

Historia de las Fábricas de San José de Suaita (Santander, Colombia)

Por Pierre Raymond¹

Nota preliminar²

Si alguna vez se les ocurre viajar de Barbosa a Oiba por lo que fue un tramo de la antigua Carretera Central del Noroeste entre Bogotá y Bucaramanga, hoy en día una trocha casi intransitable, se sorprenderán de descubrir de repente, entre cañaverales y pastos, un conjunto de edificios industriales dejados al abandono dominados por una imponente chimenea. Sobre la reja se puede leer: “Fábrica San José Hilados Tejidos”. De hecho, en este lugar se gestó, a principios del siglo XX un gran proyecto agroindustrial que no se logró afianzar y no pudo hacer de esa región rural un polo de desarrollo.

El presente capítulo recoge esencialmente la primera parte de la vida de las Fábricas de San José (de 1908 a 1944) y las causas de su desafortunado inicio, el cual impidió que éstas prosperaran. Sobrevivieron sin embargo hasta inicios de los años 80 del siglo pasado.

El fundador, Lucas Caballero Barrera: sus sueños y ambiciones.

Los gestores de este proyecto fueron cuatro hermanos: Lucas, Julio, Alfredo y Carlos Alberto Caballero Barrera, hijos de un gran hacendado de Suaita. Lucas, líder del grupo familiar, se había forjado una carrera política importante durante la guerra de los Mil Días como general del ejército liberal y luego como negociador de la paz y firmante del tratado del Wisconsin. La voluntad de contribuir a la reconciliación nacional lo lleva a participar en el gobierno de Rafael Reyes como Ministro de Hacienda en 1904. Pertenecía al grupo de los que estaban hartos de los desangres y destrucciones de las guerras civiles y que soñaban con una modernización política, institucional y económica de su patria. En lo económico, la industrialización se le hacía un imperativo.

En épocas que no ocupó cargos públicos, Lucas Caballero dedicó mucho tiempo a viajar, por Estados Unidos, Inglaterra, Bélgica y Francia. En este último país publicó en 1910 una obra en la cual se contextualizan aspectos de su

¹ Profesor de la Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia e investigador independiente.

² La fuente principal de información para la redacción de este trabajo se encontró en el Archivo de la Fábrica de San José de Suaita (AFSJ) actualmente propiedad de la Fundación San Cipriano, la cual muy amablemente favoreció su consulta. Es importante señalar que dicha fundación esta dispuesta a acoger a futuros investigadores deseosos de profundizar el estudio de la historia de las fábricas de San José. Este archivo está en proceso de organización, y por lo tanto, no se puede en su estado actual, hacer más que referirse a la fecha de los documentos consultados. La revisión del archivo de San José se realizó con la ayuda de Elisabeth Mesa (Fundación San Cipriano), Claudia Avendaño, Sylvia Rodríguez, Ana María Torres (Universidad de los Andes) y de Angélica y Rafael Díaz (Universidad Industrial de Santander). Se agradece en estas dos universidades el apoyo de Carlos Dávila y Amado Guerrero. Igualmente al abogado Álvaro Pava Vargas su paciente asesoría sobre aspectos jurídicos y contables. Una labor de investigación de nuevas fuentes se realizó en Bogotá inicialmente con la colaboración de Sylvia Rodríguez.

proyecto industrial en San José de Suaita: “En el año 1905 estuve largo tiempo en los Estados Unidos y en Europa con el interés y la ilusión de comprometer capitales para empresas en Colombia. Estos esfuerzos (...) me dejaron (...) alguna experiencia respecto de la orientación y de los requisitos de los mercados extranjeros para obtener éxito en ellos” (Caballero B., 1910).

Las primeras inversiones de 1908: el préstamo de Pinto, Leite and Nephews y las intermediaciones de Lionel Hagenas.

El sueño empieza a concretarse con la creación en 1907 de una fábrica de azúcar moderno, realizada con asesoría del taller de los hermanos Penagos de Bucaramanga y del ingenio belga de Tirlemont, el cual envía un técnico a San José. (Nuevo Tiempo, 17-IX-1907). Más adelante, en 1908 se funda la Sociedad Colectiva de Comercio “Caballero Hermanos” (Escritura 1449, 18-IX-1908, Notaría 2ª de Bogotá). Esta orienta parte de su actividad hacia las exportaciones de café, caucho, cueros de res y pieles de cabra en asocio con una empresa inglesa: Pinto, Leite and Nephews (Demanda y alegatos de conclusión de Caballero Hermanos en el juicio promovido por ellos contra los señores Pinto, Leite and Nephews y Lionel Hagenas and Company (Demanda) (1918). Pero también se dedica a continuar la obra iniciada en 1907 por el fomento de agroindustrias en la patria chica de la familia Caballero Barrera, más concretamente en su hacienda de San José. Se contrajeron préstamos hipotecarios en los Estados Unidos con el banquero Lionel Hagenas, y en el Reino Unido, con Pinto Leite and Nephews. Estos préstamos, aunque supuestamente asignados a financiar las exportaciones, se dedicaron en gran parte a la importación de equipos destinados a una fábrica de chocolates y una destilería³. La sociedad estableció también otra chocolatería en Bogotá.

La creación de la Sociedad Industrial Franco Belga con nuevos capitales extranjeros y el alejamiento de los Caballero.

Pero los hermanos Caballero soñaban con ir más allá de este pequeño proyecto. Se proponían construir un emporio agroindustrial en San José, que además de desarrollar el potencial agrícola regional fomentaría nuevos cultivos. El propósito del hacendado suaitano, además de ampliar las empresas ya existentes en San José, era él de fundar un molino de trigo y una importante fábrica de hilados y tejidos. Se pensaba así expandir la producción regional de algodón, plantas tintóreas, yuca -para el engomado de las telas-, cacao y caña de azúcar, y desarrollar la producción de variedades de trigo aptas para los climas calientes, además de estimular a los cultivadores de regiones aledañas del altiplano cundiboyacense.

³ De ahí surgirá una demanda en Nueva York contra Caballero Hermanos: “El dinero que sacaban de los señores Pinto, Leite and Nephews era para “empresas nacionales”, no para cumplir con lo estipulado de mandar frutos de exportación” (Restrepo, 1918:18).

De este modo, en 1912, Lucas Caballero participa como actor principal en la creación en Amberes de la Sociedad Industrial Franco Belga (SIFB)⁴. Los aportes de capitales de la familia Caballero Barrera se realizan con un nuevo préstamo hipotecario por 3.000.000 francos sobre las fincas de San José contraído con la Banque de Fonds Publics et de Dépôts de Amberes.

Debido a los sobrecostos del proyecto, a mediados de 1913 se presenta una crisis por “la extinción del capital girable lo que determina la necesidad urgente de un aumento de capital” (AFSJ, Alfredo Caballero, 5-VII-1913). Después de una larga espera, el 4-VII-1914, se subroga la primera hipoteca con el Banque de Reports de Fonds Publics et de Dépôts (llamado Crédit Mobilier de Belgique a partir de 1916) a la Caisse Générale de Prêts Fonciers et Industriels de París, prestándose en esta oportunidad 1.000.000 de francos más. Ambos préstamos incurrieron en un interés del 8% anual. En 1919, el Crédit Mobilier de Belgique cedió todas sus participaciones en la SIFB al banco parisino.

Se puede apreciar por esta sucesión de préstamos que las actividades anteriores de las haciendas de los Caballero y los negocios y empresas establecidos en 1908 no permitieron una acumulación de capitales a la medida de las grandes inversiones emprendidas en 1912. Éstas se ejecutaron con base en las relaciones de Lucas Caballero con financistas extranjeros e hipotecando la riqueza territorial de las fincas de los hermanos Caballero con sus recursos agrícolas y forestales.

Al parecer, los inversionistas extranjeros no tenían elementos de apreciación concretos en cuanto a la ubicación de estas haciendas en las cuales iban a inyectar recursos. Tampoco tenían idea de su valor comercial real, en las condiciones de un limitado mercado de tierras que hubiera hecho problemático la realización de su supuesto valor. Se dejaron convencer por la retórica enfática y la reputación política de Lucas Caballero. También por avalúos y declaraciones de renta que, según más adelante adujeron, estaban amañados. En todo caso, no fue, de parte de los supuestamente muy “racionalistas” franco-belgas, una decisión muy fundamentada y razonable. Estábamos muy lejos de lo que hoy se llamaría un estudio de mercado o de “riesgo país”⁵.

En cuanto a casos de inversión por parte de hacendados ilustrados, vienen a la mente varias situaciones similares del siglo XIX⁶ y la creación a principios del siglo XX de la fábrica Obregón en Barranquilla. Todos estos ejemplos

⁴ Escritura 10482 ante Alphonse-Louis-Jean Cols, notario público de Amberes, el 21-V-1912, protocolizada el 24-VIII-1912 en la Notaría Segunda de Bogotá por la escritura 1648. Además de Lucas Caballero, estuvieron presentes en la constitución de la SIFB el famoso banquero parisino Jacques de Neuflyze, Lionel Hagenaeers, Edouard Thys (banquero en Amberes), Gérard de Langle, Paul Petit (ambos industriales), Charles de Lestapis (banquero parisino) y David Pieyre de Mandiargues (de París). A cambio de la hipoteca de las fincas, le corresponden a Caballero Hermanos 5992 acciones de 500 francos de las 6000 emitidas.

⁵ Disponían, sin embargo, de un representante en Colombia, Gérard de Langle. Éste no supo evaluar las condiciones reales del proyecto. Una posible causa de sus posteriores enfrentamientos con los Caballero fue el haber querido hacer recaer sobre ellos una responsabilidad en el fondo compartida.

⁶ "Parece que los líderes empresariales fueron casi siempre miembros de las clases altas terratenientes", Safford (1969), p. 87; ver igualmente Safford (1965), capítulos I, II y IV.

contrastaban con el sólidamente fundamentado desarrollo de la industria textil en Medellín. Ésta obtuvo su capital de la acumulación realizada anteriormente en la minería, el procesamiento del café y el comercio. Las grandes familias que dominaron las industrias antioqueñas abrieron además el capital de sus empresas a los ahorradores brindando la posibilidad de comprar acciones (Montenegro, 1982).

En el caso de San José, no se estimó a su justo valor la inversión realmente necesaria para llevar el proyecto a feliz término. Aún con los dos grandes préstamos contraídos en 1912 y 1914 y complementados por nuevos aportes de Lionel Hagenauers y de pequeños acreedores colombianos -generalmente amigos o familiares de los hermanos Caballero-, las fábricas de San José no logran colmar el hueco financiero creado por los retrasos en su puesta en funcionamiento y por los enormes sobrecostos de un proyecto mal planeado desde el principio. Alfredo Caballero argumentaba en 1913: “El hecho del agotamiento de capital antes del completo montaje de las fábricas es perfectamente explicable [...] si se tiene en cuenta que la maquinaria ha costado más de 40% del valor de presupuesto [...]”. Aduce que esto se debe a que “los fletes han subido”, que se ha perdido dinero por “la diferencia de cambio de dólar a francos” y porque “el retardo en el despacho de la maquinaria y transporte de ella [...] ha retardado en muchísimo tiempo el funcionamiento de la fábrica”, mientras se tenía que hacer “el desembolso [...] correspondiente a intereses” y que corrían “gastos generales” (AFSJ, 5-VII-1913).

Los Caballero y sus banqueros no supieron o no pudieron recurrir a los procedimientos de los fundadores de la Compañía Antioqueña de Tejidos frente a una situación similar: “La compañía tuvo que liquidarse antes de empezar a funcionar, porque la maquinaria llegó en muy malas condiciones y las fluctuaciones de la tasa de cambio y la inflación afectaron muy desfavorablemente el capital de la empresa” (Brew, 1977, p. 397). Luego, se creó una nueva empresa, la Compañía de Tejidos de Bello, que compró los equipos y maquinaria. Al contrario, los accionistas de la SIFB siguieron inyectando capital a la sociedad a pesar de su incapacidad, por razones tanto estructurales como coyunturales, de llegar a una situación equilibrada. En San José el atraso tecnológico y la inadaptación de los productos al mercado no permitieron que se generaran ganancias en proporción de la inmensidad de las deudas contraídas para esta malograda inversión.

En medio de su crisis, la SIFB conoce la contradictoria coexistencia de dos culturas. Por una parte, la de los hermanos Caballero, gente soñadora, orgullosa, emprendedora y poco rigurosa en el manejo de la contabilidad. Por otra parte, la de los administradores delegados por los euro-estadounidenses: fríos, calculadores, estrictos, poco propensos a entender la mentalidad criolla y hasta despreciativos de la realidad con la que chocan⁷.

⁷ Una carta en francés de diciembre de 1922 de Pierre Vanderplasse dice: “la mentalidad de esta gente es para nosotros un verdadero enigma; les falta totalmente el sentimiento en la justa medida de las cosas y tienen permanentemente una mentalidad de niños muy mal educados”. Este mismo director general escribe en otra oportunidad, con su acostumbrada prepotencia, que cuando llegó a asumir su cargo, en 1918, “la tintorería no era sino la aplicación de los rudimentarios procedimientos de las abuelas indias”, AFSJ, (22-XI-1923). En

El contraste no tardó en volverse una soterrada y luego explosiva confrontación. Los Caballero se enfrentan desde muy temprano con Gérard de Langle, hombre de confianza de Lionel Hagenaeers y de los banqueros europeos. En marzo de 1915, Lucas Caballero escribe a Lionel Hagenaeers que:

[...] este sujeto no puede convenir en que [...] los empleados que están al servicio de la Empresa [...] se porten con la dignidad de hombres libres y de honor y no de sirvientes de que no se encuentran ejemplares en Colombia. (AFSJ, 15-III-1915).

Obtienen finalmente su retiro en febrero de 1916. Esto les permite esperar, en noviembre de ese año, que todavía que se pueda “lograr un arreglo pronto y amistoso de las diferencias pendientes” (AFSJ, 25-XI-1916) con un enviado de los banqueros. Pero la confrontación sigue con Maximilien Muller, el siguiente administrador delegado por Amberes. Llega a tal punto que éste cuenta, en una carta en inglés del 21 de diciembre de 1916, que tuvo que recurrir a un “inspector de policía” por “las ofensas que [Lucas Caballero] acepta haber proferido, pero aduciendo que había sido abocado a esto para defenderse de las agresiones morales que hubiera ejercido en su contra” (AFSJ).

Las cosas empeoran al punto de llevar a Lionel Hagenaeers y Pinto, Leite and Nephews a demandar a Caballero Hermanos ante la Corte Suprema de Nueva York por incumplimiento de los contratos de exportación firmados en 1908 y 1910 y de hacer pronunciar en 1918 un embargo de los bienes de Julio Caballero en la misma ciudad⁸. Lucas Caballero contraataca en Bogotá y gana en un pleito contra Lionel Hagenaeers en 1919. Los términos en los cuales Caballero retrata a su demandado son bastante fuertes: “nuestro agresor” es un hombre “de una codicia incolmable”; la “agresión pecuniaria y moral con que Hagenaeers amenazó confundirnos [tiene] caracteres monstruosos” (Demanda y alegatos de conclusión de Caballero Hermanos en el juicio promovido por ellos contra los señores Pinto, Leite and Nephews y Lionel Hagenaeers and Company (Demanda) (1918, pp. 75 y 77)

Era obvio que colombianos y extranjeros ya no podían trabajar juntos. En agosto de 1918, la situación financiera catastrófica de la SIFB, la gran debilidad financiera de los Caballero y el poderío económico de los prestamistas extranjeros permiten a estos últimos apartar a los dueños de las hipotecadas fincas, de las decisiones y de sus propiedades. Los Caballero reconocen su derrota al firmar la escritura 1088 del 27-VI-1918 en la notaría segunda de Bogotá; declaran:

realidad, este señor no hacía sino expresar su incompreensión del deseo de los fundadores de apoyar el desarrollo industrial sobre recursos locales.

⁸ El 16-IV-1918, la Corte Suprema del Condado de Nueva York condena a Caballero Hermanos a pagar una deuda evaluada en 66.348,13 dólares a Lionel Hagenaeers and Company. El 27-V-1918, al comprobar “que la casa Blanco and Company posee la suma de 37.424,55 dólares pertenecientes al señor Julio C. Caballero”, socio de Caballero Hermanos, “ordénase a los [...] socios de la Casa Blanco and Company [...] entregar al Administrador Ejecutivo del Condado de Nueva York la suma de 37.424,55 [...] para que se aplique a la cuenta de la recompensa del fallo obtenido contra dicho señor Julio C. Caballero a favor de los acreedores judiciales mencionados [...]”. Notaría 5 de Bogotá, Escritura 2418 del 10-X-1944, ff. 457 y 475.

[...] que renuncian a la Gerencia que han ejercido en [...la] Sociedad Industrial Franco Belga, la cual les había sido otorgada [...] el 21 de mayo de 1912. [...] hacen esta renuncia con el objeto de que la SIFB y los banqueros en ella interesados atiendan, tan pronto como sea posible al desarrollo de la empresa para darle toda la capacidad productiva y con el objeto de que sean pagados los acreedores colombianos.

Los extranjeros tienen la ilusión de poder salvar la situación de la SIFB y recuperar el capital sepultado en las selvas de un extraño y lejano país. Durante un tiempo más, la Casa de Amberes y Lionel Hagenaeers -este último con menos entusiasmo, pues en 1920 tachaba la SIFB de “sociedad moribunda”⁹ -siguen apoyando la sociedad, es decir que vuelven la deuda cada vez más grande e irrescatable. Finalmente se convencen de los errores cometidos y, en un primer momento, se contentan con mandar a Colombia directores generales de regulares capacidades que se contentan con un manejo rutinario de las empresas¹⁰.

La fábrica de hilados y tejidos en su contexto regional

La fábrica textil sería el eje del proyecto de ampliación de las fábricas de San José. Se encontraba en una región que participaba de la antigua tradición algodonera y textil santandereana. Esta actividad de orígenes precolombinos había garantizado durante siglos cierta prosperidad a la región, tal como lo observaba a finales del siglo XVIII Pedro Fermín de Vargas (Vargas c. 1800, 1944). Se trataba de una industria casera a pequeña escala que nunca pudo superar sus limitaciones, a pesar de algunos intentos en el siglo XIX e inicios del XX¹¹ y que tampoco permitió una acumulación local de capitales. La competencia con las telas inglesas había llevado a la decadencia la antigua industria casera en el transcurso del siglo XIX. La razón estaba en la ínfima productividad de una actividad manual frente a los procesos industriales que habían reducido considerablemente la remuneración del artesano (Raymond y Bayona, 1982).

Ahora bien, el cultivo del algodón conoció un renacimiento a partir de la transformación de la Ferrería de Samacá en una fábrica de hilados y tejidos entre 1886 y 1904. La escasa posibilidad de traer algodón de la costa atlántica o del exterior para el abastecimiento de las hilanderías, debido a las malas vías de comunicación, fomentó la producción de materia prima, tanto en la región de Miraflores y Páez al oriente de Boyacá, como en la hoya del río Suárez, donde la

⁹ Una carta en francés de Pierre Vanderplasse del 24-XI-1922 indica: “El señor Hagenaeers ya no podrá repetir la expresión que utilizó hará más o menos unos dos años tachándonos de sociedad moribunda” (AFSJ).

¹⁰ Ver más adelante detalles sobre la evolución del manejo de la fábrica entre 1918 y 1944.

¹¹ En 1812-1813, un extranjero buscó socios en el Socorro para establecer una fábrica textil de “diez telares bien adherentados con todos sus anexos”, citado por Gómez (1981). Tampoco prosperó otro proyecto de fábrica de tejidos en el Socorro en 1907, a pesar de haber recibido subvenciones oficiales. Ospina (1955), p. 369.

fábrica de Samacá tenía agentes de compra y desmotadoras, regalaba semillas y prestaba dinero a los agricultores. Así, la fábrica de San José encontraba en cuanto al abastecimiento de algodón una región dotada de cierta disponibilidad de materia prima, pero al mismo tiempo con un competidor bien afianzado y conocido entre los cultivadores.

Santander carecía de tradición industrial. Los dos intentos de industrialización textil de 1813 y 1907 habían fracasado. Por lo tanto, la región no disponía de mano de obra calificada o adaptada a las condiciones del trabajo fabril¹². Sufría además de escasez de mano de obra dispuesta a trabajar con la indispensable continuidad en la construcción de las fábricas y más adelante en sus oficios. La economía de hacienda y, en algunas partes como la región de Vélez, el apego a la parcela retenían la mano de obra. Por estas razones, la SIFB tuvo que reclutar trabajadores en la provincia de Sogamoso, pero las cuadrillas de obreros manifestaban una gran inestabilidad en el trabajo. En el marco de una economía poco monetarizada, no buscaban un puesto fijo, sino una oportunidad de realizar un ahorro. Apenas alcanzaban la meta que se habían propuesto, volvían a sus pueblos, y la fábrica tenía que volver a buscar mano de obra: “[...] los obreros, después de cierto tiempo, normalmente tres o cuatro meses, se marchan, bien sea para tomar vacaciones, bien sea definitivamente” (AFSJ, carta en francés del [ilegible]-XII-1914).

De manera general, la repentina aparición de una empresa de tales proporciones creó una demanda de bienes y servicios que la región no estaba en capacidad de suplir. Por lo tanto, se tuvieron que traer víveres de otras regiones, puesto que la producción de excedentes de pan coger para los mercados locales era casi inexistente. Además, tampoco había suficientes arrieros, carreteros, mulas y bueyes disponibles en las cantidades requeridas para movilizar los equipos de la fábrica, las materias primas y los productos terminados. Por lo tanto se buscaron mulas hasta en el Tolima y bueyes hasta en Tipacoque, lugar de donde era oriunda la esposa de Lucas Caballero.

Las dificultades del transporte: la arriería como cuello de botella de un proyecto industrial.

Como ya lo habrá entendido el lector, Suaita se hallaba aislada en pleno campo y carecía de una moderna red vial que la conectara con la región y el país. Este problema, por lo demás, era bastante común en la Colombia de ese entonces, pero se hacía aún más agudo en regiones montañosas donde la topografía dificultaba la construcción de caminos y carreteras y donde los ríos no se prestaban para la navegación. Pero Santander padecía aún más de estas limitaciones, debido a que estuvo sometido en el siglo XIX a los efectos de la ideología del liberalismo radical que se negó durante buena parte de su hegemonía a realizar inversiones públicas (Johnson, 1984). Además, había sido escenario de guerras civiles, y con un erario de escasos recaudos, esencialmente

¹² Una carta del 12-VI-1916 se queja de “la enorme dificultad que hay para la consecución de tejedores expertos” (AFSJ).

destinados a la defensa, Santander ni siquiera estaba en condiciones de darle un adecuado mantenimiento a las pocas trochas que tenía. Así, Suaita tan sólo se comunicaba con el resto del país por caminos de herradura, y la arriería era su único modo de transporte de mercancías. En este sentido, se manifiesta una ingente disonancia entre una empresa industrial moderna y el entorno hostil en el cual se encuentra.

En la época de la construcción de la fábrica, la política de transporte se había orientado esencialmente hacia el río Magdalena. Una serie de vías férreas unían zonas de producción y ciudades al río Grande, facilitando más el comercio exterior que una adecuada integración del mercado nacional. Sin embargo, era muy lenta la construcción de los ferrocarriles. El tramo que une Puerto Wilches y Bucaramanga se proyectó por primera vez en 1870 y sus 127 kilómetros esperaron setenta y dos años -hasta 1942- para verse completados después de innumerables negociaciones, firmas y cancelaciones de los contratos de construcción (Hoffman, 1947).

Pero, la vía más apropiada no resultó ser la de Puerto Wilches, sino la del ferrocarril de Girardot, por donde enviar los equipos desde las fábricas Draper, Saco Lowell, Westinghouse y otras en los Estados Unidos. Además de los trasbordos del puerto de Cartagena al canal del Dique o al ferrocarril de Calamar y luego a los vapores del río Magdalena, las maquinarias y parte de los materiales de construcción, como las estructuras metálicas de los talleres, los vidrios, etc., tenían que sufrir otro trasbordo en La Dorada, de donde seguían por carrilera hasta Ambalema y volvían a viajar en barco hasta Girardot. En este punto se transferían al ferrocarril hasta Facatativá, donde se realizaba el transbordo¹³ al Ferrocarril de la Sabana y luego al Ferrocarril del Norte, el cual, en ese entonces, tan sólo llegaba a Nemocón (ver mapa 1). Sólo allí se cargaban a carruajes o mulas sobre lo poco que existía de la Carretera Central del Noroeste hasta la laguna de Fúquene, donde se embarcaban en balsas y canoas, cruzando el lago y luego navegando por el río Suárez hasta el sitio de Santa Elena, donde se volvía a cargar a lomo de mula, y también “a hombro de peones” (AFSJ, 30-V-1913). Las piezas más pesadas eran arrastradas por bueyes sobre maderos, procedimiento pomposamente descrito como “leñocarril” en la correspondencia encontrada.

Para hacer posible el transporte en las mulas, se pidió a los proveedores que empacaran los productos en cajas o bultos de máximo 60 kilogramos. Como este problema no se había pensado desde un inicio, y dado que algunos proveedores no se molestaron por cumplir con este requisito extraño para ellos, la empresa tuvo que incurrir en engorrosos y costosos procesos de reempaque. El envío principal realizado desde Nueva York en julio de 1913, se componía de 4.430 bultos, 2.594 cajas, 1.032 atados de hojas de acero y 22 cuñetes de clavos. Fenomenal romería en la cual muchos equipos resultaron dañándose¹⁴,

¹³ Este trasbordo se hacía necesario por el cambio de ancho de la carrilera: la de Girardot era de una yarda, y la del Altiplano, de un metro.

¹⁴ Una carta del 20-I-1913 informa sobre “el malísimo estado en que vienen los empaques debido quizá a los golpes que sufren a los trasbordos, golpes que han ocasionado la rotura de piezas importantes” (AFSJ).

perdiéndose o saqueados. Incluso, un cargamento se hundió en las aguas del río Suárez¹⁵. Todo aquello implicó un considerable sobrecosto de instalación, mal estimado por los fundadores. Al parecer, los financistas extranjeros no estuvieron bien informados sobre las condiciones reales del país, la remota ubicación de la fábrica y los extraordinarios gastos y esfuerzos que implicaban su montaje y funcionamiento¹⁶.

Otra consecuencia grave de esta situación para la SIFB se reflejó en la demora que las fábricas sufrieron antes de estar en capacidad de funcionar. Un ejemplo de esto se encuentra en el desfase entre el primer préstamo que se realiza el 12 de mayo de 1912 y el arribo de la maquinaria ocurrido tan solo en octubre de 1913. Debido al desorden con el cual llegaban los bultos y las cajas, así como a la necesidad de reponer o reparar las piezas averiadas o perdidas, la fábrica inicia labores muy tardíamente: el molino de trigo a finales de enero de 1915; la hilandería, el último día de julio de 1915 y la sección de tejidos, el 15 de agosto del mismo año, con 4 telares -serán 45 hasta el 22 de septiembre-. Mientras tanto, los intereses de los préstamos corren, y sólo se obtienen mínimos ingresos de la chocolatería y la destilería frente al inmenso monto de los gastos.

Las dificultades de transporte continuarían siendo un grave obstáculo al desarrollo de la fábrica. Tan sólo en 1928 llegaría el ferrocarril a Chiquinquirá y en 1935 a Barbosa, donde se quedaría estancada su construcción y la idea original de conectar este tramo con el de Puerto Wilches a Bucaramanga. La Carretera Central del Noroeste brinda entonces un relevo a partir de 1935, cuando conecta a San José de Suaita con Barbosa y Bogotá. Pero está inicialmente limitada a una carga total de 5 toneladas por la fragilidad del puente de Mamaruca sobre el río Suárez¹⁷. En 1936 se completa la vía hacia el Socorro y Bucaramanga.

Es en esta época en que la SIFB adquiere su primer camión. Desde su inicio hasta estas fechas, el transporte de la SIFB tenía que realizarse por medio de mulas. Además de la incomodidad, esto implicaba sobrecostos y maltrato para

¹⁵ Carta del 30-V-1913. Testimonios orales recogidos en 1982 mencionan que otras cargas se perdieron en la Laguna de Fúquene (Raymond y Bayona, 1987, p. 26).

¹⁶ Esta situación era bastante común tratándose de tan novedosas aventuras empresariales. En este mismo libro, el capítulo de Gustavo Pérez Ángel, dedicado a la historia de los cables aéreos, indica que el cable Mariquita-Manizales sufrió un sobrecosto del 70%.

¹⁷ El puente de Mamaruca se ha caracterizado por estar permanentemente en reconstrucción. Durante el trabajo de archivo en San José, en agosto de 1999, el gobernador lo estaba reinaugurando -sería por lo menos la quinta vez que se reinauguraba-, aunque el estado de la vía deja en entredicho su real utilidad, cosa que no inmutaría a un representante de la clase política acostumbrada a financiar "puentes donde no hay carreteras" -parafraseando a Arnulfo Briceño- y a desplazarse en helicópteros. Volviendo concretamente al puente de Mamaruca, se montó por primera vez entre 1911 y 1913 trayendo las estructuras metálicas del Reino Unido, pero una creciente del río Suárez lo destruyó poco después. En 1935, después de una reconstrucción en 1926, el Ministro de Obras Públicas indica que se realizó "una adaptación del puente Colgante de Mamaruca para el paso de vehículos automotores. Este era un puente colgante de 40 metros de luz, en muy mal estado y débil aún para camino de herradura. Se reforzó con cables nuevos, péndolas y vigas de hierro transversales de modo que quedó con la anchura, rigidez y resistencia suficientes para el tránsito de camiones hasta de 5 toneladas de peso total". Memoria del Ministro de Obras Públicas (1935), pp. 24-25.

el transporte de las materias primas. Así, los pedidos de cacao al exterior se acompañaban de la exigencia de un empaque en costales de 60 kilogramos; a su vez, cuando llegaba algodón de la costa atlántica y del extranjero por ferrocarril a Chiquinquirá, se debía desempacar y reempacar para que las mulas lo pudieran transportar hasta San José. Los bultos de tela tenían que acomodarse a las mismas normas de peso. Se protegían de la intemperie con los llamados “encerados” -tela gruesa impermeabilizada por cera-, lo cual no impedía que llegaran a veces a su destino mojados, y manchados de barro y sangre -esto último por las heridas que las bestias padecían debido a la sobreutilización y maltrato a que estaban expuestas¹⁸-.

Si bien la carretera le dio un fuerte alivio a la fábrica, éste estuvo empañado por la modificación que se le hizo hacia 1956 con el nuevo trazo de la Carretera Central del Caribe, donde el trayecto que pasaba por San José se descartó, debido a que no era el más corto ni el más apropiado entre Barbosa y el Socorro. El trazado inicial se había escogido de este modo por la importancia de la fábrica y, aún más, por las influencias políticas de los hermanos Caballero -Alfredo Caballero fue miembro de la junta directiva de la carretera Central del Noroeste-. Así, al dejar de lado a San José, la nueva carretera transformaba el antiguo tramo principal en una variante sin mayor importancia. En el contexto del desinterés del poder central por la red vial local, esto implicó una falta de mantenimiento que no demoró en volver esta carretera una trocha de difícil tránsito.

El problema del abastecimiento de materias primas.

Si el problema del mal transporte repercutía sobre el del abastecimiento en materias primas, resulta claro que la integración del complejo agroindustrial a la producción regional no estuvo tan bien pensada como se pudiera haber creído.

El caso del algodón.

Desde un inicio se vio que la producción regional no iba a dar abasto para las considerables necesidades de la fábrica. Máxime considerando que la de Samacá competía para un mismo producto en las mismas zonas. Así, la SIFB tuvo que buscar otras fuentes para esta materia prima. Es cuando se trae algodón de la costa atlántica a pesar de la mala calidad que en ese entonces lo caracterizaba y de la diferencia en el largo de las fibras, lo cual complicaba el hilado. También se importaron hilazas del exterior. El temor a que hiciera falta materia prima así como la estacionalidad de la producción llevó a la SIFB a realizar costosos inventarios de materia prima que inmovilizaron grandes cantidades de dinero y empeoraron los problemas de tesorería de la fábrica. La producción no alcanza la expansión esperada, no obstante condiciones consideradas como favorables al cultivo del algodón en la hoya del río Suárez, tal como lo estimó la misión inglesa coordinada por Arno Pearse en los años 20 (Pearse, 1926). El algodón del Tolima, del Valle y

¹⁸ Una carta en francés del 3-VIII-1932 del director general León Van der Math al director comercial Hans berle indica que "cada envío de telas que llega a Bogotá incluye 5 o 6 piezas de tela manchadas de sangre y de barro" (AFSJ).

de la costa atlántica desplazó paulatinamente la producción de esta región, cuya topografía no se presta a la mecanización. En las partes donde las pendientes más suaves hubieran permitido la utilización de maquinaria, las relaciones sociales de producción -hacienda y pequeña producción parcelaria- no lo permitieron. Ni siquiera las haciendas de la fábrica lograron una decisiva transformación de sus condiciones de producción, las cuales, mientras se siguió cultivando algo de esta fibra, estarían marcadas por la aparcería y una escasa tecnificación. Así, en 1937, se cultivaban 127 hectáreas con una producción de aproximadamente 77 toneladas en rama. En fin, la producción algodonera se alejó de la fábrica mientras en el marco de la creciente especialización regional de la producción agropecuaria, la zona se volvía cada vez más cañera y panelera.

El caso del cacao

.La producción regional de cacao era prácticamente inexistente y la presencia de la chocolatería no parece haberla estimulado. En 1912, la fábrica se abastece esencialmente en Cúcuta y en Arauca y más adelante en Trinidad y Tobago. Realiza pequeñas compras de cacao regional en el Socorro y por medio de una agencia establecida en Chucurí. Tan solo en 1931 se encuentra una referencia a un intento de fomento de las siembras locales (AFSJ, 20-V-1931). Esta situación puso en peligro, por los sobrecostos que implicaba, la ambición de abastecer toda la región con los productos de San José.

El caso del azúcar.

Las haciendas de la fábrica contaban con una tradición de producción de mieles y panes de azúcar. A partir de las primeras inversiones de 1907, empezó a producir azúcar centrifugada. Las mieles se destinaban a la destilería, para lo cual no daban abasto, exigiendo la compra de materia prima a haciendas vecinas. El azúcar centrifugada se utilizaba en su totalidad en la fabricación del chocolate dulce. A veces no bastaba y se tenía que pulverizar azúcar de pan para el uso de la chocolatería. Cuando se presentaban excedentes de pan de azúcar, estos se mandaban a Chiquinquirá para el uso de los habitantes acomodados de tierra fría. Con el abandono de la producción de alcoholes -hacia 1917- y el paulatino retroceso de la elaboración de chocolates -la cual se acaba del todo en 1934-, la necesidad de cultivar caña desaparece. Se venden finalmente los trapiches y otros equipos de procesamiento de la única materia prima local que fue suficiente, al menos para una producción a escala reducida.

Caso del trigo

El molino de trigo, al parecer, resulta una inversión bastante inadecuada para la región. ¿Tal vez se pensó en hacer una tardía "obra civilizadora" al intentar convertir a los mestizos, adictos a la arepa de maíz, en consumidores del pan de los conquistadores¹⁹? El resultado fue la instalación de un molino una región que

¹⁹ Este sentimiento de "civilizar" las poblaciones locales, compartida originalmente por los extranjeros y sus aristocráticos socios colombianos, se manifiesta en varias oportunidades. Así, en el caso del chocolate, un

no cultivaba trigo y donde los productores más cercanos se encontraban alrededor de Tunja y Duitama o de Chiquinquirá y Ubaté, lo cual implicaba largos y costosos viajes. Por lo tanto, se contempló la siembra de variedades de trigo supuestamente adaptadas en la Meseta (AFSJ, agosto de 1918), hacienda perteneciente a la familia Caballero Barrera, así como su fomento en el Socorro (Gómez (1956), p. 125; AFSJ, 28-XII-1912; 19-I-1913, etc.). Pero estas propuestas, realizadas sin estudios previos y sin consultar a los campesinos, no dieron resultado alguno (Gómez (1956), p. 125). También en este caso la SIFB realizó cuantiosísimas compras de materia prima para asegurar un rápido arranque de las ventas apenas se acabara de montar el molino. Pero los desfases entre previsiones y realidad -la maquinaria llega hacia octubre de 1913 pero tan sólo en enero de 1915 está en condiciones de funcionar- llevan a que parte de las existencias compradas y almacenadas de manera improvisada se deterioren (AFSJ, 30-I-1915), sumando otra causa de pérdida y de falta de liquidez en la actividad de la fábrica.

El problema de los mercados finales en el marco de unas estrategias comerciales poco ambiciosas.

Si bien el abastecimiento en materias primas carecía de un profundo estudio, tampoco la salida de los productos había sido pensada debidamente. La reducida población aledaña inmersa en una economía rural pobre y de escasa monetarización no podía representar una fuerte demanda solvente para la fábrica. Quedaban entonces los centros urbanos de San Gil, El Socorro, Vélez, Bucaramanga, Tunja, Sogamoso, Chiquinquirá y Bogotá, para los cuales se volvía a presentar el problema de los altos fletes y de los daños que las primitivas formas de transporte causaban en las mercancías.

Al leer la correspondencia de los administradores de la SIFB, se observa que éstos definen una zona de influencia marcada por las limitaciones que impone el transporte; no pretenden abarcar más que los Santanderes hasta Bucaramanga y Cúcuta, y el altiplano cundiboyacense. Nunca, ni más adelante en la historia de la fábrica se piensa en términos de mercado nacional. A veces, la manera de abordar el mercado evoca una ampliación de lo que es tradicionalmente el horizonte de la economía de las haciendas de clima medio: un intercambio de productos con las regiones aledañas de tierra fría²⁰.

La destilería es caso aparte. Abastecía los estancos de Labranzagrande, Monguí, Palmar, Páramo, Palmas, San Benito, Suaita, Gámbita, Vélez, Contratación, Socorro y Tunja. Los envases se tenían que importar y el transporte de tan frágil mercancía sobre los caminos resbalosos en invierno era toda una hazaña. Se compró un nuevo destilador que llega a San José en febrero de 1913 (AFSJ, 15-II-1913). Sin embargo, era una actividad más bien secundaria y

administrador colombiano se propone la meta de "acabar con el chocolate molido en piedra" (AFSJ, 25-I-1913).

²⁰ Ver al respecto Raymond (1997), pp. 44-45.

sometida a los vaivenes de los favores políticos. No se encuentran más referencias a ella después de noviembre de 1917.

En el caso del molino de trigo, se trataba de drenar los recursos regionales de cereales para surtir de harinas a los pueblos vecinos, acompañando la mercancía de un promotor encargado de enseñar o mejorar las técnicas de los panaderos²¹. Este proyecto no prosperó tanto por los costos de transporte como por la competencia de las harinas importadas y de los suministros directos del exiguo consumo local por los tradicionales molinos hidráulicos. El molino suspendió actividades hacia 1923. Se vende en 1934 a Marco Aulí, un político de Sogamoso, ciudad a la cual se traslada y donde encuentra una mejor ubicación en una zona que es simultáneamente de producción y de consumo.

La chocolatería tuvo una agonía más larga, pero no logró el propósito anunciado en 1913 de “acabar con el chocolate molido en piedra”. En las ciudades, tenía que enfrentar, con la desventaja de los altos fletes, la competencia de las chocolaterías urbanas que, según observó Levine son a veces “bastante grandes y costosamente equipadas [...]. Se encuentran comúnmente en la mayor parte de las ciudades grandes, y parecen todas prósperas” (Levine, 1914, p. 131). En 1932, solo dos obreros trabajan en la chocolatería (AFSJ, 28-II-1932) y el libro de diario de 1935 incluye su partida de defunción: “Venta de mezcladora grande, mezcladora pequeña y tembladora a la Compañía Italo-Colombiana” (AFSJ, 27-III-1935).

En cuanto a la actividad principal de la fábrica, los directivos empezaron afirmando en su correspondencia que podían liderar el mercado de los textiles en su zona de influencia y en Bogotá. De pronto estas aseveraciones tenían el fin de tranquilizar a los inversionistas extranjeros. En todo caso, no correspondían a una evaluación realista de las condiciones de la competencia nacional e internacional. Al inicio de la historia de la fábrica, las importaciones dominaban el mercado nacional e industrias como las de Medellín, Barranquilla, Cartagena y Samacá ya habían afianzado un lugar y una reputación en el segmento de las telas ordinarias de algodón (Montenegro, 1982). Textiles Obregón tenía buenas ventas en Bucaramanga. Samacá gozaba de una buena aceptación en Bogotá y en las zonas rurales. Los empresarios de Medellín pensaban ya en términos de mercado nacional. En este contexto, la fábrica de San José, lejos de llevar la delantera, más bien a duras penas sobrevivió tanto tiempo en medio de sus achaques.

Las fábricas, la hacienda y el poblado de San José.

Los impulsores del proyecto eran hacendados y estas fábricas tienen la particularidad de encontrarse, como vimos, en medio de las tierras de la familia Caballero Barrera. Las edificaciones más antiguas, corresponden a la Casa de Administración y al ingenio azucarero y chocolatería, unidos en los dos niveles de un amplio edificio de estilo tradicional de adobe, bahareque y tejas de barro. También existió el edificio de la destilería, hoy desaparecido, así como una primera casa de fuerza. Al lado de estas primeras edificaciones se ubicaron el

²¹ En 1915, mandan un señor Suárez, panadero, para educar en la fabricación y consumo de pan en Zapatocha, Socorro, San Gil, Curití y Bucaramanga (AFSJ, 13-II-1915).

molino de trigo, las desmotadoras, las bodegas de algodón, la hilandería, la sala de telares y la tintorería. A unos seis kilómetros de allí, sobre el río Lenguaruco, se encontraba la planta generadora “La Cómoda” conectada a la fábrica por una línea de alta tensión. Se construyó un hotel para los visitantes, varias casas para el personal técnico y de mando, campamentos para los trabajadores y más adelante un hospital, una escuela y una capilla. La fábrica atrajo un importante flujo poblacional y se permitió a los obreros construir casas en predios pertenecientes a la SIFB, con estrictas condiciones y reglamentaciones. Poco a poco creció un poblado en San José.

Los cultivos especialmente en una etapa inicial, tienen una fuerte relación con las fábricas, puesto que se consideraba que iban a abastecer parte de las necesidades de materias primas de la finca -algodón, azúcar, mieles, trigo, leña-. Con el tiempo, esta unión con las haciendas se fue desdibujando y las tierras se dedicaron cada vez más a la cría de bovinos y caballos.

Las relaciones obrero-patronales en San José.

Se vio que en sus primeros años, la SIFB sufrió por la dificultad de encontrar trabajadores. Incluso, tuvo que reclutar una costosa mano de obra extranjera para los oficios más calificados. Pero su problema más agudo consistió en la dificultad de conseguir tejedores. En varias oportunidades (AFSJ, 24-I-1915, junio de 1917) se encuentran referencias a la contratación de obreros de la vecina fábrica textil de Samacá. Esta situación lleva a los directivos a estar “plenamente convencidos que no tendremos esta clase de obreros mientras no eduquemos personal de la región” (AFSJ, 12-VI-1916). Así se irá conformando poco a poco alrededor de la fábrica una comunidad familiarizada con los oficios textiles, y entre la cual se puede extraer y devolver mano de obra al vaivén de las fluctuaciones de la actividad económica²².

Se trata de un personal de origen rural al que le cuesta acostumbrarse a la disciplina industrial. Es así como unos trabajadores no vacilan en ausentarse para atender una urgencia en la parcela²³. Otros se muestran reacios al trabajo nocturno. En épocas en las cuales dos turnos se hacen necesarios, una forma original de organización del tiempo permite lo que se estima ser la mejor manera de hacer compatible el trabajo fabril con el trabajo en las parcelas: el primer turno trabaja de 6 a 10 de la mañana y de 2 a 6 de la tarde y el segundo de 10 de la mañana a 2 de la tarde y de 6 a 10 de la noche y esto explícitamente porque “como la empresa facilita a sus obreros tierras para trabajar en labores agrícolas” se ha buscado “la manera de que a ellos les queden algunas horas libres al día

²² Los datos encontrados relativos al número de trabajadores de la fábrica son los siguientes: 1915: de 187 a 207, entre los cuales 78 obreros en las fábricas; 1927: 185; 1934: 221; 1937: 126, 147 y 275; 1943: 267; 1947: 237; 1955: 182 y 195; 1957: 158; 1980: 168. A veces, estas cifras incluyen los empleados y a veces no. Especialmente en los primeros años de las fábricas, parte de este personal corresponde a actividades diferentes a la producción textil.

²³ Hasta el final de la fábrica se encuentran casos de ausencias para trabajar en actividades agrícolas: así en 1947 se descubre que un trabajador que llevaba 29 días de incapacidad médica estaba trabajando en una molienda; se despide el 26-VI-1947.

para vigilar sus cultivos” (AFSJ, 30-III-1939). En 1943, el director comenta que “la población [...] a pesar del ya largo tiempo de establecimiento de las fábricas, no se ha cambiado del aspecto y modalidades campesinas, ya que el personal obrero ha seguido y seguirá con su afecto a las labores agrícolas” (AFSJ, 22-XI-1943).

Originalmente y en continuidad con la dominación que tradicionalmente ejercían los hacendados sobre sus peones, esta mano de obra se describe como dócil. Una carta en francés del director general a Lionel Hageniers indica que “el personal indígena²⁴ de nuestras fábricas y especialmente nuestros pequeños jefes nos están muy apegados y llevan el celo y la dedicación a un punto que le parecería inconcebible” (AFSJ, 22-XI-1922). En este contexto, las mujeres son especialmente apreciadas por ser “más disciplinadas” (AFSJ, 15-X-1922) y tienen un peso muy significativo entre los trabajadores de la fábrica²⁵.

Pero este “personal indígena” no demoró en chocar con la concepción europea de la disciplina laboral y con el contraste entre la lujosa vida de la Casa de Administración y sus escasos sueldos. Los archivos de San José están atiborrados de las amonestaciones del personal de mando. Se elaboran fichas de seguimiento de los trabajadores, para saber a cuál despedir primero y a cuál enganchar de preferencia cuando se realizan adaptaciones de la planta a las fluctuaciones de la actividad. Se tienen que combatir constantemente ausencias y retrasos que son “grave falta que ocasiona perjuicios de consideración y relaja la indispensable disciplina y el orden en toda actividad industrial” (AFSJ, 21-X-1943). Se reconviene al personal por desplazarse sin autorización, por demorarse en los baños, por producir un yardaje insuficiente, por entregar telas de mala calidad, por encontrarse en una sección diferente a la asignada, por sentarse, por caer dormido y hasta porque “se dedica al canto distraendo así a los trabajadores” (AFSJ, 30-IV-1942). Caso extremo: se despiden ocho trabajadores por haberse ausentado el día de Navidad en 1943.

Cuando se realizan despidos, se manifiesta el carácter muy particular de la dominación que una fábrica-hacienda puede ejercer sobre sus obreros-peones. De hecho, los obreros son como “vivientes” (ver Raymond, 1997, pp. 80-84) de la hacienda de San José. Habitar en este lugar implica “la *obligación*²⁶ de prestar servicio a la sociedad en el tiempo y la ocasión en que ésta lo solicite” (AFSJ, 6-X-1915). Por cualquier infracción, tanto dentro como fuera de la fábrica, se “rescinde el contrato” de arrendamiento (AFSJ, modelo de contrato de arrendamiento de vivienda, 23-VII-1942) y en 1926 se precisa que “sin que haya lugar a que se pague perjuicio alguno” (AFSJ, 1-I-1926). Así, cuando se presenta la huelga de julio de 1919, se expulsa al líder Ciro Cavanzo “de los predios de nuestra propiedad inmediatamente” (AFSJ, 19-VII-1919). En muchas oportunidades, la

²⁴ La expresión *personnel indigène* es típica de los administradores coloniales franceses. Sería más correcto traducirlo por “personal autóctono”, pero se ha querido conservar la consonancia de la expresión francesa.

²⁵ Sólo disponemos de datos para 1943 y 1944 (56% de mujeres) y 1945 (46%, con especial presencia en las secciones de hilados y tejidos: 68%).

²⁶ Término idéntico al utilizado tradicionalmente para designar “el compromiso [del viviente] de trabajar en la hacienda cuando el patrón lo solicite” (Galán, 1947, p. 279).

empresa se inmiscuye en la vida de sus obreros-vivientes: se indica en los contratos de arrendamiento que “en ningún caso podrá fabricar o introducir licores o bebidas fermentadas en [...] alguna de la hacienda de San José” (AFSJ, 1-I-1926)²⁷; se controla también la entrada de harinas diferentes a las que produce la SIFB (AFSJ, 28-X-1919); se trabaja en llave con un sacerdote para el cual se construye una capilla y al que se le paga un sueldo.

Algunas sanciones corresponden a la represión ya no de la resistencia obrera pasiva, de orden psicológico y cultural, sino a formas cada vez más abiertas de rebeldía contra la autoridad patronal y a la tendencia de la fábrica a compensar la baja productividad de los equipos por la intensificación del trabajo humano, tal como aparece en una queja de ocho trabajadoras de las urdidoras a la Inspección del Trabajo (AFSJ, 12-II-1957). Se registran hechos realizados “deliberadamente y con toda la voluntad de hacer un daño” (AFSJ, 27-X-1943). Se presentan agresiones físicas contra elementos especialmente represivos del personal de mando, las cuales culminan con el asesinato del jefe de cultivos y ganado. Cuando se empieza a organizar un sindicato obrero, los despidos se orientan hacia los activistas, desatándose una verdadera “persecución sindical”, según las declaraciones de un antiguo empleado de esta época inconforme con la política de enfrentamiento seguida por la dirección. (Entrevista).

Las huelgas que se deducen de los archivos son muchas. La primera se presenta en 1914 y se reseña en una carta en francés de Gérard de Langle (AFSJ, 4-X-1915): “En esta época [...] los obreros de construcción de “La Cómoda” se negaban a trabajar [...] porque llevaban varias semanas sin recibir sueldo”²⁸. En 1916 se registra la primera huelga de los obreros de producción: exigen que los sistemas de pago se ajusten a los que ofrece Samacá y que estiman ser más favorables (AFSJ, 13-X-1916). En 1919, dieciséis obreros de los talleres suspenden el trabajo por “haber negado nosotros una solicitud que hicieron algunos obreros en el sentido de que cambiáramos el día de pago por el domingo” (AFSJ, 9-VII-1919). En 1924 se presenta otro movimiento “por lo mal remunerados que están” los trabajadores, según informa el corresponsal de *El Tiempo* en el Socorro (El Tiempo, 21 y 24-VIII-1924).

En 1934 se empieza a mencionar la existencia de un sindicato, al parecer favorable a los patronos de la SIFB y de un “Centro Obrero” que fomenta, en términos del director, “un espíritu de rebelión o indisciplina, desobediencia a los jefes” (AFSJ, 15-III-1934)²⁹. En esta época, se hace necesario la intervención del

²⁷ Ya mencionamos que los administradores de la SIFB se sienten investidos de una misión civilizadora. En el caso del alcoholismo, Pierre Vanderplasse, director general, explica al alcalde de Suaita que se ha propuesto “liberar nuestro personal del vicio de la embriaguez, que tantos males le causa a los obreros y al país en general” (AFSJ, 30-XI-1919). Este afán se encuentra al origen de la mentada huelga de 1919: la sociedad insistía en pagar los sueldos el lunes para evitar que “el personal [...] lo invirtiera recibéndolo en día de fiesta, en los vicios que muy especialmente los días de fiesta ofrecen [...]” (AFSJ, 19-VII-1919).

²⁸ Esto se debía a los intensos problemas de iliquidez que se presentaron durante el montaje de las fábricas.

²⁹ La instigación de la división sindical fue una constante de los directivos de la fábrica de San José. Con esta misma finalidad se creó más tarde la UTF, Unión de Trabajadores de la Fábrica (AFSJ, 27-VI y 7-VIII 1947).

Prefecto Provincial para evitar el cierre de la fábrica. En 1935, sin poder precisar lo ocurrido, se presentan 35 despidos por “participar en movimientos subversivos en la tarde del 30 de agosto pasado y en la mañana del 31 del mismo mes” (AFSJ, 6-IX-1935).

La huelga más larga que se haya presentado ocurre al inicio de 1947. La dispara el despido de dos activistas sindicales el 19 de octubre de 1946. Su reintegro hace parte de un amplio pliego de peticiones que se presenta el 30-10-1946 y que exige además alzas salariales, mejoría del servicio médico, normas más concertadas en cuanto a la calidad de las telas elaboradas, prima de Navidad -siete yardas de tela-, auxilio de enfermedad y parcelación de los terrenos de la empresa que conforman el caserío de San José. Inicia el 21 de enero de 1947 y se termina el 18 de abril del mismo año. La fábrica terminó cediendo sobre todos los puntos excepto el reintegro de los dos trabajadores. La dirección explica que al ceder “la fábrica se colocaría en condiciones muy difíciles ya que el principio de autoridad, el orden y la disciplina se derrumbarían estrepitosamente y nos colocaríamos en terreno puramente invivible” (AFSJ, 7-II-1947). Sin embargo, unos testigos presenciales entrevistados afirmaron que se llegó a un acuerdo secreto de indemnización de los dos sindicalistas despedidos para desempantanar una situación que se había vuelto muy tensa con la presencia de más de cuarenta soldados por un lado y de una amplia delegación de ferroviarios por el otro. Vale observar, en 1947 la presencia combativa de mujeres en la organización sindical. Ya no se podía contar, como en 1922, con su especial “disciplina”. Los que recuerdan esta época mencionan especialmente a la dirigente María Reyna, reincorporada en 1944 después de un despido (AFSJ, acuerdo del 23-VII-1944) y animadora en 1947 del Comité de Huelga.

Después de este conflicto, las relaciones obrero-patronales parecen suavizarse, por el deseo de la junta directiva de reducir las tensiones heredadas de la época de la SIFB, cuando se equiparaba sindicalismo y subversión. Poco a poco, los empleados más antisindicalistas son reemplazados o trasladados al servicio comercial y a las oficinas de Bogotá. Más delante se deja de fomentar organizaciones obreras adictas a la sociedad, considerando más apropiado tener un auténtico interlocutor con el cual se puede llegar a acuerdos firmes, lo cual no ocurre con organizaciones de escasa representatividad. Otro factor que viene a reducir tensiones fue la parcelación de los terrenos del poblado de San José, que independiza los habitantes de la fábrica y ésta deja de ejercer sus antiguas e indebidas formas de coacción sobre los trabajadores.

En estas nuevas condiciones, tan sólo se produce un “conflicto colectivo [...] por el licenciamiento de 64 trabajadores (AFSJ, 31-V-1957) y una huelga de nueve días en agosto de 1979 por la eliminación de sanciones exageradas por las fallas de calidad, pues los obreros estiman que se debían a la obsolescencia y al mal mantenimiento de la maquinaria. Piden además una alza salarial y el pago de las cesantías atrasadas. En este momento, la fábrica está a un paso de la quiebra y cuando ésta ocurre, se produce un movimiento de ocupación de los predios: los trabajadores y pensionados quieren tener en sus manos algo material cuya pronta

venta, así lo esperan, permitirá la cancelación de los atrasos en salarios, cesantías y jubilaciones³⁰.

El atraso tecnológico: un museo de maquinaria textil en el contexto de la dinámica industria textil colombiana.

Los textiles constituyeron en Colombia, como en muchos otros países de tardío desarrollo industrial, el sector más dinámico de la naciente actividad fabril: "Hasta la segunda guerra europea la 'industria nacional' fue esencialmente la industria textil nacional" (Ospina, 1955, p. 372).

Así, los Caballero y sus socios extranjeros no se equivocaron cuando escogieron esta actividad como eje de su proyecto agroindustrial. Al haberse modernizado al ritmo de las demás industrias colombianas y al haber incrementado su capacidad de producción hubieran podido ganar un lugar destacado en el panorama industrial colombiano.

Pero tal no fue el caso. La SIFB representaba en 1916 entre el 9 y el 10% del empleo textil industrial, según las aproximaciones que se pueden deducir de la información encontrada en el Informe del Ministro de Hacienda (Informe del Ministro de Hacienda, 1916, pp. 97-113). En 1932, las 726.837 yardas que produce representan 3,8% de la producción nacional de textiles de algodón (19.131.868 yardas)³¹. En 1962, San José con sus 184 telares disponía tan solo el 1.9% del equipo textil nacional (Cepal, 1964, p. 21). Pero su peso real era mucho menor, ya que se trata esencialmente de máquinas obsoletas y de reducida productividad.

Desde el inicio de la fábrica, los equipos no son de los más modernos. Lucas Caballero indica que la maquinaria de tejidos:

[...] consiste únicamente en telares empleados hace quince o veinte años en las fábricas belgas. Estas máquinas que son en realidad muy sencillas y en razón de su misma sencillez, producen con la misma mano de obra alrededor de un 8% menos que las telares empleados actualmente en Bélgica y en Inglaterra (AFSJ, 24-XI-1912).

El fundador considera que esta desventaja se compensaría por la cercanía de las fuentes de materia prima y el menor costo de la fuerza laboral. Pero con el tiempo esta situación iba a ahondar una brecha entre la fábrica de Suaita y las empresas textiles más dinámicas del país. Mientras otras iniciaban su producción con los últimos equipos disponibles en el momento -como Fabricato en 1923- o modernizaban y ampliaban sus equipos en los años 30 e inicios de los 40

³⁰ En realidad, la liquidación tan sólo se hizo efectiva veinte años después, en desmedro de los derechos de los trabajadores y habiendo muerto gran parte de los pensionados. Estos, después de muchos años de labores, tuvieron que vivir una vejez acosada por la necesidad; la solidaridad familiar o vecinal fue su única salvación.

³¹ Datos nacionales en el *Boletín de Comercio e Industrias*, 1933, N° 34-42, IV a XII, p. 353.

introduciendo el estampado y la mercerización -Fabricato en 1933-1935, 1938 y 1941; Coltejer en 1932, 1936 y 1940³²-, la fábrica de San José seguía esencialmente con los mismos equipos, aunque en 1932 y 1937 se hayan realizado algunas adquisiciones, pero parte de éstas son equipos de segunda tan malos, que en carta de protesta a un proveedor, el director de la fábrica se queja de “que tan solo puede valorarse un equipo por el peso de hierro viejo” (AFSJ, 12-V-1938).

Así, cuando otras fábricas entraban a producir telas más finas y ampliaban su capacidad de producción para competir con los artículos importados y ganar nuevos sectores del mercado, la SIFB se quedaba con sus listados, lonas y otros productos toscos, aunque por cierto resistentes pero que no correspondían al segmento del mercado que experimentaba un buen crecimiento. Además, la mayoría de los telares de San José sólo podían ofrecer telas de 85 centímetros de ancho, cuando el mercado pedía un mínimo de 1,10 a 1,20 metros. Igualmente, la productividad comparativamente cada vez más rezagada de la maquinaria³³ llevaba a una capacidad de inversión cada vez más reducida -y en todo caso artificial ya que la compañía no cumplía con sus obligaciones crediticias-. De este modo, la fábrica siguió arrastrando con su museo textil hasta la quiebra final a inicios de los años ochenta.

El manejo de la fábrica durante el reinado de los franco-belgas (1918-1944)

No se pudo encontrar en San José archivos ni libros de contabilidad anteriores a 1912, lo cual hace suponer que la creación de la SIFB introdujo nuevas formas de manejo contable y administrativo. Existen varias secciones: construcciones, fletes, destilería, chocolatería, cultivos y más adelante, casa de fuerza, molino de trigo, hilados, tejidos, tintorería y almacenes. Cada una tiene un jefe de sección, los cuales son originalmente extranjeros, excepto para “fletes”. Pero poco a poco la dirección general se pregunta si vale la pena enganchar por salarios y otras prebendas muy por encima de lo que se suele pagar a nacionales personas que se muestran poco adaptables a las condiciones de vida y a las idiosincrasias del país³⁴. Sólo parte del personal técnico será durante muchos años compuesto de extranjeros, aún después de la liquidación de la SIFB en 1944.

La sociedad tiene una organización bastante complicada. Además de la dispersión de sus actividades, sus centros de decisión están diseminados en Colombia y en varias partes del mundo: la administración de las fábricas en San José; la dirección general en Bogotá; la casa matriz en Amberes; un banco prestamista en París; y en Nueva York, Lionel Hageners maneja suministros industriales y ocasionalmente de materias primas, además de otorgar pequeños

³² Ver Montenegro (1982), pp.141-143.

³³ En los años veinte, un tejedor atiende de 2 a 4 máquinas en Suaita, mientras en 1923, en Fabricato, una mujer podía atender 20 telares. Montenegro (1982), p. 141, citando a Echavarría (1943a).

³⁴ Un administrador escribe en 1922: “Hemos tenido mala suerte con todo el personal extranjero que hemos hecho venir a gran costo [...]. Tomé la firme decisión de no solicitar más personal europeo”. AFSJ, carta en francés, 15-X-1922.

préstamos y de administrar los adelantos de Amberes. En un contexto de malas comunicaciones -especialmente con el centro principal de operaciones, San José-, las decisiones se cruzan, van y vienen, se chocan, se contradicen. Los euro-estadounidenses no entienden bien lo que ocurre en Suaita: en octubre de 1913, se les debe explicar insistentemente que un cuello de botella del transporte tiene su origen en el agotamiento de los bueyes del “leñocarril”, lo cual, en la era del ferrocarril y del transporte automotor les parecería más que exótico, incomprensible.

Después de la eliminación de los Caballero de la administración de la SIFB, la sociedad tiene una vida más bien rutinaria y una capacidad de producción estancada³⁵ durante los años veinte. Los directores generales que la “Casa de Amberes” manda a Colombia no dan la talla y se contentan con manejar al día una empresa sin perspectivas. Pierre Vanderplasse, de pronto el más mediocre de los enviados europeos, reconoce en una carta en francés del 24-XI-1922 que “[su] actual falta de conocimientos [en cuanto al blanqueado de las telas] es tan completa como [era su] ignorancia en cuanto a tejeduría e hilandería cuando [le] correspondió asumir la dirección de las fábricas de San José” ¿Acaso los enfáticos escritos de algunos de ellos pretendían suplir con palabrerías la necesaria actualización tecnológica? Anuncian improbables éxitos comerciales que no podían convencer a los acreedores, quienes no se mostraron dispuestos para volver a invertir en la sociedad. El único favor que éstos le hicieron, fue no exigir el pago de sus deudas. Para hacerse convincentes, los directores generales realizaban ocasionales giros correspondientes a los intereses y aún más excepcionales abonos al capital, especialmente a la cuenta de Lionel Hagenas³⁶. Finalmente, a partir de mediados de los años veinte los antiguos mecenas euro-estadounidenses de la SIFB no querían dar un franco o dólar más a este loco proyecto archivado en el folder de las deudas de imposible cobro.

La situación cambia con la llegada de Christian Du Rivau, un “barón” de la derrocada nobleza francesa, un administrador colonial que había vivido anteriormente en Indochina y Guinea. Éste resulta el más adaptado a la situación y queda encantado por la manera en que la “nobleza” criolla lo hace sentirse “barón”. Parece además merecedor de una especial confianza, a pesar de su juventud, por parte de los banqueros europeos. Nombrado en octubre de 1933, a la edad de veinticinco años, durará más que cualquier otro enviado europeo: se quedará hasta julio de 1944.

Du Rivau es un personaje complejo y contradictorio. Por un lado, parece deseoso de superar la crisis de la SIFB, tal vez porque ésta resulta siendo la misión que le encargaron sus poderdantes. A su llegada, encuentra una situación financiera desesperada. Las cuentas de 1935 revelan una deuda que representa 1,78 veces el valor de los activos y 3,96 veces el valor de las ventas anuales. No hay ninguna

³⁵ En 1922, datos fragmentarios permiten estimar la producción anual en 810.000 yardas. En 1932, las estadísticas completas del año anuncian una producción de 726.837 yardas.

³⁶ Cuidan de pronto más a Hagenas, porque dependen de él para suministros industriales.

posibilidad de satisfacer a los acreedores. Pero éstos parecen depositar una especial confianza en Du Rivau y amén de no exigir pago alguno y permitirle reinvertir la utilidad industrial en la fábrica, llegan a realizar de nuevo pequeños préstamos entre 1935 y 1938 -\$2.144,74, el 1,8% de la deuda anterior-. Lo anterior se traduce en nuevas construcciones y varias compras de maquinaria: Treinta telares automáticos se adquieren entre 1935 y 1936 (Notaría 5ª. de Bogotá, escritura 2418, folio 647, 10-X-1944). La producción se incrementa para alcanzar un millón y medio de yardas³⁹.

Pero mientras tanto, Lucas Caballero reflexiona sobre cómo expulsar de la hacienda familiar a los que considera usurpadores. En 1937 entabla una demanda en el Socorro, entre otros por nulidad de la constitución de la SIFB y de unas primas en acciones que Caballero Hermanos tuvo que pagar a los bancos europeos. “Solicitó la restitución de todos los inmuebles aportados a la Sociedad, con todos los frutos naturales y civiles que las fincas hayan podido producir, manejadas con la debida diligencia. También se demandó por perjuicios de la dolosa administración de los demandados.” (Notaría quinta de Bogotá, escritura 2418, 10-X-1944, folio 558). La SIFB contraataca aduciendo que siendo belga la sociedad, tan sólo los tribunales belgas tienen competencia para examinar este caso. Nunca se abordó el fondo de la demanda, pero estas polémicas ocuparon la justicia y la opinión pública durante más de cinco años. Se insinuó que el juez del Tribunal Superior de San Gil había sido sobornado, hecho que llegó hasta la Corte Suprema de Justicia, la cual sobreescribió al magistrado. Se desató un debate sobre la “renuncia y [el] quebranto a la soberanía de Colombia” (Lucas Caballero en *El Siglo*, 1-IX-1938) que implicaría la aceptación de la tesis de Du Rivau.

Este ambiente, junto con las incertidumbres que rodean la guerra mundial, no era nada favorable a los proyectos de modernización de la fábrica. Sin embargo, en 1937, Du Rivau ya tenía listo “el proyecto definitivo de ensanche y mejoramiento de esta fábrica”, pero éste “no pudo llevarse a cabo en el año de 1937 a causa de algunas divergencias surgidas entre los actuales accionistas de la SIFB.” (*El Deber*, Bucaramanga, 9-IX-1943). Sin embargo, en julio de 1943, Du Rivau reúne en el Club del Comercio de Bucaramanga los principales banqueros, comerciantes y empresarios de Santander para proponerles que inviertan en una nueva sociedad por crearse, una vez liquidada la SIFB, sobre la base de una “santandereanización” de su capital (*El Liberal*, 27-VII-1943). Según *El Deber*, la intención era de incrementar el número de telares de 140, en su mayoría anticuados, a 600, modernos (*El Deber*, 10-IX-1943).

Pero cualquier decisión quedaba supeditada a la superación de las incertidumbres sobre el futuro de la empresa, es decir, sobre las consecuencias de su liquidación en Bélgica y en Colombia y del desenlace de los juicios promovidos por Lucas Caballero contra la SIFB.

Otros aspectos del personaje dejan ver un Du Rivau esencialmente preocupado por gozar de la vida en Colombia. De hecho, se hizo en Bogotá una

reputación mezcla de don Juan y “buena vida”⁴⁰. En todo caso, Du Rivau demostró una gran capacidad de adaptación a su posición social en el país tanto en los círculos mundanos de la capital, como en la dirección de la empresa. Aquí, hay que recordar que San José era, hasta las conmociones impuestas por la instalación de las fábricas, una hacienda tradicional, cuyos dueños decían remontar a “una aristocracia progénita de pura sangre española”, según el turiferario biógrafo de Lucas Caballero (Gómez, 1956, p. 109).

Lucas Caballero, como cualquier gran hacendado, era, en su hibridez, además de todo lo que vimos, un jefe de guerra de rancia tradición, un abogado vuelto general por arte de las guerras civiles. Así el aristócrata francés Du Rivau entró gustosamente a sustituir al desbancado aristócrata colombiano, colocándose a la cabeza de sus haciendas, como de regreso al Antiguo Régimen con señores, feudos y siervos. También empieza a llevar una vida de lujo con una parte respetable de las utilidades industriales, distrayéndolas así de las inversiones productivas. Curiosamente, algunos de sus caprichos, hace recordar a la inversa una situación vivida en las primeras épocas de la fábrica: Gérard de Langle le reprochaba enérgicamente a Lucas Caballero en diciembre de 1915, la construcción de un billar, por parecerle un gasto impropio en la delicada situación financiera de la fábrica (AFSJ, 24-XII-1915). Pero Du Rivau manda reformar, a partir de 1935 la Casa de Administración -en la práctica, su quinta-; tiene una linda residencia en Teusaquillo, en esa época el barrio más elegante de Bogotá; la SIFB le costea su carro particular, el cual cambia con frecuencia; en fin, todos sus gastos están asumidos por la sociedad, hasta el seguro de su casa de la capital; en 1937, su viaje a Europa para la liquidación de la SIFB belga representa nada menos que 33,1% de los gastos totales de administración. Además de tantas ventajas materiales, su sueldo en 1938 es 12,56 veces más alto que el salario obrero promedio -16,7 veces más que los obreros de menores ingresos- y 3,2 veces superior al promedio de los empleados colombianos. Congenia con la alta sociedad santandereana y bogotana. Invita a gobernadores, obispos, amigos de la capital a su quinta donde existe un apartamento de huéspedes, mientras los trabajadores tenían prohibido acercarse a la Casa de Administración. Asume el papel de notable regional, tal como se percibe cuando, en una hipócrita y rimbombante carta de noviembre de 1939 anuncia que va a aportar dineros para el arreglo de la plaza principal del Socorro, mientras la fábrica necesita inversiones urgentes en su creciente desfase con el estado del progreso técnico en textiles, y niega pequeñas sumas para obras de caridad porque el presupuesto destinado a estos fines se ha agotado.

Del estilo hacendatario, adopta una característica: el ausentismo. Pasa largos meses lejos de la fábrica y llega para repartir regaños y premios a sus súbditos. Impone una férrea disciplina, como se desprende de la siguiente nota,

⁴⁰ Un hijo de Lucas Caballero Barrera escribe a propósito de Du Rivau que era “un desenfadado play-boy que manejaba [la fábrica] a su acomodo. [...] Ese tal barón Du Rivau era un hombre cínico, encantador y mujeriego, que derrochaba el dinero de San José a manos llenas y que había convertido la vieja casa de los Caballeros, remodelada por él, en un elegante refugio para sus bacanales. Los fines de semana, en su avioneta particular, que había salido del renglón de gastos de las fábricas, llegaba allí rodeado de una ruidosa corte de amigos tarambanas y de galantes amigas”. Caballero C., 1982, pp. 90-91.

mandada a un empleado de la fábrica: “La gerencia [...] nunca ha considerado o aceptado observaciones por parte de sus empleados, ya que considera que no les corresponde nada más que acatar sus disposiciones y amoldarse a ellas” (AFSJ, 26-VIII-1943). Un antiguo obrero de la fábrica observó al respecto: “Du Rivau venía con la costumbre de pegarle a la gente, pero aquí tuvo que saber que esto podía costarle la vida. Aquí se educó. No le faltaron los deseos, pero le advirtieron: ‘No vaya a hacer tal cosa, porque le puede costar la vida’”. Otro trabajador afirmó que “en Africa, era esclavista”. Si por cierto mejora la situación de la empresa, será más por el contexto económico favorable a la sustitución de importaciones que a un acertado manejo de un director general algo diletante, poco versado en técnicas textiles y ciencias administrativas, concentrado en su vida social bogotana y a la expectativa del desenlace del “juicio Caballero”.

La liquidación de la SIFB y el desquite de los Caballero.

Sin embargo, una de las funciones de la activa vida social de Du Rivau tiene que ver con la inminencia de la disolución de la SIFB en Amberes y los embates de los Caballero en contra de la sociedad. Cuando se pronuncia la disolución, la asamblea general de accionistas del 12-X-1937 confiere poder especial a Du Rivau para actuar a nombre de los liquidadores (Notaría 2ª, escritura 31, 18-I-1938). Los banqueros franceses dan por su parte poderes a Eduardo Esguerra Serrano para que colabore en la liquidación de la SIFB en Colombia (poder del 10-XI-1939 ante Jorge Soto del Corral, Cónsul General de Colombia en París).

Mientras tanto, los suplantados socios colombianos estaba pensando en recuperar sus haciendas perdidas y su sueño fabril extraviado. Lucas Caballero demanda a la SIFB ante el Juzgado Civil del Socorro, con la asesoría de un prestigioso juriconsulto bogotano, Eduardo Zuleta Ángel. Por su parte, la SIFB defiende sus intereses con la ayuda de su acostumbrado apoderado, Eduardo Esguerra Serrano, personaje de renombre en Bogotá y de un abogado del Socorro, Julio Martínez Vargas. En primera instancia, se emite una sentencia favorable a los Caballero; Du Rivau apela ante el Tribunal Superior de San Gil que falla el 20-VII-1938 a favor de la SIFB. Se adujo más adelante que Du Rivau había sobornado el juez y hecho uso de sus amistades con la familia del presidente Alfonso López Pumarejo para obtener un resultado favorable. De hecho, la familia López tiene un vínculo con la fábrica: Alfonso López Michelsen está casado con Cecilia Caballero Blanco, hija de Julio Caballero Barrera. Du Rivau no duda, por la inmensidad de la deuda y por los nexos establecidos con el poder, que los extranjeros tendrán una participación mayoritaria en la nueva sociedad que se contempla crear a partir de la liquidación de la SIFB.

En una carta enviada a los banqueros franceses⁴¹ propone, apenas definitivamente dirimido el litigio con los Caballero -habían pedido

⁴¹ *El Siglo*, 8-XI-1944, carta del Barón Cristian Du Rivau sobre el affaire de Suaita. Esta carta, se encontraba protocolizada en la escritura 2418 del 10-X-1944 de la Notaría 5ª junto con la documentación del fallo arbitral de Félix García Ramírez. A partir de la publicación de este documento se desata en la prensa una violenta polémica, por una parte, entre Lucas y Eduardo Caballero Calderón y Luis Eduardo Nieto Caballero y, por

reposición del fallo de San Gil y acusado al juez de cohecho ante la Corte Suprema de Justicia⁴²-, la creación de una nueva sociedad, la Compañía Santandereana de Hilados y Tejidos S.A. con una repartición de acciones que daría una participación del 3% a Caballero Hermanos -2.425 acciones de 80.000-. Du Rivau agrega que tiene además la intención de “buscar la eliminación definitiva” de Lucas Caballero, que tanto lo “fastidia”. En todo caso, no le cabe la menor duda de que siendo los préstamos hipotecarios bastante superiores al valor de los activos, incluyendo las fincas de San José, “tan pronto se cierra el juicio Caballero” la liquidación permitirá que los activos de la SIFB pasen “a nombre de los nuevos poseedores” o sea de los acreedores euro-estadounidenses, y que él fuera a seguir de director general. En esta nueva sociedad, las deudas de los acreedores se transformarán en acciones y se podrá finalmente adelantar, en situaciones financieras y de poder saneadas, el aplazado proyecto de modernización. Se indica que la relación con Alfonso López Michelsen va a facilitar la compra de los nuevos equipos: “Su padre, el presidente Alfonso López se encarga de poner toda su influencia para encontrar en un término corto el capital que nos hace falta para montar los telares” (8-XI-1944).

Pero las influencias criollas más hondamente enraizadas de los Caballero pudieron más que el cabildeo de Du Rivau y sus aliados colombianos. Éstos, en el fondo, no eran más que compinches circunstanciales: lo único que les preocupaba era entrar con una buena participación en la nueva sociedad, con o sin la compañía de los acreedores extranjeros. Así, cuando Félix García Ramírez, árbitro aceptado por la SIFB, los Caballero y la Superintendencia de Sociedades Anónimas y cuya decisión era inapelable, pronuncia su fallo, el 19 de agosto de 1944, la sorpresa de Du Rivau es total⁴³: tan solo 34.707 de las 80.000 acciones de la nueva sociedad le corresponden a los acreedores extranjeros (Balance de accionistas, 27-II-1945). Du Rivau expresa su asombro en una carta en la cual dice no entender cómo los \$800.000 prestados “con un plazo de treinta años al interés anual del 8%” puedan “luego convertirse -capital e intereses- [...] en \$347.070 en acciones” (*El Tiempo*, 16-XI-1944).

No están claros los tejemanejes que permitieron que en la repartición de acciones en función de las acreencias, quedará favorecida la familia Caballero. Al observar que Eduardo Esguerra Serrano, abogado de la SIFB desde por lo menos 1934, siguió en la Junta Directiva de la Sociedad hasta 1967, uno está llevado a pensar que, a pesar de haber sido el apoderado de la Caisse Générale de Prêts Fonciers et Industriels para defender sus intereses, éste haya terminado apoyando

otra, Alfonso López Michelsen, Cristian Du Rivau y Eduardo Esguerra Serrano. Los Caballero acusan a López de haber sido desleal con su familia política, y haberse aliado a los europeos para su provecho personal.

⁴² La preocupación de Du Rivau por la plaza del Socorro puede haber tenido una doble función, como casi todo lo que atañe a este personaje: además de un gesto teatral de notable, pudo también haber querido congraciarse con la sociedad local. Sobre la demanda ante la Corte Suprema de Justicia, ver la *Gaceta Judicial*, tomo 51, VII-IX de 1941, pp. 317-342.

⁴³ La correspondencia de Du Rivau con los empleados de la fábrica no manifiesta preocupación alguna por el inminente fallo arbitral. En las últimas cartas firmadas por él y hasta el 17 de agosto, atiende únicamente un asunto relativo a los trámites de un seguro por un incendio ocurrido en las bodegas de algodón.

a la familia Caballero, hecho por el cual quedó premiado con un puesto vitalicio en la Junta Directiva.

En todo caso, así quedó definitivamente apartada de las fábricas la injerencia extranjera. Los accionistas minoritarios se desinteresan de inmediato de sus inútiles acciones, de las absurdas aventuras de su capital extraviado y de esta fábrica sin futuro.

Después de todos estos años perdidos en la espera del desenlace de los pleitos y de tantas energías dilapidadas en las cortes, los nuevos administradores de la fábrica intentan, por cierto tardíamente, implementar los planes de la anterior dirección de la SIFB. Un documento sin fecha pero por su contenido de inicios de 1945, indica que apenas terminada la liquidación, se va a “constituir una nueva compañía con sede en Bucaramanga [...], con un capital de dos millones de pesos, dividido en acciones de diez pesos cada una, a fin de que sean accesibles a los más pequeños inversionistas.” Pero ya nadie cree en la fábrica de San José, la emisión no encontró acogida y se alejaron definitivamente las perspectivas de inversiones modernizadoras.

A partir de 1944, la fábrica de Hilados y Tejidos de San José de Suaita, S.A., según su nueva razón social, sigue una vida más bien vegetativa⁴⁴, ocupando un lugar cada vez más secundario y marginal en la industrial textil colombiana, hasta su cierre definitivo el 28 de febrero de 1981.

El fracaso de la utopía de San José.

Esta fábrica nació bajo un doble padrinzago aparentemente favorable. Por un lado, una familia imaginativa con poder político. Por otro lado, capital extranjero “cosa muy excepcional entonces” (Ospina, 1955, p. 434), del cual se hubiera podido esperar mayor realismo, un interés más pronunciado por la actualización tecnológica y sentido empresarial. Pero ambos factores, se convierten a la larga en las causas de su posterior fracaso.

Es así como la imaginación de los Caballero resulta desafortunadamente demasiado desordenada, dispersa y desconectada de las realidades. Incluso, años más tarde, cuando la experiencia de San José debió haber aterrizado su pensamiento, Lucas aún insistía en imaginar el progreso económico como un injerto, como una modernización utópica. En 1920 afirma:

Es posible y es fácil hacer de un día para otro las erecciones materiales magníficas que llamamos progreso. En selvas no holladas se levantan palacios [...], se les comunica por telégrafos y teléfonos y por los más dilatados ferrocarriles; en los tiempos modernos eso es simple cuestión

⁴⁴ A medida que se van deteriorando los viejos equipos, la producción presenta altibajos y sufre un marcado retroceso, comparándola con los mejores años de la SIFB. Se encontraron datos para los años siguientes: 1955: 1.141.904 yardas; 1957: 932.946; 1961: 1.342.243; 1978: 674.697 metros (738.180 yardas); 1979: 586.365 metros (641.537 yardas, a los cuales se agregan 63.990 metros de gasa). Al final, la calidad de las telas era tan mala que los sindicatos de varias empresas rechazaban que los vestidos de dotación se elaboraran con driles de San José (Entrevista).

de dinero, pero no hay combinación financiera [...] que logre transformar de un día para otro, y ni siquiera en décadas, el carácter de un pueblo. Ha habido países afortunados, como los Estados Unidos [...] a donde se han transplantado inmensos cespedones de civilización, representados en comunidades humanas y en capitales, que han llevado consigo el germen y el acopio de la cultura conseguida en la Metrópoli en siglos sin cuenta (Caballero, 1920, p. 312).

Paradójicamente, el pensamiento de Lucas Caballero siguió viendo en las invasiones civilizadoras y las colonias de poblamiento, el factor decisivo del desarrollo social e industrial, aún cuando dos años antes había sido expulsado de sus tierras por un batallón de avanzada de las huestes invasoras. ¿Pensaría acaso que tan sólo hizo falta que los santandereanos hubiesen sido franco-belgas para que su proyecto hubiera sido éxito?

A pesar de todo, se le debe abonar a Lucas Caballero el sueño de contribuir a dinamizar la economía regional y nacional y su original intuición sobre la posibilidad de fomentar una vía de industrialización fuera de los centros urbanos. Aunque no se hayan encontrado escritos en los que exponga sus concepciones al respecto, la práctica misma en San José se percibe como el deseo de integrar todos los recursos locales posibles, agrícolas y naturales -algodón, tintes naturales, almidón de yuca, energía hidráulica, etc.-, al proyecto industrial. Al parecer, Lucas Caballero no teorizó sobre su práctica. Tal vez su admiración por los modelos extranjeros de desarrollo cegaba sus propias intuiciones. Además, su activismo frente al montaje de la fábrica, el desgaste por los conflictos con sus acreedores y el desmedido afán por imitar los modelos “civilizados”, tampoco le dejaron la oportunidad de reflexionar sobre la viabilidad de su modelo autóctono.

Otra característica que merecería estudio es su contradictoria alianza con la banca: su mentalidad no estaba dispuesta a aceptar la lógica de la sumisión a la tiranía del tributo al capital financiero con el cual se la pasa peleando.

En el fondo, su ambición es la de un proyecto de sociedad, una propuesta económica, social y cultural implícitas que no son plenamente compatibles con el espíritu del capitalismo. Pero infortunadamente, no alcanza a plasmarla. ¿Quizá tenga relación su resistencia a entrar en la lógica del capitalismo con su origen hacendatario? ¿Choca con sus exigencias sin que logre formular más que este fracasado borrador de alternativas: el sueño de San José de Suaita?.

A su vez, el capital extranjero se mostró más aventurero que realista y no sopesó adecuadamente las condiciones locales ni las consecuencias de querer emprender simultáneamente tantos negocios. En lugar de centrar la actividad productiva en un solo rubro de la mejor manera posible y poniendo a su servicio la totalidad de los recursos, dotando así a la fábrica de la mejor tecnología disponible, participa del error al conseguir maquinaria anticuada, pensando probablemente que esto sería más que suficiente para un país como Colombia; una vez consciente de sus múltiples equivocaciones, deja el proyecto a la deriva, en su marginamiento geográfico, tecnológico y con una participación cada vez más reducida en el mercado de telas. Las circunstancias coyunturales tampoco

favorecieron al proyecto de la SIFB porque apenas termina la fase de montaje de las fábricas, el país entra en la profunda crisis económica de 1920-1921.

Sin embargo, sus problemas son más estructurales que coyunturales. Para comenzar, la subestimación de la duración del montaje y del costo de instalación deja a la empresa con una deuda inicial que será una de sus dos desventajas fundamentales. La otra será el largo período durante el cual la fábrica no tendrá una adecuada articulación al sistema de transporte; esto penalizará tanto su abastecimiento en materias primas como el despacho de sus productos. Ambas taras originales pudieron haber sido previsibles y de pronto superables, pero con otro tipo de gestores, tales como se encontraron en el empresariado antioqueño.

Esta situación incapacita a la fábrica para modernizarse y ampliar su capacidad de producción al compás de los rápidos cambios tecnológicos de la maquinaria textil y del mercado nacional. Se ve cómo en 1923, Fabricato inicia su producción con la última tecnología disponible, y cómo las principales industrias antioqueñas siguen con su proceso de modernización y ampliación en los años treinta y cuarenta.

En estas condiciones, la fábrica de San José no pudo sacar provecho de las fases de expansión del mercado textil nacional más cercanas a su creación (1925-1929 y 1931-1945). No encontró en sus socios extranjeros, el apoyo que le hubiera permitido mantenerse tecnológicamente actualizada. A pesar del alivio que representó el hecho de que sus acreedores dejaran de reclamar lo que se les debía, esto no permitió que la empresa pudiera acumular suficiente capital para reinvertir en nuevos equipos, debido a su estancada productividad en el marco de un mercado altamente competitivo. Cuando la red vial llegó a sus puertas, a mediados de los años 30, era ya demasiado tarde para sacar provecho de la situación; su marginación tecnológica como su capacidad de producción en cantidad y calidad no lo permitía. En este momento, para acabar de empeorar la situación, los encargados de su administración se comportaron más como prepotentes reyezuelos de provincia que como verdaderos empresarios. Unos (como Pierre Vanderplasse) se enfrentaron con arrogancia a la sociedad local. Otros, más sutiles, (como Du Rivau) supieron ganarse un lugar entre los notables de provincia. Parecen además haber tenido un proyecto a largo plazo que las circunstancias no dejaron realizar.

Al final, cuando la familia Caballero retoma en 1944 el timón de esta nave perdida, era poco lo que se podía hacer para salvarla, pero en lugar de realizar intentos en este sentido, la política adoptada consistió más en sacarle sus últimas gotas de jugo que darle algún futuro. Los únicos perjudicados resultaron siendo, como de costumbre, los obreros y pensionados de la decadente fábrica, y una región del país que se alimentó algún tiempo con vanas ilusiones y quedó sumida posteriormente en una desesperanzadora pobreza⁴⁶.

⁴⁶ Según un documento del Sindicato de Trabajadores de la Fábrica de Hilados y Tejidos de San José de Suaita, radicado el 18-VI-1980 en el Ministerio de Trabajo, había en esta fecha 106 personas con 17 mesadas de pensión atrasadas.

