “cultura empresarial”, es decir, un proyecto ético-social⁷.

8.2 “La globalización se da por la visión de los dirigentes de las empresas”

Esta afirmación, como ya hemos mencionado, fue formulada por un directivo del grupo empresarial (Sindicato) antioqueño. Expresa, cómo el empresariado de la región se percibe y posiciona. Esta auto-representación de la élite empresarial influyó muchos estudios de investigadores locales e internacionales para explicar y justificar el “milagro del desarrollo antioqueño” [véase por ej. Hagen, 1962 No.390, López Michelsen y Fajardo, en López y Murillo 1994, Mayor Mora 1996]⁸.

- 6 También las reformas institucionales para transformar la administración macroeconómica del país, como la reforma del Banco de la República y del régimen de la política fiscal, incluyendo las reglas que rigen el endeudamiento público (véase *ibid*, pie de página 2).
- 7 La redacción de este capítulo se basa principalmente en las narraciones de los directivos de algunas de las empresas más importantes y exitosas del grupo empresarial (Sindicato) antioqueño, extraídas de las entrevistas semiestructuradas que realizamos entre 1997 y 1999; y también de otros estudios. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas.
- 8 Medellín y Antioquia ocupan un puesto prominente en los anales de la historia económica latinoamericana. Quisiéramos mencionar dos teorías con bases ideológicas muy diferentes que destacan el modelo de desarrollo de Medellín y Antioquia como algo ejemplar para su





Apoyados en la tesis que sustenta Max Weber en su famoso texto sobre la ética protestante y el desarrollo del capitalismo (Weber, 1988), estos estudios pretenden mostrar que las visiones, convicciones, actitudes y conductas, es decir, el “espíritu” y la “ética” de las élites económicas regionales, –la llamada “cultura empresarial paisa”– determinaron ampliamente el éxito histórico del modelo de desarrollo territorial.

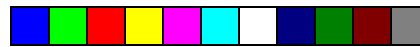
Si bien consideramos que las visiones e imaginarios de los empresarios no son el motor del desarrollo, tenemos que admitir que desde que apareció el empresario capitalista como figura histórica, su carácter emprendedor, sus visiones, imaginarios, ideas y decisiones, fueron un importante objeto de análisis para comprender la configuración del capitalismo (véase por ej. Brosziewski, 1994). En el contexto de los actuales procesos de concentración y monopolización y de constitución de grandes *holdings*, se considera que la figura del “empresario emprendedor y visionario”, que asume riesgos y genera innovaciones al aprovechar las posibilidades que parece ofrecerle la economía del mercado, pertenece a épocas pasadas (Schumpeter en Brosziewski, 1994:198). Lo sustituye el *manager*, que si bien administra, organiza y coordina los procesos de producción y distribución, poco parece influenciar su orientación. Sin embargo, la figura del “empresario emprendedor” y su “espíritu” aún se consideran importantes para comprender la estructuración del capitalismo, sobre todo porque se ha convertido en figura legitimadora de la superioridad del régimen neoliberal (Brosziewski 1994:199-200). Compartimos esta apreciación, siempre y cuando, las visiones, imaginarios, ideas y decisiones de los empresarios, se analicen como elemento constitutivo de las luchas ideológicas y políticas por la hegemonía de determinado modelo de desarrollo territorial.

En este orden de ideas, es importante destacar que para los empresarios que entrevistamos en el transcurso de esta investigación, el principal desafío de la globalización consiste en la presión que perciben, para transformar su forma de hacer negocios, sus concepciones y visiones, su mentalidad y comportamientos sociales y culturales, es decir, lo que se denomina la “cultura empresarial” local.

Para indagar si en Medellín y el Valle de Aburrá se genera una nueva “cultura empresarial”, hay que sondear, cómo justifican su accionar los empresarios y qué sentido le otorgan. La reconstrucción de los discursos –siguiendo la definición anterior–, nos permitirá entonces descubrir las lógicas hegemónicas que articulan un nuevo modo de regulación.

(Continuación Nota 8)

sustentación: Everett Hagen, psicólogo norteamericano, se apoya en el caso de Antioquia para defender su hipótesis socio-psicológica del desarrollo económico (Hagen, 1962, cap. 15). Y André Gunder Frank, chileno y conocido teórico de la dependencia, argumenta que gracias a un prolongado aislamiento de Antioquia de todo tipo de dependencias estructurales, pudo darse un mayor desarrollo en esta región; y Gunder Frank, se apoya entre muchos otros casos, en el de Antioquia para defender su tesis del “Desarrollo del subdesarrollo” en América Latina (Frank, 1969:11).

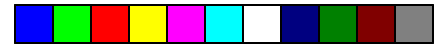


8.2.1 HIPÓTESIS PRINCIPAL: LA CONFIGURACIÓN DE UN 'ENTORNO TERRITORIAL'

Partimos de la hipótesis de que la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá, se configuró como *entorno (milieu)*⁹. Se habla de *entorno*; cuando un territorio se estructura a partir de un conjunto de relaciones de cooperación/competencia ('coopetencia'), basadas en una estructura y cultura empresarial y tecnológica históricamente constituida, y con capacidad de cohesión para los diferentes actores sociales locales. De manera que, tanto el "espíritu" y las visiones de los empresarios locales, las experiencias de organización que estructuran el territorio, los comportamientos de las empresas, su manera de apropiarse de nuevas tecnologías del mercado y del conocimiento para aplicarlos de manera innovadora (o no), son a la vez producto del "entorno", y lo conforman¹⁰. Se considera que en el nuevo contexto de globalización, las regiones urbanas con características de *en-*

9 Nos inspiramos en el concepto francés de *milieu*, que utilizan los *Groupes de recherche européen sur les milieux innovateurs* (GREMI), (véase Meier 1997); y lo traducimos como *entorno territorial*.

10 Debido a estas características, Medellín y el Valle de Aburrá, se compara a veces con los distritos industriales (o la *Economía Difusa*) de la *Terza Italia* (nordeste de la península italiana). En la *Terza Italia*, se configuró un modelo de organización industrial que, a partir de la década de 1970, presentaba una dinámica asombrosa de desarrollo gracias a sus características de "entorno". En esta región, las empresas –en su mayoría Pymes o famiempresas se especializaron en algún segmento de unas complejas cadenas productivas, y mantuvieron relaciones de cooperación/competencia basadas en la comunicación frente-a-frente y en las relaciones familiares o amistosas de confianza. Si bien existen relaciones asimétricas de poder entre famiempresas y empresas capitalistas, las relaciones de cooperación han impedido la agudización de las contradicciones de clase. En la *Terza Italia* se formaron históricamente subculturas político-territoriales, reguladas por un Estado local fuerte, que en algunas sub-regiones estaba controlado por la hegemonía democristiana, en otras por el *Partito Comunista*. De manera que las subculturas político-territoriales –es decir, el "entorno" sub-regional –, estaban marcadas culturalmente por el catolicismo o por el movimiento proletario. Tanto la *Democrazia Cristiana* como el *Partito Comunista*, impidieron por medio de alianzas entre el sector privado, el gobierno y los demás sectores sociales, que en sus sub-regiones se agudizara la lucha de clase. A partir de un acuerdo de clase, buscaron además reivindicar los intereses regionales ante el gobierno central. La *economía difusa* de la *Terza Italia*, en un principio se basaba en una forma extensiva de acumulación de capital con salarios e inversiones bajos y con poca productividad. En los años ochenta, en el nuevo contexto de globalización, se dieron procesos de verticalización, de concentración y centralización del capital, y los "entornos" empezaron a transformarse. La transición a la acumulación intensiva con mayores inversiones e incrementos de la productividad, condujeron a la agudización de las contradicciones entre empresas grandes y pequeñas. Estos cambios revelaron que es muy difícil controlar el comportamiento de un "entorno" cuando se transforma el contexto global. En el nuevo contexto de globalización, las relaciones personales de cooperación y confianza en algunas sub-regiones, empezaron a convertirse en obstáculo del desarrollo por su rigidez, mientras que en otras no. Los procesos de transición también provocaron la erosión de las hegemonías políticas, principalmente en las sub-regiones controladas por la *Democrazia Cristiana* donde sigue predominando el capital no-monopolizado y productores pequeño-burgueses. Durante la década de los noventa en estas sub-regiones, hubo una fuerte derechización, y la *Lega*, partido regionalista de extrema derecha, extendió su hegemonía hasta ganar las elecciones en casi todos los centros de la región. Este partido pretendía



torno presentan ventajas para generar un potencial innovador, siempre de acuerdo con las estrategias movilizadas por los actores económicos y sociales locales¹¹. La pregunta es, entonces: ¿cómo se transforma un *entorno territorial* al convertirse en parte integral de la nueva condición de globalidad?

Consideramos que en la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá, las nuevas políticas regulativas que transforman la estructura y “cultura empresarial” antioqueña, reproducen las características de *entorno* de la región, pero a la vez las erosionan, ya que desestructuran lo que podría ser la base de procesos de innovación, que apuntan a un desarrollo más sostenible y con mayor justicia social.

Esta ambigüedad pone de manifiesto una vieja tensión en la región. La siguiente afirmación de un empresario entrevistado del grupo empresarial (Sindicato) antioqueño, resume muy bien dicha tensión: “Siempre [los empresarios] buscamos compaginar la parte comercial con la cívica”. En otras palabras, el empresariado antioqueño siempre ha buscado enlazar dos discursos antagónicos: la lógica de acumulación, y la lógica distributiva y social.

La mencionada labor cívica, hace parte de las políticas redistributivas que pretenden contener los efectos negativos de la lógica capitalista –la acumulación del capital y el afán de lucro– con el fin de garantizar su reproducción. Como hemos expuesto en la sección primera, la base del fordismo y del acuerdo de clase keynesiano era la extensión de la lógica redistributiva, ya que debían aplacarse las contradicciones de clase para garantizar y estabilizar la reproducción del capitalismo. La diferencia entre el fordismo clásico y el fordismo periférico, sin embargo, se encuentra en el papel que desempeña el Estado: En el fordismo periférico, el Estado asumió sólo parcialmente las políticas redistributivas. La particularidad de una región urbana con características de *entorno*, como es el caso de Medellín y el Valle de Aburrá, se encuentra en que el sector privado ha asumido gran parte de estas políticas redistributivas con el objetivo de reproducir las condiciones de *entorno*, porque ellas garantizan la reproducción de los intereses del capital regional.

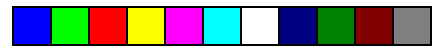
En la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá y dentro del nuevo contexto de globalización, el antagonismo entre la lógica redistributiva y la lógica de acumulación se ha acentuado. Al combinar estrategias excluyentes de adaptación al neoliberalismo –una mayor concentración del capital–, con estrategias redistributivas basadas en la concertación de intereses, el sector privado reprodu-

(Continuación Nota 10)

reivindicar la herencia de los “entornos” anteriormente influenciados por la *Democrazia Cristiana*, con un programa regionalista y fascista y valores conservadores basados en la reivindicación de la familia, la Iglesia y la patria (Sablowski, 1996:185-190). Si bien encontramos pertinente la comparación de Medellín y el Valle de Aburrá con estas experiencias, para el caso de Medellín hay que tener en cuenta dos diferencias claves: el rol del Estado local y la imposibilidad de aislarse de la dinámica del conflicto a nivel nacional.

- 11 Los estudios de los Gremi sobre las estrategias de desarrollo regional, explicitan el papel que desempeña la dinámica territorial para las innovaciones. Destacan que la capacidad innovadora de una empresa depende de factores externos a ella, como las redes sociales que configuran una región urbana, y su tradición cultural. Defienden que las características de un *milieu* propician innovaciones (véase Meier, 1997:47s; y Maillat y Lecoq, 1992).





ce y a la vez erosiona las condiciones de *entorno* que caracterizan la región urbana. Este antagonismo genera fuertes tensiones en la región.

Ahora bien, las nuevas tendencias mundiales, como por ejemplo la transformación de la jerarquía urbana global y el nuevo protagonismo de las ciudades que incrementó la competencia entre ellas, potencia las particularidades y fortalezas endógenas y, por consiguiente, también los regionalismos. Por tanto, se puede suponer que en Medellín y el Valle de Aburrá, estas tendencias globales favorezcan políticas de regulación que apuntan a reproducir las características de *entorno* de la región.

Ante la afirmación, desarrollada en el capítulo 1, de que la globalización conduce a procesos de modernización reflexiva, surge la pregunta, sobre si una región urbana con características de *entorno*, como las que presenta Medellín y el Valle de Aburrá, presenta ventajas para generar procesos de modernización reflexiva e innovaciones que apunten a la justicia social.

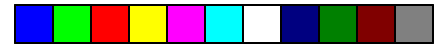
Partiendo de un esquema de periodización –década de 1960 y 1990– expon-dremos a continuación, las lógicas que determinan la estructuración y desestruc-turación del *entorno*, en clave de ruptura y continuidad. Ello nos permitirá comprender cuáles son los discursos que articulan el nuevo modo de regulación.

8.3 La estructura empresarial antioqueña en la década de 1960. Constituir un “entorno territorial”

Para empezar, retomamos un estudio realizado a finales de la década de 1960, por el sociólogo norteamericano John Walton, quien investigó el papel de las visiones y decisiones de las élites de Medellín para la configuración del modelo de desarrollo territorial de aquella época. Walton, comparó el caso de Medellín con el de Cali y el de dos ciudades mexicanas: Guadalajara y Monterrey (Walton, 1977)¹². Asimismo, realizó su estudio en una época en la que la teoría de la dependencia todavía estaba muy de moda, sin embargo, y a pesar de su enfoque marxista, concluyó en su estudio, que los conceptos ‘centro’ y ‘periferia’ no eran categorías tan monolíticas como las presentadas por los teóricos de la dependencia, y que por tanto tenían que redefinirse de acuerdo las características internas de una región, entre ellas la estructura e ideología de la élite local (*ibid*:206).

En la década de 1960, Colombia y la ciudad de Medellín, experimentaban grandes transformaciones, razón por la cual esta década también aparece como una década de rupturas, al igual que la de los noventa. La industria nacional iniciaba en aquellos años una transformación interna que buscaba incrementar la productividad, después de la bonanza generada por la segunda guerra mundial y protegida por una rígida legislación. Se aplicaban métodos procedentes de la ingeniería industrial, la diversificación en la producción, y la modernización de los equipos. En Medellín, el sector textil iniciaba la reconversión hacia los telares sin

12 Este estudio, que se realizó a finales de la década de 1960, se publicó diez años más tarde, en 1977.



lanzadera, y algunas industrias pioneras en esta ciudad comenzaban procesos de automatización basados en la computarización (véase también Mejía A., 1999:46). Además, en la década de los sesenta se empezó a percibir más claramente la participación empresarial en la educación (fundación de la universidad Eafit¹³, apoyo a varios centros de educación básica y superior, y a la investigación), y en las manifestaciones culturales de la ciudad (s.n.1996:14).

Walton, destaca en su estudio, que en esta época se dio un cambio generacional en la dirigencia de las empresas líderes antioqueñas, y enfatiza, que por esta razón, la élite económica antioqueña era la más joven, la mejor formada y la más dinámica de las cuatro ciudades comparadas. Hoy, treinta años más tarde, presenciamos estrategias similares adoptadas por el grupo empresarial antioqueño para empujar la reestructuración económica: también se está impulsando un cambio generacional en la cúpula de las empresas más importantes del grupo; muchos de los dirigentes que entrevistamos pertenecen a esta nueva generación, tienen entre 35 y 45, una excelente formación, —muchas veces con posgrados en el exterior (Estados Unidos)—, y buenos conocimientos del inglés.

Podría entonces, formularse la hipótesis de que en la década de 1960 empezó un ciclo que culmina en la década de 1990, y que por tanto, a partir de esta fecha, inicia un nuevo ciclo de desarrollo y configuración territorial.

Para lograr nuestro objetivo con respecto a si en Medellín y el Área Metropolitana se articula un nuevo modo de regulación, hemos comparado algunos de los resultados de Walton con la información obtenida por nosotros, lo cual nos permite interpretar los datos en clave de ruptura y continuidad. Consideramos, por ello que las estrategias de desarrollo de los años sesenta, contribuyeron a la creación de las características de *entorno* de la región urbana con su acentuado impacto regulador. Pretendemos asimismo, mostrar cómo, y hasta qué punto, dichas características se reproducen hoy en día y hasta qué punto se erosionan. Esto nos permitirá evaluar si este antiguo modo de regulación se agotó, como tanto se afirma.

En el cuadro 1, mostramos cómo Walton caracteriza en su estudio la visión y las estrategias de desarrollo de la élite económica antioqueña a finales de la década de 1960.

Walton, destaca particularmente las siguientes estrategias de desarrollo en los años sesenta:

1. Redes de cooperación pública-privada

En esta época, las élites económicas crearon amplias redes organizacionales de cooperación pública-privada; por medio de ellas, los líderes económicos y políticos lograban movilizar apoyo para sus respectivos proyectos. Por tratarse de coaliciones, los intereses implicados en estas redes eran bastante diversificados.

13 Universidad Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología.



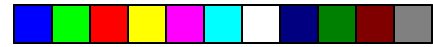


Gráfico 18
VISIÓN Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LAS ÉLITES EN LA DÉCADA DE 1960,
según Walton, 1977.



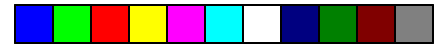
2. Dominio del sector privado sobre el público

El sector privado dominaba el sector público, puesto que el grado de profesionalidad de los líderes económicos era más alto que el de los líderes políticos. Un cargo en el sector público tenía menos estatus y, por consiguiente, los líderes del sector público eran más jóvenes, y muchas veces utilizaban el cargo público como trampolín para llegar a un cargo alto en el sector privado. De esta manera, su experiencia en el sector público se convirtió en inversión para el sector privado.

3. Movilidad social y ocupacional

Un buen número de los líderes del sector empresarial, no pertenecía a la tradicional oligarquía de la ciudad, sino que se fue promocionado desde el interior de las empresas. Según Walton, esto indica que en Medellín existía una más alta movilidad social y ocupacional que en las otras ciudades que compara. De tal manera, que en 1967, el 40% de los líderes económicos en Medellín, pertenecía a las clases medias, razón por la cual los intereses que componían el capital eran más heterogéneos. También, se incluían múltiples sectores sociales en la toma de decisiones, y por consiguiente, éstas tenían más amplia legitimidad.





4. Primacía de los intereses regionales y regionalismo

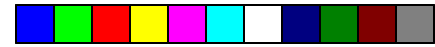
La autoridad de las élites, según Walton, se fundamentaba en una larga historia de reformas cívicas. Estas reformas lograban imponerse porque la economía antioqueña, diferente a la del Valle del Cauca, estaba principalmente controlada por intereses locales, ya que la presencia del capital extranjero era mínima en la región. Las élites antioqueñas defendían sus intereses a través de la movilización de un fuerte regionalismo.

Con base en todos estos criterios, Walton, concluye que en la década de los sesenta, y siempre en comparación con las otras tres ciudades investigadas –Cali, Guadalajara y Monterrey–, Medellín debía considerarse como una de las ciudades más progresistas de América Latina, porque la élite local, debido a sus características particulares, impulsaba un desarrollo que podía convertir a la ciudad en un importante centro de desarrollo de un país periférico (Walton, 1977:86-200).

En los años setenta, cuando el estudio de Walton se publicó, el caso de Medellín parecía confirmar, –para intelectuales progresistas e influenciados por la teoría de la dependencia–, que sólo una política proteccionista y defensiva, empujada por una élite local regionalista e incluso con rasgos antiimperialistas, posibilitaba el desarrollo de una región hacia una –comparativamente– mayor equidad. Caso inverso al de Medellín es el de Cali, ya que en la década de los 60 y 70 existía ya una fuerte dependencia del capital extranjero y, según el estudio de Walton, en Cali la polarización social estaba mucho más marcada¹⁴. De manera que Cali –por representar el caso opuesto– parecía confirmar la hipótesis formulada para el caso de Medellín.

Como veremos más adelante, desde la óptica de algunos de los empresarios antioqueños entrevistados para esta investigación, las consecuencias de la dilatada presencia de empresas extranjeras en Cali y el Valle del Cauca se ha convertido en ventaja comparativa de esta región dentro del nuevo contexto de la globalización. El ejecutivo caleño, por estar acostumbrado, según nuestros entrevistados, a trabajar con multinacionales, siempre ha estado actualizado sobre los esquemas más novedosos de administración y gestión de empresas manejados a

14 Se estima que en aquella época, entre el 40% y 50% de la industria en Cali y el Valle del Cauca, estaba controlada por capital extranjero, principalmente norteamericano. Compañías norteamericanas como Colgate-Palmolive, Gillette, Goodyear, Quaker Oats, estaban asentadas en Cali y el Valle del Cauca, y además, la gran mayoría de los altos dirigentes de estas compañías eran norteamericanos. En una revista colombiana que se distribuía en los Estados Unidos en aquella época, se mencionan 35 grandes compañías extranjeras que operaban en el Valle del Cauca, entre ellas, Abbott Laboratories, Armour Pharmaceutical, Coca-Cola, U.S. Rubber, Johns-Manville, Johnson and Johnson, Nestlé, Phillips Petroleum, Remington, Singer, Standard Brands, Shell Oil y otras más (Walton, 1977:64-66). Mientras que en el Valle del Cauca, de 165 empresas, 22 (13,3%), estaban controladas por el capital extranjero, en Antioquia; de 265 empresas, sólo 7 (3,6%). Además, en Antioquia la propiedad y organización de las empresas estaba mucho más diversificada, por ej., la planta textilera más grande de América Latina en aquella época, con recursos de 907 millones de pesos –la empresa Coltejer de Medellín–, tenía 40.000 accionistas, de los cuales ninguno poseía más del 1% del capital accionario (*ibid*:73).



nivel internacional. Este aspecto, sin embargo, le ha faltado al ejecutivo antioqueño quien se ha caracterizado por su encerramiento y repliegue sobre sí mismo.

La apreciación de que la transformación del contexto global, convierte en desventaja lo que alguna vez fue ventaja comparativa para un territorio urbano y viceversa, se basa en la hipótesis de que cada periodo de transformación global del capitalismo implica una ruptura total. Sin embargo, y para nuestro objetivo de análisis sobre la posible configuración de un nuevo modo de regulación en Medellín y el Área Metropolitana, partimos de que existe una simultaneidad de rupturas y continuidad, ya que las contradicciones inmanentes de un territorio pueden convertir en desventaja lo que en otra parte aparece como ventaja. Lo decisivo para definir si hay ventajas o desventajas competitivas es la lógica de desarrollo en la que este juicio se fundamenta: la lógica de acumulación o la lógica distributiva. En este sentido, son significativas las características de *entorno* de la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá.

El estudio de Walton, revela que las características de *entorno* de dicha región aparecen ya en la década de 1960. La pregunta clave es, entonces, cómo se transforma este *entorno territorial* al convertirse en parte de la nueva condición de globalidad, y cómo logra dinamizarse su posible potencial innovador.

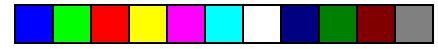
8.4 El Sindicato Antioqueño: reproducir la condición de *entorno*

Para responder a la pregunta, hasta qué punto los discursos de la élite económica local representan una ruptura con la herencia histórica, es importante entender el impacto de la conformación del Sindicato Antioqueño en 1978 –un conglomerado de 116 empresas que gira alrededor de las tres empresas más grandes con sede principal en Medellín: Suramericana de Seguros, Cementos Argos y la Nacional de Chocolates¹⁵. La creación del Sindicato Antioqueño, fue una estrategia para protegerse de la competencia de otros grupos económicos del país, y también de la incursión del capital emergente del narcotráfico que se acumulaba aceleradamente en la región y ponía en peligro el poder del capital regional tradicional (s.n. 1996:8-9). La estructura del Sindicato Antioqueño permite el control mutuo entre las empresas –todas sociedades anónimas–, por medio de sus miembros de junta, de las asambleas y de los grupos corporativos. Además, posibilita una relación personal entre los presidentes de las distintas compañías. Debido al sistema de control accionario cerrado y manejado en forma mayoritaria por instituciones o grupos económicos, y por las relaciones personalizadas, se habla de una estrategia de “enroque”¹⁶ de las empresas de la región.

Si bien, la estructura empresarial aparentemente más democrática de los años sesenta, es transformada de esta manera en una más oligopólica –jalonada por las tres empresas líderes mencionadas–, consideramos que la conformación del Sindicato Antioqueño es una estrategia que contribuye a reproducir las carac-

15 Para mayores detalles véase capítulo 5.3.1 y los anexos 2 y 3 de este trabajo.

16 Enrocar en ajedrez, consiste en mover el rey hacia una de las torres y pasar ésta al otro lado del rey.



terísticas de *entorno* de la región urbana. Por esta razón, le da continuidad a la lógica de desarrollo de las élites locales, descrita por Walton para la década de los sesenta, ya que con la creación del Sindicato Antioqueño, la élite económica local enfrenta la crisis económica y social que marcó el inicio de la nueva fase de globalización con una estrategia de “expansión hacia adentro”. De esta manera, protege y defiende los intereses del capital regional e incrementa su competitividad a nivel nacional. No obstante, los procesos de concentración rompen simultáneamente con las posibilidades de asentar una verdadera democratización de la economía en la región. Por esta razón, la conformación del Sindicato Antioqueño contribuye también, a erosionar aquellas características del *entorno* que podrían generar un potencial innovador.

Debido a la imposición de procesos de concentración, parece poco probable que pueda configurarse dicho *entorno innovador*, ya que las estructuras verticales obstaculizan relaciones de cooperación horizontales entre actores económicos y sociales diversos y con un cierto grado de independencia. En la sección segunda de este trabajo, expusimos que muchas empresas del Sindicato favorecen estrategias ortodoxas de tipo neotaylorista en vez de innovaciones para enfrentar la crisis, creando nuevas formas de pobreza. A pesar de ello, y como hemos mostrado, han surgido simultáneamente prácticas económicas opuestas que generan riqueza social. No obstante, estas prácticas no han sido directamente empujadas por las élites económicas, sino por nuevos colectivos de producción y trabajo que surgieron gracias a su iniciativa propia y organización.

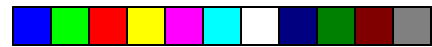
Consideramos que el surgimiento de estas experiencias se debe en gran parte, a las características de *entorno* de la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá, principalmente a su larga trayectoria organizativa y también al hecho de que el sector privado haya financiado algunas de las ya mencionadas “labores civiles”. De esta manera contribuyó, entre otros actores, a estructurar un extenso sistema de instituciones no gubernamentales –compuesto por más de 300 entidades en Medellín y el Área Metropolitana– que entre otras cosas, aporta indirectamente a la generación de empleo. En el capítulo 9, expondremos más detalladamente, cómo se configuró esta estructura que es una de las características fundamentales de un *entorno territorial*, y cuál es su significado para la región urbana.

A continuación, mostramos algunas de las particularidades y contradicciones de la “cultura empresarial” local, para comprender su actual impacto regulador.

8.5 El Sindicato Antioqueño y la “cultura empresarial” local: ¿un modelo agotado?

Los que hablan o escriben sobre el grupo empresarial Sindicato Antioqueño y su “cultura”, destacan la peculiaridad de su estructura y –relacionada con ella– lo que se considera el prototipo del empresario antioqueño. Recientemente, la prensa presentó como prototipo de empresario antioqueño a Adolfo Arango, ex presidente de Argos. Arango, es considerado uno de los más destacados exponentes de la tradición ética antioqueña de austeridad, prudencia, ahorro y discreción, y tam-





bién por mantener los valores derivados de profundas convicciones cristianas, la sencillez, la familia y el respeto a los demás. Asimismo, por haber logrado combinar su profesión de ingeniero civil y un manejo muy técnico de la empresa, con su pasión por la música, la filatelia, y la literatura, esta última quizá por ser descendiente del conocido escritor antioqueño Tomás Carrasquilla (véase Revista *Dinero* del 6 de abril de 1999).

Como nos muestran las entrevistas con los empresarios, esta visión ética sigue marcando la auto-imagen de muchos de ellos, o por lo menos la imagen que comunican al exterior, y con la que se representan públicamente. Dicha ética se basa en la particular combinación de tres discursos que parecen excluirse: la filosofía tomista –según afirma un entrevistado: “desde el punto de vista ético-moral y ético-religioso fuimos formados con una filosofía tomista”¹⁷; la racionalidad y el pragmatismo tecnócrata del “ingeniero del progreso”– el *Homo Faber* como denominó el escritor suizo Max Frisch al ingeniero, prototipo del empresario capitalista moderno; y, por último, valores adquiridos por una amplia formación humanista.

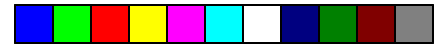
Esta combinación de discursos aparentemente antagónicos contribuyó a que se configurara un ‘entorno’ en la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá. No obstante, las tensiones que se generan permanentemente entre estos discursos, han llevado a la contradicción principal de la “cultura empresarial” y el modelo de desarrollo antioqueño: la ambigüedad del discurso de desarrollo, que es su principal debilidad. Mientras que el discurso pragmático capitalista prioriza la lógica de acumulación, el discurso humanista sigue la lógica distributiva y social. Además, ambos discursos están en permanente disputa con el discurso conservador que impide innovaciones. Consideramos que los nuevos procesos de globalización agudizan esta tensión y la hacen más obvia.

Para sustentar esta afirmación, nos apoyamos en la radiografía que realiza el sociólogo Richard Sennett (1998:131-157) sobre el capitalismo globalizado en la fase actual¹⁸. Siguiendo a Sennett, en el nuevo contexto de globalización, el prototipo del empresario antioqueño que representa Adolfo Arango y su visión ética, parecen anacrónicos y pertenecer a un modelo de desarrollo desgastado: el fordista, ya que es una ética rígida, que según Sennett (*ibid*), requiere instituciones económicas y sociales estables, como las que caracterizaban al Fordismo, y garantizaban la rutina vertebradora de la experiencia lineal y acumulativa. En el orden flexibilizado del posfordismo, sin embargo, se han vuelto disfuncionales las actitudes como el ascetismo, la perseverancia y disciplina, anteriormente fuente

17 Cabe recordar, que el neotomismo se convirtió después de la Constitución de 1886 en la filosofía oficial del régimen conservador en Colombia, y en la única que debería impartirse en el país luego de haberse firmado el Concordato con el Vaticano, el cual entregaba la instrucción pública a la Iglesia católica en todo el territorio nacional. Según Jaramillo, a la generación de quienes inauguraron en los años cuarenta el cultivo de la filosofía moderna en Colombia, le tocó la colosal tarea de desmontar la influencia de esta corriente filosófica anti-moderna (Jaramillo V. 1998:110-112). Al parecer, en Medellín y Antioquia, el “anti-modernismo” logró compaginar perfectamente con la modernización económica durante mucho tiempo.

18 Véase capítulo 1.





principal de la autoestima y el reconocimiento social¹⁹, puesto que, según Sennett (*ibid*:97 y 197-198), los nuevos procesos de globalización exigen que los empresarios se dispongan a la flexibilidad de las instituciones, a la desorganización social, a la improvisación y al cambio permanente: que no vayan a lo seguro sino que se arriesguen, que enfrenten los conflictos que resultan de la confrontación de las diferencias, que promuevan la comunicación entre contrincantes, y que inciten a la concertación de puntos de vista contrarios.

Conforme a estas afirmaciones, es de suponerse que la flexibilización agudiza las tensiones entre los tres discursos contradictorios expuestos con anterioridad, y que articulan la tradicional ética del empresariado antioqueño. Consideramos que en el contexto del nuevo orden flexibilizado, uno de los tres tendrá que volverse hegemónico.

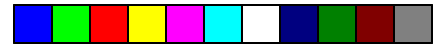
Ahora bien, Sennett fundamenta sus apreciaciones en estudios realizados en la sociedad estadounidense. Por esta razón, probablemente no destaca que aquellos valores y conductas que él denomina flexibles, y que relaciona con la nueva fase de globalización y el posfordismo, siempre han coexistido con la rígida ética del fordismo. Sobre todo el fordismo periférico, se caracterizaba por esta simultaneidad, ya que conductas como la flexibilidad, la capacidad de improvisación y disponibilidad al riesgo, durante todo el proceso de modernización, han posibilitado la supervivencia de una gran parte de las clases subalternas excluidas. Estas conductas que son típicas en amplios sectores de la población de la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá en el nuevo contexto de globalización, deberían reconocerse como recurso y no como obstáculo para la modernización. Surge entonces la pregunta: ¿cómo se canaliza dicho recurso hacia procesos de inclusión y creación de riqueza?

En el capítulo 1, expusimos que a nivel mundial la flexibilización lleva, por una parte, a relaciones de trabajo horizontales basadas en una mayor creatividad, reflexividad y cooperación entre los individuos. Por otra, sin embargo, incrementa la explotación del ser humano y su enajenación y se agudizan los procesos de exclusión.

A continuación analizaremos cuáles de estas tendencias se vuelve hegemónica en la región urbana de Medellín y Valle de Aburrá. Consideramos que la hegemonía depende en gran parte, de cómo la élite económica maneja la tensión entre sus discursos de desarrollo, mencionados con anterioridad. Si apuesta a la reproducción de las condiciones de *entomode* la región urbana, y a la vez posibilita procesos de “modernización reflexiva”; es decir, si apuesta a una estrategia de continuidad con rupturas, es más probable que la flexibilización lleve a innovaciones no sólo económicas sino también sociales y culturales que generen riqueza en la región. Para que esto suceda, es necesario que no se imponga el discurso tecnócrata neoliberal, sino que se amplíe el discurso humanista.

A partir de las entrevistas con directivos del grupo empresarial (Sindicato) antioqueño, en las cuales se representan, comentan y justifican sus estrategias para configurar la nueva condición de globalidad, trataremos de leer los discursos

¹⁹ Aún si, éstas se basan en el auto-control, la negación y abstención permanente por último se convierten en un auto-castigo continuo (Foucault, 1994).



que se imponen en la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá, y evaluar las tendencias hegemónicas²⁰. Para lograr este fin, nos centraremos en las siguientes tres áreas temáticas: 1) La flexibilización de la estructura del Sindicato Antioqueño, 2) La flexibilización de la “cultura empresarial”, y 3) Las apreciaciones de los empresarios frente al conflicto y su resolución.

8.6 Estrategias de flexibilización

8.6.1 LA FLEXIBILIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL SINDICATO ANTIOQUEÑO

Actualmente, el Sindicato se encuentra en un proceso de profunda reestructuración, considerado el más drástico en el ámbito empresarial colombiano²¹. No obstante, la firma internacional de consultoría Booz-Allen & Hamilton, que ha asesorado a las empresas antioqueñas, recomendó mantener en parte la estructura del Sindicato, ya que considera fundamental que en los países con economías emergentes existan grupos empresariales fuertes con dominio local, pero que al mismo tiempo sean capaces de atraer aliados internacionales para obtener capital (véase Revista *Dinero* del 6 de abril de 1999).

La “estructura intrincada” versus la “ventaja de crear sinergias”

Para reestructurar el Sindicato, se plantea una transformación organizativa por medio de la introducción de nuevos esquemas de decisión y la renovación de los cuadros, porque según los empresarios entrevistados:

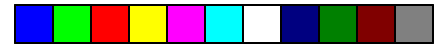
“El Sindicato es una estructura complicada e intrincada con procesos de toma de decisiones muy lentos”.

“Es una estructura japonesa donde los unos hacen venias a los otros, muy educada y elegantemente, pero muy lenta y poco eficiente, cuando la competi-

20 Recordamos que nuestro concepto del discurso no se refiere a las afirmaciones mismas realizadas por los entrevistados, sino a la lógica que le da coherencia a dichas afirmaciones.

21 Este proceso se inició, entre otras cosas, debido a la presión que sintió el grupo por la entrada de inversionistas extranjeros a los mercados de las empresas líderes del Sindicato. La empresa líder del sector de alimentos, Nacional de Chocolates y la cadena más grande de supermercados, Almacenes Éxito, reaccionaron frente a esta presión con una política de alianzas con empresas multinacionales. En 1993; la Nacional de Chocolates entró en alianza con la empresa venezolana Mavesa para la creación de un mercado binacional, en 1994 con empresas Lucchetti de Chile y más recientemente con Danone, una multinacional francesa de alimentos. El Éxito entró en 1999, en una alianza estratégica con el grupo Casino de Francia que compró el 25% del Éxito, con una inversión valorada en 175 millones de dólares. Almacenes Éxito había adquirido ya la mayoría accionaria de la Cadena de Almacenes Colombianos-Cadenalco (57%), consolidando de esta manera su liderazgo con 79 supermercados en 31 ciudades colombianas. Además, tiene previsto construir cinco hipermercados con una inversión de 150-175 millones de dólares en ciudades intermedias colombianas donde no compete con Cadenalco, y en su plan de desarrollo prevé la expansión al Grupo Andino, a Panamá y a Costa Rica (*El Colombiano*, 9 de julio de 1999, sección Económicas; para otros ejemplos véase también el capítulo 5.3.3 y los anexos 2 y 4 de este trabajo).





vidad frente al extranjero se da principalmente con base en un sistema de decisiones muy ágil”.

Otro empresario explica el funcionamiento del Sindicato de manera más gráfica:

“Yo tengo una manera de definirlo, que es muy mía: hay seis puestos alrededor de una mesa y hay siete niños, y todos giran alrededor de los asientos, y cuando la persona que está acá dice ‘ya todos los niños tienen que sentarse y siempre va a quedar un niño por fuera. Entonces se juntaron unos niños japoneses con unos niños americanos, y al final los niños americanos tomaron cada uno su silla rápidamente y dos niños japoneses se quedaron haciéndose venias, el uno le decía al otro que se sentara y el otro al uno. Perdieron los dos niños japoneses porque quedaron de últimos. Así funciona el Sindicato”.

Por esta razón muchos de los entrevistados afirman que pertenecer al Sindicato “se está convirtiendo ya en un círculo vicioso”. Además consideran —como manifestó el ya mencionado Adolfo Arango, ex presidente de Cementos Argos, a la revista *Dinero* (*ibid*)—, que los inversionistas extranjeros cuando ven que hay una telaraña de empresas cruzadas y de inversiones mezcladas, no alcanzan a percibir el verdadero valor de las empresas y por tanto no invierten. Arango, considera que el grupo se ha convertido en un fuerte destructor de valor, ya que el cruce de acciones no solamente dificulta el acceso a capital nuevo, sino que también hace un uso ineficiente y obliga a sobreinvertir para mantener el control de las compañías, congelando recursos innecesariamente (*ibid*).

Sin embargo, algunos empresarios también consideran que la estructura del Sindicato Antioqueño favorece la globalización, porque permite sinergias.

Un entrevistado del sector industrial explica:

“Nos pasamos los clientes, y como integrante del Sindicato recibo información, consultas, remitidos de negocios, relaciones de negocio con colegas. Además, por trabajar con el Sindicato, se le abren puertas a uno, y posibilidades de relaciones directas, no se necesitan foros o reuniones especiales para uno poder tener contactos de negocios”.

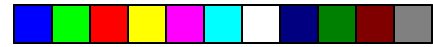
Otro empresario, del sector industrial afirma:

“Tenemos encuentros frecuentes de muy buena parte de los empresarios en Proantioquia²² para discutir los temas generales de la ciudad, del departamento y del país, son reuniones sobre temas específicos con invitación a más de cien empresarios”.

Y otro entrevistado del sector comercial concluye:

22 Proantioquia, es una entidad sin ánimo de lucro que se autodefine como organismo de gestión. Busca difundir, apoyar y realizar diferentes tipos de programas y proyectos para mejorar la competitividad económica y estabilidad política de la región. Fundada en 1975 por iniciativa de un grupo de empresarios, la mayoría de ellos vinculados posteriormente, en 1978, a la creación del “Sindicato Antioqueño” en la sede de dicha entidad. Dentro de sus iniciativas se





“Estamos juntos pero no revueltos (...), aprovechando las ventajas de la juntanza, pero dándole a cada una de las empresas y de los sectores dentro del Sindicato la posibilidad de tener su propio perfil, su propio desarrollo y su propia identidad”.

Todas estas apreciaciones, reflejan la ambigüedad de la estructura empresarial antioqueña: por una parte se han construido bases estructurales que podrían generar un *‘entorno innovador’*, ya que se está tejiendo permanentemente *capital social*, es decir, redes sociales y relaciones de confianza y de respeto. Según los teóricos de la globalización, y como lo hemos expuesto en la sección primera, este tipo de redes son la base indispensable para crear nuevas dinámicas económicas e innovaciones en un territorio determinado. Por otro lado, sin embargo, la estructura oligopólica con sus rasgos clientelistas, dificulta, y hasta obstaculiza, innovaciones, en especial aquéllas que trascienden la lógica económica.

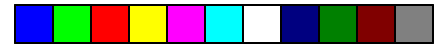
Esta ambigüedad se evidencia también, en la manera en que los entrevistados representan la transformación de su mentalidad, tal y como ilustran las siguientes afirmaciones.

“La globalización exige una actitud ofensiva y agresiva, hay que influenciar las nuevas reglas del juego...”

La mayoría de los ejecutivos considera que para ellos, el desafío más grande, consiste en pasar de una actitud defensiva a otra ofensiva. Las apreciaciones de los empresarios entrevistados, muestran que las estrategias de globalización se conciben como estrategias de guerra, lo que se refleja principalmente en el vocabulario utilizado en las entrevistas. Los entrevistados señalan que hay que establecer “ventajas estratégicas”, evitar convertirse en “víctima de un competidor extranjero”, y adelantarse a una “toma estratégica hostil” por parte de un competidor foráneo. También, se insiste mucho en que “los proyectos industriales tienen que ser muy agresivos”, que se debe “generar un proceso muy agresivo comercial a nivel internacional”, y que es necesario adquirir “competencia y agresividad en el conocimiento”.

(Continuación Nota 22)

destacan: el primer programa prospectivo del país llamado “Antioquia Siglo XXI”; impulsó la construcción y pavimentación de la Troncal del Café y la carretera Medellín-Turbo; estimuló y apoyó a la creación de: Cornare (corporación de planeación ambiental de carácter estatal); Corporación Antioquia Presente (dedicada a la ayuda y atención en casos de desastres); Microempresas de Antioquia; PMX (promotora de manufacturas para la exportación, localizada en la Zona Franca de Rionegro); y el Programa de Seguridad y Convivencia Ciudadana. La Junta Directiva de Proantioquia la componen, entre otros: Almacenes Éxito, Bancolombia, Cadenalco, Colombiana de Comercio, Coltabaco, Cemento Argos, Nacional de Chocolates, Corfinsur, Peldar, empresas del sector textil, Suramericana de Seguros, Unibán (véase también anexo 3).



Un entrevistado llegó incluso a manifestar, que los empresarios deberían aprender de las estrategias de globalización de la mafia, tan exitosas para la penetración en los mercados internacionales.

El ejecutivo sostiene que:

“La agresividad, desde el punto de vista de los individuos, es una potencialidad latente de esta región, que, si la dirigiéramos correctamente, seríamos capaces de generar proyectos muy ambiciosos en el campo industrial y económico con gente que tiene sus sentimientos, su agresividad, su capacidad de penetración, su *lobby* y capacidad de hacer *lobby*, de incorporarse en otras culturas y de hacer negocios. (...). Es un poco atrevido decir que ellos [la mafia], han servido para abrirnos a los empresarios los ojos. Pero sí, es una realidad que fueron capaces de penetrar las entrañas de New York y un mundo tan complicado como la mafia japonesa”.

Ante las exigencias de la globalización, los empresarios entrevistados coinciden en la necesidad de cambiar el perfil de la dirigencia empresarial, y también de reformular el papel del empresario para que las empresas asuman una actitud ofensiva, e incluso beligerante.

Un ejecutivo resumió así esta apreciación:

“El empresario debe ser el motor del desarrollo”.

Para asumir este papel, según los entrevistados, el directivo tiene que dispo-
nerse a enfrentar el riesgo. De manera que un ejecutivo del sector comercial sostiene:

“Nosotros por dentro, mentalmente, tenemos que ser más ágiles. (...) Hay que globalizarse, es decir, hay que salir a buscarse un aliado estratégico extranjero. (...). Yo decidí que era mejor estar en el bus, aun estando pegadito en un lado”.

Este mismo directivo, sin embargo, no tomó la decisión de conseguir un aliado estratégico sin el consentimiento de la alta dirigencia del Sindicato. La decisión fue tomada independientemente –por consenso y no por votación– por la junta directiva de la empresa. Dicha junta directiva está formada por cinco personas, sólo una pertenece a la alta dirigencia del Sindicato.

Llama la atención, que el discurso dominante que representan todas estas afirmaciones, se asocia con la imagen del capitalismo salvaje, es decir, del estadio temprano del desarrollo capitalista. Una fase que es frecuentemente caracterizada por carecer de todo mecanismo regulador, excepto el derecho del más fuerte y más agresivo, que conlleva a la guerra absoluta entre los competidores por imponer sus intereses y a la competencia ilimitada. Los entrevistados reivindican la idea, de que el empresario –como individuo con iniciativa propia y un “espíritu emprendedor”– tiene que ser el motor del desarrollo. Esta idea radica en el contexto del capitalismo temprano, sin embargo, hoy es retomada por el discurso neoliberal.

Los conceptos claves extraídos de las entrevistas, aparecen en la siguiente tabla agrupados en términos bipolares:



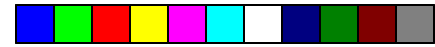


Tabla 31
DISCURSO NEOLIBERAL

Empresario		Empresario
<i>positivo</i>	Vs	<i>negativo</i>
individuo	Vs	grupo (la denominada “juntanza” ²³)
motor	Vs	obstáculo
agresividad	Vs	respeto, consideración, control
ofensiva (guerra)	Vs	defensiva (estancamiento)
éxito económico	Vs	fracaso económico

Desde el discurso neoliberal reflejado en las afirmaciones, la estructura y cultura del Sindicato se considera anacrónica, no obstante, se reconoce su ventaja para la reproducción de aquellas características del *entorno territorial* que por último, garantizan los intereses del capital local.

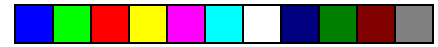
Podemos concluir, por tanto, que el Sindicato Antioqueño no se nos presentó como bloque monolítico, con una posición unánime frente a la globalización y el desarrollo de la región urbana. En su interior, se perciben tres discursos distintos. Es importante destacar, que esta distinción se basa en entrevistas realizadas exclusivamente con directivos de empresas que han consolidado alianzas con el capital extranjero, y que por esta razón, son consideradas exitosas. Por tanto, los tres discursos que presentaremos, reflejan la visión que los empresarios entrevistados tienen de su propia experiencia de transnacionalización:

1. Un discurso conservador y proteccionista representado por empresarios que tienen “dudas morales” frente a la globalización. A ellos, se les reprocha que tienen “una mentalidad global limitada”, y que se muestran reacios a asumir riesgos e innovaciones. Esta posición, según algunos entrevistados, se debe a que dichos empresarios se siguen beneficiando de las políticas proteccionistas, como por ejemplo los aranceles.
2. Un discurso que vacila entre posiciones proteccionistas y neoliberales, y es representado por otro grupo de empresarios que considera que primero “se tiene que tener la casa ordenada y arreglada” y después se puede “invitar” a un aliado estratégico. Antes de buscar alternativas para mejorar las condiciones de productividad y de competitividad internacional, y para optimizar la posición de la producción colombiana en los mercados internacionales, “hay que hacer goles en el mercado interno”²⁴. Los empresarios que representan esta posición quieren ir “a lo seguro”, como expresa un entrevistado con respecto a las alianzas estratégicas:

23 Palabra utilizada por uno de los entrevistados.

24 Véase también el periódico *El Colombiano* del 12 de febrero del 2000, sección Antioquia. Todas las citas del periódico *El Colombiano* de este capítulo, se refieren a su versión electrónica. Por esta razón, en vez del número de la página se menciona la sección en la que aparece el artículo.





“Es como los matrimonios, estás tratando de buscar una pareja para vivir el resto de la vida, ojalá”.

Esta posición, también se refleja en la manera en la que un representante del grupo empresarial antioqueño, evaluó la integración de Colombia en un posible mercado común americano²⁵:

“Nos impone un grandísimo desafío que tiene dos filos: por un lado, se trata del mercado más grande del mundo y tenemos el ejemplo positivo de México. Pero también existe el riesgo de competir con empresas que tienen un nivel más desarrollado, multinacionales y empresas con un recorrido larguísimo y que cuentan con unas herramientas y una normatividad legal y laboral muy diferente y más estable que la nuestra”²⁶.

Los empresarios que representan esta posición, tienen una actitud vacilante frente al riesgo y la reestructuración del Sindicato .

3. Un discurso que combina posiciones neoliberales con otras aparentemente humanistas representado por un nuevo tipo de dirigente joven, con estudios en el exterior, conocimientos del inglés e impulsor de nuevos esquemas de gerencia, nuevas ideas e innovaciones. Consideramos que esta posición también es la que sostiene la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) y la Cámara de Comercio de Medellín, puesto que afirman que la competitividad debe fomentarse en todas las actividades económicas para enfrentar exitosamente la competencia externa, porque la protección conduce solamente a trasladar los costos de la ineficiencia a los consumidores y limitar el acceso a los mercados externos, a la tecnología, la información y el conocimiento²⁷. Pero además, se argumenta que la competitividad no solamente consiste en la capacidad de sostener y expandir la participación en los mercados internacionales, sino también en elevar simultáneamente el nivel de vida de la población (Cámara de Comercio 1999:10). Nuestros entrevistados, que pertenecen a este grupo de empresarios, sin embargo, afirmaron que no estarían en el lugar que ocupan, si no fuera por el consentimiento de la totalidad de la alta dirigencia del Sindicato. Y un directivo concluye:

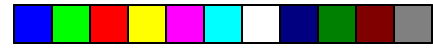
“¡El cambio en el Sindicato no es algo que se da por una revolución desde abajo hacia arriba, sino al revés!”.

De manera que la interrelación entre los representantes de estas tres posiciones, sigue siendo muy grande.

25 El Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), que incluiría aproximadamente a 800 millones de consumidores, debería entrar a funcionar en el 2005 (el periódico *El País* del 22 de abril del 2001). Este proyecto ha levantado fuertes críticas desde posiciones políticas diversas.

26 Véase el periódico *El Colombiano* del 12 de febrero del 2000, sección Económicas.

27 La ANDI en el periódico *El Colombiano* del 16 de enero del 2000, sección Paz y Derechos Humanos.



Lo que pretendemos mostrar con la anterior distinción es que a pesar de que existan experiencias compartidas de alianzas transnacionales, los ejecutivos no coinciden en la interpretación del impacto que tienen en la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá. Así pues, consideramos que aún ninguno de estos discursos es hegemónico.

Ahora bien, es interesante señalar que sin embargo, parece existir un consenso entre los ejecutivos del grupo empresarial antioqueño, con respecto a la nueva visión de desarrollo local y regional para el siglo XXI. Pero tener una **visión** estratégica unánime, no implica necesariamente que también exista un consenso sobre cómo concretar esta visión. Lo que sí muestra el planteamiento estratégico “Visión Antioquia Siglo XXI”, es que el sector privado apuesta a estrategias de regulación que reproducen las características de *entorno* de la región urbana, dándole continuidad a una visión regionalista de desarrollo.

8.6.2 LA “NUEVA” VISIÓN DEL EMPRESARIADO ANTIOQUEÑO: EN EL AÑO 2020 ANTIOQUIA SERÁ LA MEJOR ESQUINA DE AMÉRICA



Foto: Schnitter 2000.

En el gráfico siguiente, se aprecia la visión y estrategias de desarrollo de las élites locales para el siglo XXI:

Si se comparan los gráficos 18 y 19, se evidencia una sorprendente continuidad, tanto en la visión de desarrollo, como en las estrategias de regulación que apuntan a reproducir la condición de *entorno* de la región. De manera que, si bien en Medellín, se discute ampliamente que el antiguo modo de regulación se ha agotado²⁸, consideramos que a pesar de las políticas de concentración de capital, se apuesta a su re dinamización. Esto, lo evidencian principalmente la apuesta al regionalismo y a las alianzas transclasistas (concertación, cooperación, cooptación), que se perciben actualmente como el recurso más importante para la pacificación de la región²⁹.

28 Véase al respecto, por ejemplo el artículo “Sentido del Plan Estratégico de Antioquia” de Paláu, Ángel en *El Colombiano* del 14 de febrero del 2000, sección Antioquia.

29 Esta dimensión que llamamos ‘capital social’, la discutiremos más detenidamente en el capítulo 9.



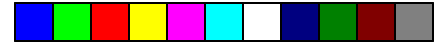
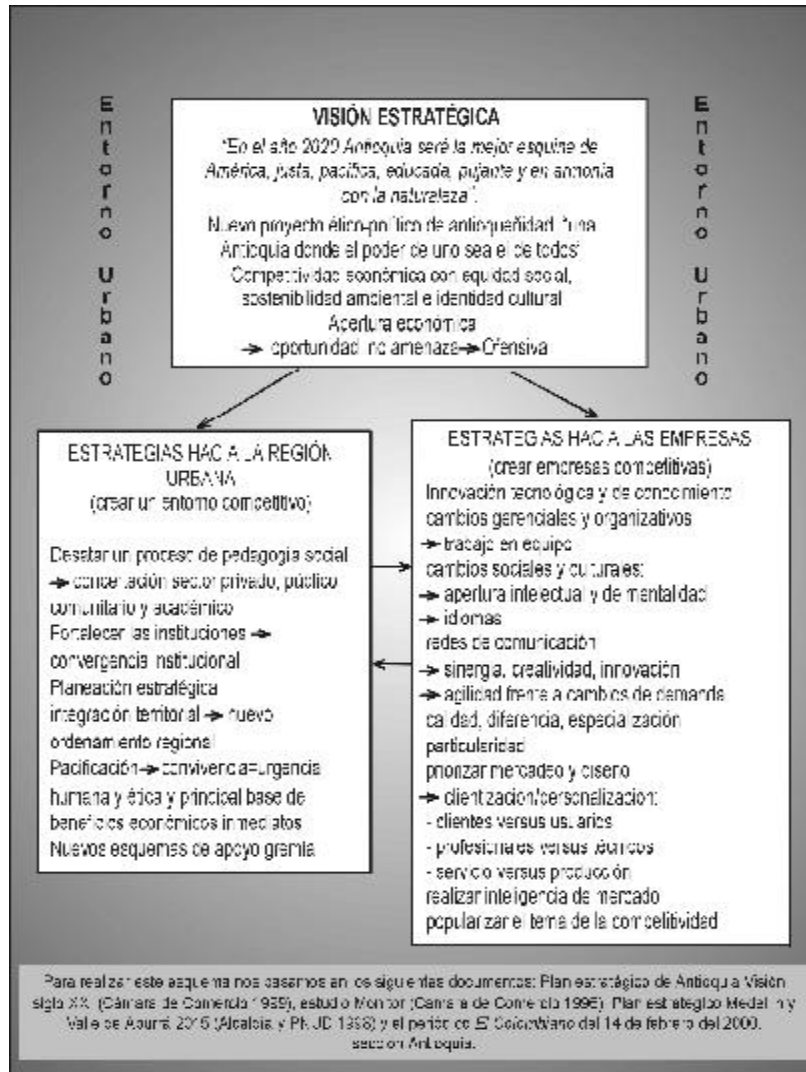


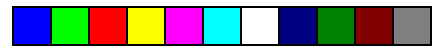
Gráfico 19
VISIÓN Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LAS ÉLITES PARA EL SIGLO XXI



No obstante, y debido a la manera en que la élite económica se apropia de las nuevas tendencias globales expuestas en la sección primera, preferimos hablar de una "reproducción con ajustes" de las condiciones de *entorno*.

A partir de las entrevistas con empresarios que representan el nuevo tipo de dirigente, y que pertenecen al tercer grupo de la tipología que establecimos con anterioridad, expondremos en qué consisten estos ajustes. Ello, nos permitirá descubrir cuáles son los nuevos discursos de regulación.





8.6.3 LA FLEXIBILIZACIÓN DE LA “CULTURA EMPRESARIAL”

Los ajustes más llamativos, tienen que ver con la importancia de la dimensión cultural en el nuevo contexto de globalización. En el capítulo 1, expusimos que la base de toda comunicación e interacción humana es la capacidad de crear símbolos y de entrar en intercambios simbólicos. Debido a esta capacidad humana, la globalización no lleva a la homogeneización del mundo ya que los acelerados intercambios simbólicos globales, abren a los actores sociales locales una multitud de posibilidades para crear nuevos imaginarios y nuevas configuraciones culturales e identitarias locales. También, las relaciones económicas se reorganizan a través de procesos simbólicos.

A partir de las entrevistas con los empresarios, queremos destacar varios ámbitos en los que la dimensión cultural se percibe como algo fundamental para la restructuración económica. De esta manera, pretendemos ilustrar que los procesos de globalización no conducen a la homogeneización cultural como se afirma con frecuencia.

8.6.3.1 *Cambiar la mentalidad: “No es fácil salir del cascarón del huevo”*

Los empresarios entrevistados, afirman que lo más difícil de resolver, para ellos, son los problemas culturales a los que tienen que enfrentarse. Como principal problema destacan, que Medellín tiene una mentalidad muy cerrada, pero que “la gente no se da cuenta de ésto”.

Un entrevistado del sector industrial comenta:

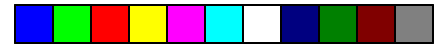
“Te lo digo con gran preocupación, con dolor de paisa, sólo quien tuvo la oportunidad de salir, de conocer y después regresar, de convivir con sistemas multinacionales, con sistemas de *marketing* y de trabajo mucho más desarrollados, se da cuenta que en Medellín nos hemos quedado cortos. (...) Necesitamos salir de ese atontamiento y de ese temor de enfrentarnos con el exterior. (...) Necesitamos símbolos, ejemplos como Juan Pablo Montoya, que es un muchacho que corre en carros y que le muestra a la gente que también siendo colombiano se puede ganar en el exterior, y bueno, cada uno lo hace a su manera”.

Sin embargo, los ejecutivos consideran que no es nada fácil cambiar la mentalidad, tanto de ellos mismos, como de los empleados de sus respectivas empresas. A continuación presentaremos varias de las estrategias implementadas para “cambiarle la mentalidad a la gente”:

Según un representante del sector industrial:

“Hay que sacar a los profesionales para que miren el mundo, para que reciban otras culturas y otra formación intelectual. Nosotros hemos hecho que la gente viaje, que se involucre en otras culturas, que reciba otra cultura, y que entienda que el intercambio cultural es muy importante”.

En otra empresa del sector industrial el entrevistado agrega:



“Capacitamos a la gente, la mandamos a que actualice su visión. (...). Cuando tú ves sólo una visión, ésta es la única verdad, cuando tienes más visiones, éstas se relativizan, la gente aprende a desenvolverse en diferentes ambientes, a ser más flexible”.

Otra empresa sin embargo, no envía a sus profesionales al exterior sino que contrata ejecutivos que vienen de otra cultura empresarial del país:

“Para recortar el proceso de aprendizaje hacemos ‘mezclas’, traemos sangre nueva, gente de otras ciudades, de Cali, Bogotá..., que piensa distinto. Hacemos una amalgama de crítica interna que le ayuda a la empresa a crecer. El ejecutivo antioqueño es muy emprendedor, pero el ejecutivo caleño está acostumbrado a trabajar con multinacionales, (...) traen nuevas visiones, nuevas formas de hacer las cosas. Ellos tienen esquemas de mercadeo muy novedosos y avanzados, traídos de otros países”.

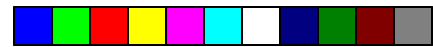
Los cuadros ejecutivos contratados procedentes de Cali y Bogotá, ocupan cargos principalmente en el departamento de mercadeo y ventas de la mencionada empresa. Otro ejecutivo entrevistado del sector comercial relata cómo él mismo se desplaza al exterior para trabajar algún tiempo en Francia, país de donde procede el aliado estratégico de la empresa. Cuando se realizó la entrevista, el ejecutivo acababa de regresar de Francia, donde había pasado sus vacaciones en un apartamento alquilado para:

“sentir lo que siente un francés común y corriente cuando se levanta por la mañana y va a comprar al mercado, o a lavar la ropa. Así empieza a haber un intercambio cultural más positivo, porque sólo entrando en una cultura se aprende y se entiende. Después es mucho más fácil hacer los negocios. Los negocios son una cosa cultural, es algo que pasa entre las personas. Cuando las personas se tienen confianza, se conocen culturalmente, cuando saben intercambiar sus experiencias, es muy fácil hacer negocios. El mundo no es tan grande. (...) Yo he sido muy amigo del exterior; a partir de ahora va a ser normal para nosotros viajar a Francia, a los Estados Unidos, a Argentina, donde nuestro aliado estratégico tiene otros negocios”.

Sin embargo, todos los entrevistados destacan que estas estrategias también tienen que combinarse con programas de capacitación y formación en las empresas. Porque una nueva cultura gerencial más flexible, activa y dinámica, y la conformación de un área internacional, requieren ejecutivos bien capacitados, capaces de asimilar los nuevos conceptos de administración y gerencia, más horizontales, y de seguirlos desarrollando.

Un entrevistado de la industria alimentaria dice al respecto:

“Yo no puedo tener gente buena, necesito los mejores, necesito gente que maneje el tema comercial, el *marketing*, el tema financiero, el tema lingüístico, es un perfil muy completo. (...) Tenemos que construir el ejecutivo internacional de la compañía para tener un liderazgo regional en la Comunidad Andina, en Centroamérica y el Caribe. (...) Mi gente toda tiene su portátil, tiene el último sistema de información del



mundo del internet, estudia inglés; en este momento, hay una persona estudiando en los Estados Unidos; varias personas han hecho especializaciones fuera del país”.

Y otro entrevistado afirma:

“Tratamos de seleccionar muchachos que egresan de las universidades, los buscamos y les ofrecemos la oportunidad de trabajo. También propiciamos becas de programas de capacitación. Hay un programa de becas de trabajo en Italia con una compañía de ingeniería y *consulting*. Los estudiantes que se van dos años a Italia, trabajan allá, reciben un salario por ese trabajo y aprenden italiano”.

Para la formación de los cuadros ejecutivos, las empresas han establecido convenios con las universidades locales, principalmente con universidades privadas como EAFIT; pero también con entidades intermedias como el SENA³⁰. Asimismo, participan en programas interactivos con universidades extranjeras en México y los Estados Unidos, y en programas anuales de becas para maestrías técnicas en los Estados Unidos.

Se considera que la profesionalización de las relaciones de trabajo y la sensibilidad y flexibilidad frente a la diferencia, constituyen el principal “capital” y la inversión más importante para la creación de relaciones de trabajo horizontales.

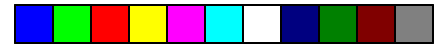
8.6.3.2 Continuidad con rupturas

Con las políticas que proponen y desarrollan nuestros entrevistados, retoman una tradición que hace parte de la historia industrial de la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá, puesto que desde finales del siglo XIX, los empresarios antioqueños han tratado de “internacionalizarse”, es decir, de desplazarse al exterior, desempeñándose como observadores participantes en empresas extranjeras. Ya en aquella época, realizaban lo que el documento “Visión Antioquia Siglo XXI” plantea como “inteligencia de mercados”. Así, pues, durante todo el proceso de industrialización, un buen número de empresarios antioqueños viajó al exterior para introducirse en fábricas como simples obreros, con el fin de observar y aprender sus movimientos, formas y organizaciones de producción y trasladarlas a Medellín³¹.

30 Servicio Nacional de Aprendizaje.

31 Un ejemplo famoso es el de Alejandro López quien en 1905, señalaba los altos beneficios que traían estas prácticas. Después de su viaje en este mismo año a los EE.UU. divulgó que el empresario antioqueño debía trabajar unos años en una factoría de aquel país para después volver, enseñar lo aprendido y establecer su propia industria (Mayor Mora, 1996:272). Los empresarios antioqueños, desempeñaron el rol de obreros en el exterior sobre todo en la rama textil. Por ejemplo, los ingenieros Pedro Nel y Tulio Ospina, emprendieron una correría, bajo la guía de su padre, por fábricas de Estados Unidos y Europa, con la intención expresa de traer al país nuevas producciones como lo muestra el testimonio de Pedro Nel Ospina sobre su introducción en algunas fábricas en París (*ibid*:273-274). Otros ingenieros antioqueños de aquella época, siguieron esta misma tónica: Germán Jaramillo Villa, que estudió ingeniería eléctrica en Europa, trabajó como obrero y luego fue subdirector en una fábrica de textiles de la Alsacia alemana durante cinco años. A su regreso en 1899, presentó el





Con respecto a nuestra afirmación, formulada con anterioridad, de que las estrategias apuntan a reproducir la condición de *entorno* de la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá, nos parece interesante contrastar este patrón histórico de “desenvolvimiento con el exterior” –que fue una importante fuente de innovación en Medellín durante todo el proceso de industrialización– con el de Cali. Mientras que el patrón antioqueño aparece como “exaltación casi puritana del empirismo” (Mayor M., 1996:272s), por ser una estrategia más bien individual de apropiación en el exterior de todo lo que pudiera servir para fortalecer los intereses locales, el patrón caleño, por el contrario, se estructuró por imposición de intereses extranjeros.

No obstante, la mayoría de los ejecutivos entrevistados afirmaron que en el nuevo contexto de globalización, la experiencia del empresariado caleño de moverse en un ambiente determinado por multinacionales durante todo el proceso de industrialización, se convierte en una ventaja competitiva, y asimismo, en capital para exportar a otras regiones del país.

Vale la pena evaluar esta apreciación a la luz de nuestra hipótesis sobre la condición de *entorno* de la región urbana de Medellín y Valle de Aburrá.

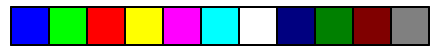
Dicho *entorno*, se configuró históricamente debido al relativo aislamiento y proteccionismo de la región. Se origina en la dialéctica que surge entre las luchas reivindicativas de sindicatos, organizaciones cívicas, movimientos sociales locales, y las políticas de cooptación mediante las cuales las élites lograban aplacar los conflictos provocados por intereses antagónicos. También, las ya mencionadas labores cívicas de la élite económica, paliaron los peores efectos de sus políticas de modernización. Por tanto, el regionalismo cumplía una función cohesiva y legitimatoria.

Estas políticas de regulación han sido exitosas para los intereses del capital local, pero también han contribuido a gestionar la gran dinámica organizativa de las clases subalternas. Ahora, en el contexto de los nuevos procesos de globalización, estas políticas de regulación pasan por un momento crucial, ya que compaginar una estrategia neoliberal con políticas de cooptación que apunten a la reproducción del *entorno* –tal y como están previstas por el proyecto estratégico Visión Antioquia Siglo XXI y el Plan Estratégico de Medellín y el Área Metropolitana–, es imposible. Ambas, se basan en dos discursos de modernización y desarrollo que se excluyen.

Por todo ello, sustentamos que no se agotó el modo de regulación de la región urbana, sino que se agudizó su antagonismo interno, surgido de la ya mencionada combinación de discursos contradictorios. Para que se establezca la región urbana, tiene que volverse hegemónico el discurso pluralista y decididamente social que refleje la lógica distributiva.

(Continuación Nota 31)

primer proyecto para una fábrica textil en Antioquia (Compañía Antioqueña de Tejidos o Compañía de Tejidos de Bello). Mientras que Ricardo Olano, fundador de la fábrica de fósforos Olano, después de haberse introducido subrepticamente en algunas fábricas del extranjero, no sólo conoció los procesos de fabricación de los fósforos, sino que trajo la maquinaria necesaria a Medellín para dirigir personalmente su montaje (*ibid*:274).



Por el contrario, la mencionada ventaja competitiva de Cali se enmarca en el discurso neoliberal. De modo que la hegemonía de este discurso en la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá, desestabilizaría aún más la condición de *entorno* de la región, condición que hasta ahora también ha garantizado los intereses del capital local.

Consideramos que la élite económica, pretende enfrentar la crisis hegemónica que padece la región urbana, con una estrategia de “continuidad con rupturas”: reproducir el *entorno*, pero a la vez transformarlo. Las principales rupturas iniciadas por la élite económica, consisten en la concentración del capital y la apropiación del discurso neoliberal que se refleja, entre otros aspectos, en la transformación de la estructura del Sindicato Antioqueño y las políticas neotayloristas. Pero también se perciben otro tipo de rupturas, como la creciente sensibilidad hacia la diferencia cultural y su importancia para la actividad económica y el desarrollo de la región. Es por esta razón, que comienza a cuestionarse el provincianismo y paternalismo que hasta ahora han regulado el *entorno territorial*.

Veamos a continuación, otras manifestaciones de la sensibilidad por la dimensión cultural, con el objetivo de evaluar su impacto regulador para el *entorno*.

8.6.3.2 Estrategias de estetización

a) Crear nichos de mercado para tener acceso a nuevos consumidores

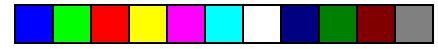
Los dirigentes de las empresas manifestaron, que al penetrar mercados externos tuvieron que reconocer que las diferencias culturales no pueden ignorarse. Algunos ejecutivos de la industria alimentaria, por ejemplo, narraron que debido a ello, revaluaron sus decisiones y estrategias de hacer negocios, ya que, como afirma un empresario:

“El producto europeo, por ejemplo, es muy diferente al local, hay diferencias en la presentación, el tamaño, los sabores”.

Pero también en el mercado de los Estados Unidos –considerado territorio estratégico de las empresas colombianas–, éstas tuvieron que reevaluar sus productos y políticas de mercadeo porque solamente lograron vender sus productos a la comunidad latina de este país. Llama la atención, comprobar la importancia de las comunidades de inmigrantes latinos como consumidores en el exterior. Un entrevistado de la industria alimentaria relata al respecto, cómo la presencia de diásporas latinas determina las estrategias de penetración del mercado estadounidense:

“En Estados Unidos es más fácil entrar donde haya colonias latinas: Florida, Chicago, Nueva York, Texas. (...) Debe ser el mercado por donde tú entras. Pero no debes limitarte solamente a venderle el producto al latino, sino hacer todo lo posible para tener acceso al consumidor americano”.

Es conocido que la comunidad latina o hispana en los Estados Unidos, se ha convertido en el mercado con mayor expansión. Por esta razón es de suponer que



para el caso de Colombia, las migraciones no son solamente una fuente importante de remesas (véase capítulo 1), sino que constituirán un mercado creciente y cada vez más importante para las empresas colombianas. En los Estados Unidos (y también en Europa), los clientes de origen latino buscan diferenciarse en sus formas de consumo de otras diásporas y de la llamada cultura anglosajona³². Por esta razón, destacamos que para mantenerse en el mercado estadounidense, las empresas antioqueñas se verán obligadas, o bien, a diversificar radicalmente sus productos para responder a los múltiples sub-mercados, o a centrarse única y exclusivamente en el creciente sub-mercado latino.

El mismo entrevistado, explica que la empresa empezó a cambiar, tanto productos como diseños, sistemas de empaque y formas de mercadeo para llegar a consumidores diferentes a los latinos en el exterior. Asimismo, muchas empresas han creado productos nuevos para lograr posicionar la compañía en los mercados internacionales.

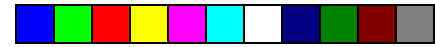
También, las empresas del sector comercial se enfrentaron con problemas culturales cuando empezaron a penetrar mercados externos. Un entrevistado, dirigente de una importante cadena de supermercados, describe así la experiencia de la empresa en el mercado venezolano:

“La experiencia fue negativa porque tratamos de imponer las prácticas gerenciales y administrativas de Colombia, cuando en Venezuela todo es distinto: la ética de trabajo, los sistemas de motivación del personal, las costumbres de los consumidores; el consumidor es mucho más heterogéneo y el grado de desarrollo en Venezuela es diferente. Hay más gente que habla inglés y hay más inmigración extranjera que en Colombia. Hay que diferenciar mucho más el surtido en los almacenes de acuerdo a su localización. En Medellín la población es muy homogénea en sus gustos culturales. (...) En Venezuela el personal además necesita mucho ser felicitado por trabajar exitosamente, el colombiano es muy resistente a la adversidad, en todo sentido, porque Colombia es un país muy sufrido. En Colombia se está enseñado a luchar mucho más que en otros países”.

Según los entrevistados, la principal estrategia para permanecer en el mercado externo y tener acceso a nuevos consumidores, es la creación de nuevos productos de alta calidad y la inversión en marcas. Las marcas se han convertido en los principales símbolos de calidad e identidad de la empresa, es decir, en su “denominador de origen”, principalmente en el sector industrial y comercial.

Para que estas políticas tengan éxito, las empresas invierten mucho más en la investigación de los mercados y de los competidores, en el desarrollo de nuevas formas de mercadeo y en la profesionalización de las relaciones entre proveedor y clientes. Lo más importante, según uno de los entrevistados, es la forma como se atiende a los clientes, puesto que al cliente ya no se le puede tratar como a un mero usuario o comprador de un producto o servicio. Ante la cada vez mayor variedad de los mercados, el cliente se ha vuelto exigente y demandante de pro-

32 Mucho se ha escrito ya sobre el fenómeno del denominado ‘boom’ latino en los Estados Unidos y países europeos. Las prácticas de distinción se enmarcan en este contexto.



ductos y servicios de excelente calidad. De manera que la empresa se juega su imagen en la atención al cliente.

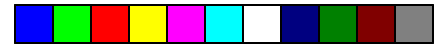
b) Construir una imagen corporativa

Lo anterior es una de las razones por la que las empresas invierten también en su imagen corporativa, y muestra por qué se ha convertido en un importante símbolo de distinción. Durante los últimos años, la construcción de una identidad corporativa ha sido una de las estrategias más importantes de las empresas. Con esta estrategia, se pretende lograr que los empleados de la empresa se identifiquen con ella y desarrollen un sentido de pertenencia; que incorporen los valores de la empresa, que se distingan por estos valores y los representen hacia afuera, como afirma uno de los entrevistados del sector industrial: “De nada sirven las más audaces estrategias de ventas si no están respaldadas por el hombre”, es “la gran lección” de la cadena de supermercados Éxito ante la llegada de competidores internacionales. Éstos tenían “recursos financieros incalculables, novedosas técnicas de mercadeo, agresiva publicidad”; pero, “la diferencia la hizo la gente”, es decir, su identificación con la empresa (Mejía A., 1999:115). Desde nuestro punto de vista, el ejemplo del Éxito, revela muy bien el impacto de una agresiva estrategia de construcción de imagen que tiene dos caras: a) corporativa, hacia los empleados, dentro de la empresa y b) Pública, hacia la clientela. Ambas estructuradas en torno a la re-creación del regionalismo.

La importancia de crear una imagen corporativa, repercutió en la política de subcontratación y maquila, como afirma un entrevistado de la industria de alimentos:

“En un análisis interno que hicimos, llegamos a la conclusión de que la producción de algunas maquilas la deberíamos asumir de nuevo nosotros. Y lo hicimos por dos razones: primero, por el tema de la calidad; consideramos que el tránsito de un alimento de un lugar, a otro ofrece riesgos, y no queríamos correr con esos riesgos. En segundo lugar consideramos que la oportunidad en el servicio para una cosa tan crítica para la empresa, no podíamos dejarla en manos de terceros. Tuvimos algunos problemas delicados de entrega que nos llevaron a incumplir algunos contratos”.

Podemos resumir, que la dimensión cultural gana importancia en la medida en que la relación entre producción y distribución ha cambiado, por lo que la distribución ha adquirido mucho más la connotación de un servicio. Por esta razón, el papel de los clientes es mucho más importante, debido a ello, el plan estratégico “Visión Antioquia Siglo XXI” habla de la clientización y personalización de los procesos económicos (véase cuadro 2). Las empresas tienen que seducir permanentemente a los clientes y crear nuevas formas de consumo. Nos parece interesante que este proceso también incluye a las maquilas y colectivos de trabajo asociado y subcontratado, ya que impulsó a invertir para mejorar la formación de los trabajadores y la calidad de los productos. Como expusimos en la sección segunda de este trabajo, la dinámica que así se crea, genera en algunos casos, nuevas formas de riqueza social en Medellín y el Valle de Aburrá.



Acabamos de describir estrategias de comercialización en torno a lo cultural, similares a las que presentamos en el capítulo 1, con el ejemplo de la cultura juvenil. La estetización de las mercancías potencia la lógica de acumulación, pero a la vez, hace visible la diferencia y crea fuertes sentimientos de pertenencia, como bien lo ilustra el impacto cohesivo que tiene la identidad corporativa de una empresa.

Este último punto, tiene consecuencias físico-espaciales, tal y como lo muestran las siguientes afirmaciones del ejecutivo entrevistado de la cadena de supermercados de Almacenes Éxito.

c) Rescatar lo autóctono

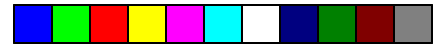
El entrevistado, relata que a partir de la década de 1980, Almacenes Éxito empezó a reivindicar estratégicamente las particularidades de la localidad, tanto en la arquitectura como en la ubicación geográfica de sus supermercados:

“Desde el punto de vista estético externo, escogimos el material ladrillo porque es un material (...) noble, es autóctono, es colombiano, y no utilizamos las estructuras metálicas que se utilizan en Europa. (...) Utilizamos siempre colores muy alegres, porque creemos que son almacenes que de todas maneras están en el trópico y por esa razón nosotros apelamos a colores como el amarillo, que son colores que tienen, digamos, más vitalidad frente a los tonos grises y pálidos que son los que se utilizan en Europa”.

Las reflexiones con respecto a la ubicación geográfica de los supermercados, muestran que las estrategias de comercialización no se estandarizan a nivel global:

“Para nosotros ha resultado de vital importancia ubicar los grandes almacenes en grandes intersecciones viales, donde haya una gran afluencia de transporte público, bien sea buses, en el caso de Medellín el Metro, y de todas maneras muchos, muchos taxis. Porque el setenta por ciento de nuestros clientes –aunque uno ve el almacén lleno de vehículos– provienen es de este tipo de transporte público. El transporte privado en Colombia es todavía muy limitado, comparado con el transporte privado en Europa; hay muchos menos vehículos por persona, y hay muchas personas que se movilizan todavía en el transporte público. En Colombia ha habido grandes equivocaciones con quienes han hecho almacenes muy grandes de éstos, y los han localizado, como se hace en Europa, en áreas externas de las ciudades”.

Si bien en Medellín, se escucha con frecuencia que este argumento de la “identidad autóctona” de la región urbana es muy típico de Almacenes Éxito y expresión del particular arraigo de esta empresa, podemos afirmar que también expresa una tendencia global. Hace parte de los procesos de estetización, como los que describimos en el capítulo 1. De manera que Almacenes Éxito, aparece como pionero con respecto al modo en que se apropia de las tendencias globales para configurar la nueva condición de globalidad en Medellín y el Valle de Aburrá.



Por último presentaremos cómo la creciente sensibilidad hacia la diferencia cultural y su importancia para la actividad económica, influye en la percepción de las relaciones de trabajo.

8.6.3.3 Humanizar los negocios

Los entrevistados mencionaron exclusivamente los cambios en las relaciones de trabajo a nivel de dirección de las empresas. Entre ellos, se destacan los siguientes puntos:

a) *“Los negocios son amistades...”*

Los empresarios sostienen que lo más importante para hacer negocios, son las relaciones personales, tanto al interior de las empresas como también con los aliados internacionales. Con respecto a esto se insiste en que al ejecutivo colombiano le falta mucho en materia de educación, y que hay que enseñarle más el aspecto humano. Sin embargo, los empresarios relatan que debido a la grave situación de violencia que ha vivido Medellín y el Valle de Aburrá, han priorizado las relaciones personales. Afirman incluso, que la violencia condujo a fortalecer dichas relaciones. En este sentido, otro entrevistado manifiesta que:

“El internet y todo esto no termina con la importancia de la relación personal. Lo más importante en el mundo de los negocios de hoy, es la relación personal, no hay nada más importante. El gran fracaso de la mayoría de las alianzas que se han intentado, y que no han salido adelante, es porque no logra establecerse un nivel de confianza y de relación interpersonal. Si ese nivel se logra establecer, nada, ni siquiera las bombas ni nada, logra romper las alianzas. Nosotros lo vivimos, y aún en los peores momentos nuestros socios potenciales siempre quisieron estar ahí con nosotros”.

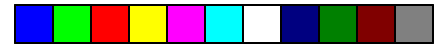
También influye en este aspecto, el hecho de que para superar la imagen que tiene Medellín en el mundo, como una de las ciudades más violentas, se dedique especial atención a los contactos personales con los aliados estratégicos extranjeros para convertirlos en “embajadores de Medellín en el mundo”, tal y como destaca un entrevistado.

Otro punto al que los entrevistados le dieron particular importancia, es la superación de la mirada dicotomizada del mundo.

b) *“Con la globalización empiezas a entender que las cosas no son excluyentes, que no son polarizantes”*

Los empresarios destacan que un estilo de dirección exitoso, consiste en aceptar y concertar las diferencias en vez de polarizar. En este sentido, un dirigente de empresa de la industria alimentaria afirma:

“Pues, dentro de la empresa la controversia se considera sana. Tenemos que abandonar la idea de que el jefe tiene la razón y sabe más, y promover la capacidad



de diferir y expresar diferentes visiones, de discutir y estar en desacuerdo y volver a construir una visión entre todos que no sea una opinión impuesta”.

Otro entrevistado, explica lo siguiente con respecto a la concertación de la diferencia:

“Hemos tenido que trabajar más con una administración participativa, porque estamos trabajando más a nivel de grupo, a nivel de conjunto a nivel de relaciones interinstitucionales, muy especialmente con las empresas del grupo antioqueño”.

Así, pues, los entrevistados consideran que la particular estructura del grupo empresarial (Sindicato) antioqueño da una gran lección, ya que “sabe manejar las diferencias de opinión constructivamente, y con gran respeto”. De manera que se opina, que sería “malo y muy destructivo” para el grupo empresarial, si todos pensaran lo mismo.

Desde esta perspectiva se considera también que la competencia, que es cada vez mayor en el nuevo contexto de globalización, es positiva.

c) *“Bendita competencia que me haces ser mejor todos los días”*

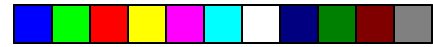
Desde el punto de vista de los entrevistados, la competencia “no significa cerrar la planta del otro, está en otros factores distintos, por ejemplo en aumentar la calidad”. Por esta razón, uno de ellos opina que la competencia es una bendición, porque empuja a las empresas a buscar nuevos caminos y a ser más innovadores tanto hacia afuera como hacia adentro:

“Nos ha ayudado a ser mejores, nos ha hecho esforzarnos más, nos ha llevado a invertir, nos ha llevado a generar mejor tecnología, a mejorar nuestros empaques, a mejorar nuestra formulación, a meternos en las tendencias modernas del consumidor, a generar programas de lealtad con los clientes, a crecer en los mercados externos, a entender que nuestro mercado no puede ser sólo el mercado colombiano, sino que mínimo tiene que ser mercado regional, extendido y ampliado, que es la única..., que no es un querer sino una necesidad competitiva, que es un factor de supervivencia de estas compañías. Entonces yo creo que ha sido un factor supremamente bueno”.

Otro entrevistado destaca:

“Hoy trabajamos más con argumentos, con *marketing*, todos los días más inclinados hacia el *marketing* que hacia la guerra de precios o hacia la promoción absurda, y yo creo que en ese sentido se ha avanzado bastante en humanizar los negocios”.

Podemos concluir que “humanizar los negocios” para los empresarios entrevistados, significa crear a nivel de la dirección y gerencia de las empresas, una cultura de la divergencia y a la vez de la concertación, donde lo más importante es el argumento. Para que esto sea posible, se necesita primero reconocer que el otro es distinto y que su punto de vista puede y en ocasiones tiene que diferir, pero



que esta diferencia es un recurso y no un obstáculo para generar innovaciones y competir. De manera que también al interior de las empresas, “la diferencia” ya no se percibe como factor de exclusión, sino como *conditio sine qua non* para los procesos de inclusión.

Como último paso para comprender cuáles son los discursos que se imponen en la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá y configuran un nuevo modo de regulación, evaluaremos las posiciones de los empresarios con respecto al conflicto.

8.6.4 Flexibilizar la visión del conflicto

Encontramos dos puntos de vista diferentes frente al conflicto, lo que refleja que existen dos discursos contradictorios con respecto a las políticas a implementar en el proyecto estratégico “Visión Antioquia Siglo XXI”³³.

El primer discurso es autoritario, se basa en la idea expresada por un representante del sector industrial, de la siguiente manera:

“No puede ser un camino de diálogo, de entregar, de entregar y de entregar, y por el otro lado, recibir ataques y ataques y ataques, y siempre estar en una posición de deterioro”.

Aquellos de nuestros entrevistados que sostienen sus afirmaciones en esta lógica, consideran importante lo que declara el mismo entrevistado:

“Construir un Estado fuerte y unas Fuerzas Militares fuertes”, pero declaran que no creen “que la solución sea por una tercera vía paramilitar”.

Insiste en que:

“El problema de los paramilitares es que han llenado un vacío de un Estado débil, y que si el Estado se hace fuerte, y sus Fuerzas Militares se hacen fuertes, no habría necesidad de los paramilitares”.

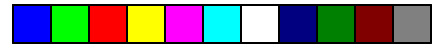
De manera que los que comparten este punto de vista sostienen:

“Una negociación puede ser desde dos posiciones fuertes, pero no puede ser desde una posición fuerte y otra posición débil”, porque esto sería “una entrega, una capitulación”.

Los empresarios que comparten esta visión creen en la importancia de:

“una ayuda mucho más directa y mucho más decidida del exterior”, pero “sin intervención militar”.

33 No todos los entrevistados quisieron que sus apreciaciones con respecto al conflicto quedaran grabadas. De manera que nuestras estimaciones aquí expuestas, se basan en grabaciones y en las notas tomadas durante las entrevistas. Las citaciones provienen de las grabaciones transcritas, sin embargo ilustran las dos posiciones dominantes que se evidencian en el total de las entrevistas.



No obstante, insisten en que tiene que darse:

“un mensaje muy claro de que si el problema no se resuelve por el sistema del diálogo, podría haber cabida a una posible, eventual, futura intervención militar”³⁴.

El segundo discurso es pluralista, si bien los ejecutivos que argumentaban en torno a esta lógica consideran que hay que fortalecer las instituciones, su matiz es algo diferente, y piensan que las instituciones tienen que fortalecerse:

“(…) para que se haga cumplir la Constitución, respaldada por una gran parte de la sociedad civil”.

Los ejecutivos que comparten esta idea, además manifiestan que lo más preocupante para ellos es el paramilitarismo porque, según un entrevistado:

“(…) está fuera de la reglamentación existente y hace muy difícil el manejo de las instituciones”.

Consideran que el problema de Colombia está principalmente relacionado con el tema de los narcóticos, sin embargo destacan que no creen:

“que los grupos de izquierda estén vinculados directamente a la producción y a la comercialización, no. Yo pues eso lo tengo clarísimo que eso no, no puede ser lógico dentro de unas estructuras como éstas”.

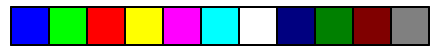
Este entrevistado que consideramos muy representativo dentro del grupo empresarial antioqueño, incluso insiste en que:

“Ellos [la guerrilla], tienen de verdad un proyecto político. Las organizaciones no son perfectas y puede ser que algunos de ellos estén vinculados directamente al narcotráfico, como no podemos garantizar que los empresarios somos todos honestos y correctos”.

Este entrevistado está convencido de que:

“Si analizamos globalmente ese proyecto, son unos proyectos de verdad con contenido político, con interés de tomar el poder. Nosotros somos demócratas, lo

34 Hay que anotar que realizamos nuestras entrevistas entre 1998 y 1999, cuando la dinámica del conflicto aún era algo distinta. La siguiente afirmación de un ejecutivo entrevistado del Sindicato Antioqueño, que representa una de las variantes más radicales de esta primera posición, tiene que entenderse en este contexto: “El paramilitarismo y las Convivir son cooperativas que aglutinan gente sana de una región para protegerse, son el resultado de unas instituciones con dificultades y en decadencia. (...) Afortunadamente a las Convivir ahora se les dio el visto bueno para seguir operando. (...) Son instituciones naturales en una sociedad de esta índole, y creo que estas instituciones han de continuar en la medida que el Ejército y la Policía no se moralicen, es la única opción que tiene Colombia a nivel de las diferentes poblaciones, es organizarse bajo el esquema más ortodoxo posible para poder defenderse de los mismos que están atacando la población civil. (...) Si el Ejército y la Policía no se moralizan, es casi una tercera fuerza que entra a distinguirse en una sociedad como la colombiana”.



único que podemos pedir, es que respetemos esto, dándoles una oportunidad y un espacio político”.

Junto con otros ejecutivos que comparten la misma posición, dicho entrevistado expresó que, sin embargo:

“Hay fuerzas muy grandes al interior del país que quieren que la guerra permanezca: en río revuelto, ganancia de pescadores”.

Consideramos que el discurso pluralista es hegemónico dentro del grupo empresarial (Sindicato) antioqueño, y que es compartido por sus representantes más destacados como lo muestra, por ejemplo, el compromiso con los procesos de paz de Nicanor Restrepo, presidente de la conocida compañía financiera local Suramericana (véase también capítulo 9). El discurso pluralista hace parte de aquellos discursos que apuestan a la reproducción de la condición de *entorno* de la región urbana. No obstante, nos parece importante subrayar que el discurso autoritario persiste, y que de acuerdo con la dinámica del conflicto, puede crear nuevas contradicciones y tensiones que debilitarían las posiciones pluralistas. De manera que las formas de regulación se caracterizan por una gran ambigüedad.

8.6.4.1 Estrategias de cooptación

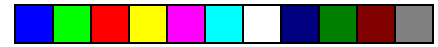
Llama la atención que en este contexto, el grupo empresarial (Sindicato) antioqueño dé continuidad a políticas cívicas de cooptación, dirigidas a contener la agudización de las contradicciones de clase que ponen en peligro la reproducción del *entorno territorial*, y por consiguiente, los intereses del capital local. De manera que nos encontramos con la aparente paradoja de que el grupo empresarial pretende contener, a través de labores cívicas, los altos costos y conflictos sociales producidos por sus propias políticas neotayloristas y de concentración del capital. Hablamos de una contradicción aparente, porque consideramos que el capital local necesita la condición de *entorno* para su reproducción, y que éste sólo se logra reconstruir por medio de políticas de cooptación.

En las entrevistas, los ejecutivos continúan legitimando estas formas de regulación que caracterizan el desarrollo histórico de la región urbana, con el argumento de que el grupo empresarial (Sindicato) antioqueño tiene un gran sentido de pertenencia y un gran compromiso con la región, y que por esta razón no busca solamente generar utilidades, sino desarrollo. Las siguientes afirmaciones de nuestros entrevistados ilustran este discurso legitimatorio:

“Los empresarios están dispuestos a hacer sacrificios económicos (...) y a crear conciencia sobre los sacrificios que se pueden generar si se quiere lograr un mayor bienestar para los desfavorecidos”.

Otro ejemplo:

“Tenemos que ser muy agresivos socialmente para demostrar (...) que dentro de un capitalismo con connotación social, puede haber la solución a la problemática que estamos viviendo”.



No obstante, las entrevistas con dirigentes del sector cooperativo parecen mostrar que estas afirmaciones también expresan estrategias concretas que pretenden reproducir la condición de *entorno* de la región urbana, como evidencia la siguiente afirmación del dirigente de una cooperativa de trabajo asociado:

“[Existe] una tímida conciencia social en la empresa privada, hay un cierto reconocimiento del valor de lo social, del trabajo asociado y de los modelos solidarios. Las empresas del Sindicato Antioqueño vienen con mucha claridad, (...) quieren con nosotros cumplir con una tarea social, incluso cuando el costo está un poco más alto que en el mercado, porque nosotros tenemos ciertas garantías sociales, les explicamos nuestros argumentos y empieza el regateo. Dicen en la negociación: trabajemos juntos y racionalicemos recursos. Esta es una actitud sorprendente. Llevamos 10 años trabajando con el Sindicato Antioqueño [porque hemos] tenido la claridad que quería[mos] trabajar con la empresa privada. Ha disminuido la dependencia de contratos estatales. Con el sector privado es más clara la negociación, más fácil la definición, y se cierra más fácil el negocio, son más flexibles, los pagos son más claros, la interlocución es más fácil”.

Todas estas declaraciones revelan la mencionada ambigüedad que caracteriza los discursos de desarrollo de la élite económica de la región urbana. A continuación, expondremos algunas de las campañas desarrolladas por el grupo empresarial, que señalan cómo se pretenden regular las contradicciones en la región por medio de la cooptación.

En Medellín y el Área Metropolitana, el empresariado ha lanzado desde 1997, varias campañas de contención social, como por ejemplo la campaña “Pórtese bien - Para el cambio con enfoque empresarial”³⁵, la campaña “Entre Todos”, y las campañas anuales de Almacenes Éxito: “Celebrar los valores patrios para generar afectividad hacia las instituciones”. Todas estas campañas, tienen como objetivo promover la convivencia social en la región urbana para, de esta manera, reproducir su carácter de *entorno*. Le dan, por tanto, continuidad al discurso legitimatorio regionalista, patriótico y paternalista con el fin de volver a recrear el antiguo acuerdo de clase.

Bajo el lema “Por su ciudad, por amor propio” la campaña “Pórtese bien”, aspira a promover el trabajo en equipo, la comunicación, la formación, el desarrollo humano, y un mayor respeto hacia el medio ambiente a través de una pedagogía de la solidaridad³⁶. También, la campaña “Entre Todos” –respaldada por la Alcaldía de Medellín–, fomenta la capacitación y formación cultural. Dicha campaña se

35 Esta campaña cuenta con la adhesión de 75 empresas, con un total de 80.000 empleados y 320.000 personas, si se cuentan las familias. En el convenio, aparecen 21 empresas con 24.000 empleados. Los signatarios más importantes de dicho convenio, firmado el 9 de noviembre de 1998, son: Compañía Suramericana de Inversiones, S.A., Su Salud, Enka y la ANDI.

36 En el documento de la campaña, se destacan los siguientes puntos dentro del apartado denominado “Prospectiva”: perfil de los empleados de empresas adherentes. Cartilla de valores. Escuela de padres. Testimonio de empresas con experiencias exitosas. Construir página internet para interactuar con la comunidad. Véase también www.suramericana.co.



dirige principalmente a mujeres cabezas de familia y a jóvenes preadolescentes de sectores subalternos. Ambos grupos se consideran particularmente vulnerables, y a la vez accesibles para las estrategias de cooptación³⁷. Almacenes Éxito por su parte, celebra los valores patrios³⁸ con sus campañas de mercadeo. Estas campañas, según sus responsables, no producen mucho comercialmente, pero generan gran afectividad entre el público hacia las instituciones. En 1998, la campaña "Colombia soy toda tuya", incluyó la venta de más de 1.000 productos manufacturados por 200 artesanos de diferentes regiones del país. Como todos los proveedores de Almacenes Éxito producen a su vez los artículos para la campaña, se afirma que su cobertura es muy amplia.

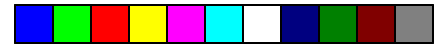
El Convenio de Cooperación Institucional entre empresas antioqueñas y la Policía Nacional persigue también la convivencia y seguridad ciudadana a través de la cooptación. Este convenio, firmado el 2 de junio de 1998, por la Compañía Suramericana de Inversiones S.A, Suramericana. –empresa más importante del grupo empresarial (Sindicato) antioqueño³⁹– tiene como objetivo "asegurar un clima de paz, seguridad y convivencia en la interacción social", y realizar actividades conjuntas que promuevan nuevos valores y principios de convivencia social. La Policía Nacional, convocó a la empresa privada para que ejerciera el liderazgo dentro de la comunidad, y generase mecanismos para mantener el orden público y asegurar la tranquilidad y la convivencia pacífica. Mientras que la Policía Nacional busca concientizar al ciudadano para que adquiriera responsabilidad sobre su ciudad y sea vigilante de su entorno, la Compañía Suramericana de Inversiones S.A. Suramericana quiere hacer uso de lo que considera su derecho para mejorar las condiciones de seguridad, salubridad y orden público que afectan las actividades económicas de la Suramericana y de las empresas que se adhirieron al convenio. Ambos consideran, además, que el contacto permanente de la Policía con segmentos representativos de la sociedad, puede generar modelos de conducta que trascienda y se traduzcan en comportamientos de respeto, colaboración y disciplina.

De esta manera, se pretende vincular al ciudadano común a las tareas de orden público y seguridad por medio de la creación de esquemas de censura colectiva, de señalamiento y de participación en tareas de erradicación de conductas, que desde la élite empresarial, se interpretan como alteración del orden social.

37 Otras metas de la campaña, son la creación de un observatorio de violencia y del trauma, con el objetivo de reordenar la justicia y estimular procesos de resolución de conflictos con otras formas de justicia, más efectiva y rápida. También, desarrollar programas culturales y de deporte para mantener ocupados a jóvenes y niños. La empresa Suramericana de Seguros financia además, cursos de inglés para muchachos de barrios populares.

38 "¡La patria buena, la patria sana, que tiene las manos limpias y la mirada franca. Cómo es de fácil encontrar la patria amada!" fueron las consignas que aparecieron en la prensa local en el año 1997 durante la campaña del mes de julio (Mejía A., 1999:110).

39 Firmantes del convenio: Nicanor Restrepo (de Suramericana) y el general Rosso Serrano (de la Policía Nacional).



No obstante, todas estas políticas expresan la tendencia a la privatización de las tareas de orden público, que se observa también en otras partes del mundo⁴⁰. Esta tendencia se enmarca en el discurso neoliberal, y en cualquier contexto y medio social, promueve actitudes fascistas y prácticas de autojusticia y exclusión, como ha mostrado sobre todo la experiencia norteamericana⁴¹.

Consideramos que estas políticas de regulación de la élite económica de la región, dan continuidad al modo de regulación que históricamente ha configurado la misma. Si bien los contenidos de las políticas han cambiado, ya que la concentración del capital y las tendencias neotayloristas han agudizado las contradicciones sociales, sin embargo, apuntan a reproducir y estabilizar la condición de *entorno* de la región urbana.

8.7 CONCLUSIONES: ¿PODRÁ CONFIGURARSE UN ‘ENTORNO TERRITORIAL INNOVADOR’? CONTINUIDAD CON RUPTURAS

Según un análisis sobre el futuro de las regiones en Colombia, publicado en 1999 por la Revista *Dinero*, Antioquia es el departamento que tiene un desempeño más consistente y favorable en el desarrollo de empresas y en la cohesión social de sus habitantes. El análisis concluye que, si a esto además se le agrega “visión de futuro, planeación y capacidad de ejecución”, el resultado sería “un desempeño estelar” para la construcción de “una región justa, segura y competitiva”⁴². En este subcapítulo queremos enmarcar dicha afirmación, algo eufórica, dentro de una evaluación de las formas de regulación, que se han expuesto en todo este capítulo. Discutiremos hasta qué punto se puede hablar de que en Medellín y el Valle de Aburrá, se constituye un nuevo modo de regulación que configurará un *entorno territorial* de innovación social, de justicia, equidad y sostenibilidad.

Para lograr este objetivo, debatiremos sobre las formas locales de regulación en clave de continuidad y ruptura, simultaneidad y ambigüedad, siguiendo el esquema de conceptos bipolares presentados en la tabla No.32:

40 Este convenio hace parte de una campaña más amplia de reforma de la Policía, y se enmarca dentro de un paradigma global de “Humanización de la policía”. En muchas ciudades europeas, se pretende lo mismo a partir de la integración de miembros de las minorías étnicas y comunidades de inmigrantes en la Policía, y también con el uso de una imagen más joven (por ej. montar en bicicleta), y popular del policía. En los Estados Unidos el último Alcalde de Nueva York; Rudy Giuliani, integró este paradigma en su famosa campaña *Zero Tolerance*, –que tuvo amplia acogida en ciudades europeas y de otros continentes– y que se basa en una estrategia de garrote y zanahoria, puesto que combina la represión en el espacio público con el trabajo social de la Policía.

41 A pesar de que las prácticas de autojusticia se han incrementado, y se observa un auge de agrupaciones como el KuKlux-Clan, en los Estados Unidos aún no se restringió el porte y uso de armas.

42 Retomado de el periódico *El Colombiano* del 18 de septiembre de 1999, Velázquez F., M. “El futuro regional y la clase dirigente”, sección Opinión.

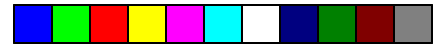


Tabla 32
RESTRUCTURACIÓN/FLEXIBILIZACIÓN

↑	Verticalidad	<->	Horizontalidad
	Enajenación	<->	Reflexividad
	Exclusión	<->	Inclusión
↓	POBREZA	<->	RIQUEZA

Partimos de la hipótesis de que la región urbana de Medellín y el Valle de Aburrá, se configuró como un *entorno* y que ésta particularidad posibilitó –como lo parece confirmar el estudio de Walton– un desarrollo comparativamente más democrático, por lo menos hasta la década de 1960. Argumentamos que en los años noventa, la élite económica pretende darle continuidad a las principales estrategias que han estructurado el *entorno territorial*: cooperación, cooptación y regionalismo como discurso legitimatorio y cohesivo. Sin embargo, en el nuevo contexto de globalización se profundiza el antagonismo de las políticas regulativas que configuraron el *entorno territorial*, y que consiste en la articulación de la lógica de acumulación y la lógica distributiva y social. Por esta razón, la reproducción y estabilización de las características del *entorno* en la región urbana requieren ajustes y rupturas, para que ésta se adapte y apropie de las nuevas tendencias globales. Las rupturas más importantes, se estructuran de acuerdo a los siguientes conceptos bipolares:

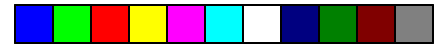
1. Verticalidad versus horizontalidad

El análisis de las visiones y políticas de regulación del grupo empresarial antioqueño, ha mostrado que se combinan estrategias opuestas de reestructuración y flexibilización, que hacen parte de los dos discursos antagónicos.

Por un lado, y como expusimos en la sección segunda de este trabajo, se inició un acelerado proceso de concentración del capital, y de verticalización y precarización flexible de las relaciones de trabajo, es decir, estrategias de regulación neotaylorista. Estos procesos, en conjunto con las políticas de reestructuración del Sindicato Antioqueño, hacen parte del discurso neoliberal. Por otro lado, sin embargo, se impulsan procesos de horizontalización, es decir, estrategias de regulación participativa que los teóricos llaman estrategias de “regulación kalmarista”⁴³. Estos últimos, hacen parte de un discurso pluralista y humanista.

43 Por “Kalmarismo”, se entiende la estrategia de incrementar la productividad y competitividad por medio de nuevas formas de integración horizontal y participativa de la fuerza de trabajo, así como de aumento en la calidad de los procesos de producción y del producto (Krebs, 1996:27). Esta estrategia, se aplicó por primera vez en la década de 1970 en la industria automotriz de Kalmar, Suecia, donde tuvo gran éxito.





Ambas tendencias, la verticalización y la horizontalización, se manifiestan tanto en las relaciones entre las empresas líderes y las pequeñas empresas, como en el interior de las mismas, aunque no de manera uniforme. De acuerdo con el argumento desarrollado en el capítulo 1 de nuestro marco teórico, conjeturamos que los procesos de horizontalización reflejan tendencias de modernización reflexiva en la región urbana. Es por esta razón, que dichos procesos nos interesan de manera particular. Asimismo, hemos mostrado que se desarrollan de manera relativamente independiente y a nivel de dos escalas jerárquicas diferentes:

1. Al interior y entre las grandes empresas líderes del grupo (Sindicato) antioqueño, debido a lo que denominamos la flexibilización de la “cultura empresarial”. En esta escala, se perfilan relaciones de gestión participativa y una nueva cultura de “disenso concertado” que propician innovaciones. No obstante, estos procesos parecen limitarse al ámbito de la dirección y gestión de las empresas líderes.
2. En el interior de algunas de las micro y famiempresas y colectivos de trabajo asociado, creadas en el contexto de la desintegración vertical, y debido a las características de *entorno* de la región urbana. En esta escala que se constituyó independientemente de la influencia directa de las grandes empresas líderes, también se desarrollan estructuras organizacionales y de gestión participativa basadas en procesos permanentes de capacitación, profesionalización y tecnificación, que a su vez propician innovaciones aunque a un nivel más primario (véase capítulo 7, punto 7.4). Estas tendencias, podrían ser la base de un macroproyecto de economía solidaria, que representaría una apuesta alternativa al modelo neoliberal, tal y como lo imagina por ejemplo nuestro entrevistado de la cooperativa multiactiva “La Esperanza”. Dicha visión, se basa en la articulación de todas las experiencias aisladas de la economía popular, formales e informales –pequeñas y famiempresas, cooperativas y colectivos de trabajo asociado– y la imposición a más largo plazo de procesos de redistribución de riqueza y rentabilidad, tanto social, como económica. Consideramos que dentro de un macroproyecto de economía solidaria, tendría que canalizarse también de manera sistemática, la potencialidad que tienen las remesas de los emigrantes internacionales para el desarrollo local⁴⁴.

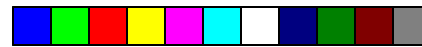
Hasta el momento, las dos escalas jerárquicas se articulan todavía a través de redes verticales y asimétricas. Las controlan las grandes empresas líderes y se caracterizan por tensiones y conflictos, características de una crisis hegemónica.

Ahora bien, tanto estudios teóricos como empíricos, sostienen que desde una perspectiva microeconómica, la reconfiguración a nivel mundial de la mayoría de las regiones se realiza por medio de una combinación de estrategias neotayloristas y kalmaristas, siendo una de las dos, la predominante⁴⁵. La primacía no

44 Véase capítulo 1, pie de página 6.

45 Para un debate teórico véase por ej. (Bruch y Krebs, 1996). Para un estudio de casos (Schneeberger, 2000). Schneeberger, muestra en su estudio comparativo sobre la transición del fordismo al posfordismo, en dos regiones de Suiza, cómo la flexibilización de las relacio-





sólo depende de las visiones y decisiones de los empresarios, sino de las características de *entorno* de una región urbana, es decir, de la dinámica local de las alianzas y redes sociales, y del grado y las experiencias de organización, participación y presión política de las clases subalternas. Si bien en Medellín y el Valle de Aburrá, predomina el modelo neotaylorista, las sinergias generadas por los procesos de horizontalización a nivel de las dos escalas mencionadas, podrían contribuir a cambiar las actuales hegemonías y configurar un *entorno innovador* basado en el mencionado macroproyecto económico solidario.

2. Enajenación versus reflexividad

Si bien las tendencias a la verticalización incrementan y profundizan los niveles de explotación, y por consiguiente, de enajenación en la región, simultáneamente, los procesos de horizontalización conducen a la acumulación de capital simbólico⁴⁶. En la tabla 33 ilustramos lo que entendemos por capital simbólico a nivel de las empresas.

El capital simbólico acumulado se transforma en capital social, y por último en capital económico, de manera que, según nuestra hipótesis, crece el potencial reflexivo de la región⁴⁷. Los procesos descritos de reflexividad, tanto cognitiva como estética, que se dan dentro de las empresas, promueven la concertación entre el sector privado y público y los otros sectores sociales, y asimismo, incita la reconfiguración del potencial del *entorno territorial*.

(Continuación Nota 45)

nes de trabajo en el caso de la hotelería y la gastronomía se basa en la combinación de relaciones verticales de tipo neotayloristas con otras horizontales del tipo participativo. Asimismo, muestra la variedad que existe entre las empresas de una misma región y de otras regiones. En el caso de Suiza, las categorías principales que determinan la dinámica de inclusión y exclusión en los procesos laborales, así como la segmentación de los mercados de trabajo, son la edad y el sexo –al igual que en Medellín–, pero también la nacionalidad (inmigrante extranjero-nativo). La flexibilización en Suiza, condujo a la jerarquización de los inmigrantes extranjeros, porque el tipo de permiso de estadía que se le otorga a una persona es un criterio adicional para la segmentación de los mercados de trabajo (solicitante de asilo, transeúnte, residente, etc.). Esta combinación de procesos de verticalización y horizontalización, polariza también la jerarquía salarial en un país como Suiza (véase también capítulo 1, pie de página 3).

46 Nos apoyamos en el concepto del antropólogo y sociólogo francés Pierre Bourdieu. Para Bourdieu, el capital simbólico consiste en el prestigio, honor, reconocimiento, reputación, fama, que una persona adquiere por su educación y su *habitus*, y que son representados a través de símbolos que marcan su distinción y a la vez pertenencia a un determinado sector social, y que se convierten en una especie de crédito o garantía personal (Bourdieu, 1979:335-378). Bourdieu, afirma que el capital simbólico se transforma en capital social y económico (Bourdieu, 1985:11). No queremos profundizar más en la teoría de los diferentes tipos de capital desarrollada por Bourdieu. El concepto de “capital simbólico” nos parece útil para representar los procesos de distinción simbólica y adquisición de prestigio de empresarios y empresas.

47 Con respecto al concepto de reflexividad, véase el capítulo 1 de este trabajo.



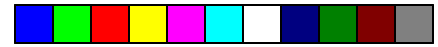


Tabla 33
CAPITAL SIMBÓLICO. NIVEL EMPRESA

Factor cultural: ámbito individual Formación, capacitación	Factor cultural: ámbito colectivo Innovación y mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalización • Capacitación permanente • Conocimiento de idiomas • Flexibilidad cultural • Sensibilidad hacia la diferencia • Convenios inter-institucionales entre empresas y universidades locales e internacionales • Formación a través de la internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen • Marcas propias • Identidad corporativa • Calidad • Estética -> rescatar lo autóctono, reconocer los valores culturales • Nuevos productos, variedad • Innovaciones • Diseño y mercadeo (argumento en vez de guerra de los precios)
<ul style="list-style-type: none"> • Intercambios culturales • Acceso a tecnologías informacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder a demandas especializadas • Aprender de la experiencia de otros -> intercambios culturales • Diferenciarse y representarse • Cambiar la mentalidad -> superar el provincianismo • En el mercado internacional, responder a sub-mercados con consumidores parecidos a los del país y locales -> diásporas latinas • Hacer que el inversionista extranjero adquiera un sentido de pertinencia con la empresa local -> identificación, responsabilidad compartida • Buscar contactos frente-a-frente, personalizar las relaciones comerciales y representarse desde la diferencia • Reconstruir sentidos de pertenencia



No obstante, el mencionado antagonismo del *entorno territorial*, presente en la simultaneidad de políticas que incrementan la reflexividad, y en otras que amplían la explotación y enajenación, se agudiza. Nos preguntamos entonces, si las nuevas formas políticas de cooptación fortalecen a los actores sociales que buscan promover y proyectar el potencial reflexivo de la región. No obstante, las formas de regulación que reflejan la dimensión reflexiva, aún no son hegemónicas.

3. Exclusión versus inclusión

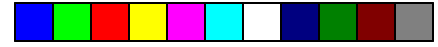
Se percibe la continuidad de una característica local, descrita por Walton en la década de 1960: la división entre el sector público y el sector privado. Ella representa una gran debilidad para la reproducción de la condición de *entorno* de la región urbana.

En este sentido, los ejecutivos entrevistados afirman, que si bien, son conscientes de que “necesitamos trabajar ayudándonos”, como sector privado se encuentran “en un bando diferente al sector público”. Según ellos, esto se debe a la mala imagen de “la clase política”, a la que consideran corrupta. Asimismo sigue teniendo validez, lo que Walton ya había destacado en los sesenta, que la remuneración en el sector público, es substancialmente inferior a la del sector privado. Nuestros entrevistados afirman, que hoy equivale sólo al “25% de lo que se puede obtener en el sector privado”. Por esta razón, los ejecutivos destacan que el sector público tiene poco atractivo, un menor grado de profesionalidad, y por ello, sigue nutriéndose principalmente de la experiencia del sector privado.

Últimamente, han surgido ecos que consideran que “la clase empresarial más representativa de la región”, en conjunto con la universidad, deberían conformar comités permanentes para asesorar y orientar a la administración pública, y de esta manera, lograr una mayor integración de los diferentes poderes sociales. Asimismo, se destaca que la responsabilidad fundamental para el futuro de la región urbana está en manos del sector público, es decir la denominada clase política⁴⁸.

Consideramos que dependerá del sector público y de los demás actores sociales no económicos de la región urbana, si se vuelven hegemónicas las formas de regulación excluyentes y neoliberales, o bien las formas de regulación incluyentes que hacen parte del discurso pluralista-democrático. De resultar la primera opción, el *entorno territorial* se desestructuraría por completo, lo que perjudicaría por último los intereses del capital local. La opción segunda estabilizaría la condición de *entorno* de la región urbana, y con ello también las características que garantizan los intereses del capital local. De esta manera, se forjarían condiciones que permitirían superar paulatinamente las debilidades que presenta el *entorno territorial* y que impiden la generación de riqueza y la configuración de una localidad globalizada, con características de equidad social y sostenibilidad. Al-

48 Véase el periódico *El Colombiano* del 18 de septiembre de 1999, Velázquez F., M. “El futuro regional y la clase dirigente”, sección Opinión.



gunas de estas debilidades son el chovinismo regional y el provincianismo, puesto que como mostró el caso de la *Terza Italia*, que presentamos en el pie de página 10 de este capítulo, son caldo de cultivo de los procesos de derechización. Sólo un internacionalismo radical e innovador, contrarestaría todas estas tendencias.

Esta afirmación, nos conduce a la pregunta: ¿cuál es el papel que juegan los actores sociales no económicos en la estructuración y la erosión de la condición de *entorno* de la región urbana y la configuración de la nueva condición de globalidad? Este será el tema del siguiente capítulo.



