



**COMPAÑÍA COLOMBIANA DE TEJIDOS, COLTEJER. POLÍTICAS
ESTATALES, PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES Y RELACIONES
INTEREMPRESARIALES: 1907-1939**



**COMPAÑÍA COLOMBIANA DE TEJIDOS, COLTEJER.
POLÍTICAS ESTATALES, PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES Y
RELACIONES INTEREMPRESARIALES: 1907-1939**

Luis Fernando Castrillón Quintana

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad Ciencias Humanas y Económicas
Medellín, Colombia
2021**

**COMPAÑÍA COLOMBIANA DE TEJIDOS, COLTEJER.
POLÍTICAS ESTATALES, PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES Y
RELACIONES INTEREMPRESARIALES: 1907-1939**

Luis Fernando Castrillón Quintana

**Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:
Doctor en Ciencias Humanas y Sociales**

Directora

Dra. Ana Catalina Reyes Cárdenas

Dra. María Claudia Saavedra Restrepo

Línea de Investigación:

Historia, Memoria y Poder

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Humanas y Económicas
Medellín, Colombia**

2021

Dedicatoria

A mi madre: Esperanza Castrillón, porque su amor, constancia y dedicación incondicional fueron el motor que impulsó la búsqueda de mis sueños.

Invictus

En la noche que me envuelve,
negra, como un pozo insondable,
doy gracias al Dios que fuere
por mi alma inconquistable.

En las garras de las circunstancias
no he gemido, ni llorado.
Bajo los golpes del destino
mi cabeza ensangrentada jamás se ha postrado.

Más allá de este lugar de ira y llantos
acecha la oscuridad con su horror.
Y sin embargo la amenaza de los años me halla,
y me hallará sin temor.

Ya no importa cuán estrecho haya sido el camino
ni cuantos castigos lleve a mi espalda:
**soy el amo de mi destino,
soy el capitán de mi alma.**

William Ernest Henley (1849-1903)

Agradecimientos

En primer lugar, a mi familia quienes creyeron en mi proyecto de vida y en mi formación humanista desde mi pregrado en Historia, en especial a mi madre Esperanza Castrillón y mis tíos Birma y Virgilio Castrillón, ellos siempre le apostaron a mis sueños y su apoyo sincero contribuyó a culminar esta etapa de formación.

A Ximena Marcela García Arango, mi amor real, quien llegó a mi vida hace dos años a brindarme el último impulso con su cariño ilimitado, sus consejos, hicieron más llevadera esta última etapa.

Un agradecimiento especial a la profesora Ana Catalina Reyes Cárdenas, sus conocimientos y acompañamiento permitieron darle forma a este trabajo. Una maestra en todo el sentido de la palabra; rigurosa y entregada con sus comentarios y aportes, siempre dispuesta a recibirme, a cuestionar con pensamiento crítico, supo darme esperanza a pesar de cualquier adversidad. Su memoria y legado trascenderán por siempre.

A la profesora María Claudia Saavedra Restrepo, con su dirección, coherencia y conocimiento asesoró la tesis hasta su culminación.

A Coltejer, a la doctora Elsa Gladys Muñoz y a la doctora Lina Posada Jaramillo, quienes permitieron mi ingreso a los archivos de la Compañía, para consultar información valiosa sin la cual este trabajo jamás hubiera visto la luz. A Beatriz Ramírez Arrubla, a cargo de dichos archivos, quien siempre vio en las fuentes documentales de la empresa un valor histórico.

A la Universidad de Medellín, institución a la que le adeudo buena parte de mi experiencia docente e investigativa. Agradecimiento especial a la Decana Marta Cecilia Benítez Trujillo y a la jefa del programa de Administración de Empresas Libia María Palacios Calle, por estar siempre prestas a facilitar los espacios para asistir a los cursos y asesorías de trabajo de grado.

A la Facultad de Ciencias Humanas y Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, por acogerme en mi proceso de formación doctoral. Siempre será un orgullo portar los escudos de la institución, con la certeza de haber recibido la mejor formación de grandes docentes y académicos.

Resumen:

La presente investigación se planteó como principal objetivo identificar y analizar los elementos que, a nivel interno y externo de la Compañía Colombiana de Tejidos, Coltejer, dan cuenta de las políticas estatales, las prácticas organizacionales y las relaciones interempresariales entre 1907 y a 1939. Desde las particularidades de la empresa, el análisis se realizó a partir de cuatro ejes centrales: 1) Influencia de las teorías organizacionales en el manejo de la Compañía a lo largo de esos años; 2) Condiciones de vinculación de los trabajadores a la empresa y sus características sociodemográficas; 3) Legislación laboral y su implementación por parte de la Compañía; y 4) Relaciones entre empresas del sector textil y las relaciones que se dieron con diferentes instituciones del Estado. Desde estos cuatro ejes se dio cuenta del funcionamiento de la empresa a nivel administrativo, el relacionamiento con la mano de obra y su relación con el contexto a través de la normatividad laboral y las relaciones con otras empresas del sector textil.

Palabras Clave: Industria Textil, Industrialización, Coltejer, Compañía Colombiana de Tejidos

COLOMBIAN FABRIC COMPANY, COLTEJER. STATE POLICIES, ORGANIZATIONAL PRACTICES AND INTER-BUSINESS RELATIONS: 1907-1939

The main objective of this research was to identify and analyze the elements that, at the internal and external level of the Compañía Colombiana de Tejidos, Coltejer, account for state policies, organizational practices and inter-company relations between 1907 and 1939. From the particularities of the company, the analysis was carried out from four central axes: 1) Influence of organizational theories in the management of the Company throughout those years; 2) Conditions of workers' linkage to the company and their socio-demographic characteristics; 3) Labor legislation and its implementation by the Company; and 4) Relations between companies of the textile sector and the relations that occurred with different institutions of the State. From these four axes, an account was given of the operation of the company at the administrative level, the relationship with the workforce and its relationship with the context through labor regulations and relations with other companies in the textile sector.

Keywords: Textile Industry, Industrialization, Coltejer, Colombian Textile Company

Tabla de contenido

Lista de Tablas	9
Lista de Figuras	10
Introducción	8
CAPÍTULO 1	35
REFERENTES TEÓRICOS	35
1.1 Teorías de la administración	36
1.1.1 Frederick Taylor y la Administración Científica.....	36
1.1.2. Henry Fayol y la doctrina administrativa	40
1.1.3 Max Weber y el sistema burocrático en la organización	46
1.2 Teorías del empresariado en la economía clásica	50
1.2.1 La gestión de la innovación en Schumpeter.....	51
1.2.2 El concepto de empresario en F. Knight	54
1.3 Teorías sobre la empresa	56
1.3.1 Teoría de la Escuela Evolutiva	57
1.3.2 Teoría social de la empresa.....	60
CAPÍTULO 2	62
FORMALIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN COLTEJER (1907-1939)	62
2.1 Medellín y el proceso de industrialización a inicios del siglo XX.....	63
2.2 Se empieza a tejer una historia: inicios de la Compañía Colombiana de Tejidos 1907-1914	67
2.3 El aprender a ser industriales. Gestión y formalización en la Compañía Colombiana de Tejidos 1914-1928	75
2.4 Tecnificación, crecimiento y mercados.....	86
2.5 Tiempos de cambio: modernización y gestión en Coltejer 1935-1939.....	100
CAPÍTULO 3	120
CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN OBRERA DE LA COMPAÑÍA COLOMBIANA DE TEJIDOS	120
3.1 Migración y configuración de la mano de obra en el Valle de Aburrá a inicio del siglo XX	121
3.2 La población obrera de la Compañía Colombiana de Tejidos	131
3.3 Relaciones obrero-patronales en Coltejer	146
3.3.1 Vinculación a la Fábrica.....	146
3.3.2 Adaptación de la normatividad laboral al mundo del trabajo en Coltejer.....	156
3.4 Prácticas paternalistas y asistencialistas en Coltejer	174
3.4.1 Vivienda obrera	177
3.4.2 Atención médica y control del tiempo libre en Coltejer	181
CAPÍTULO 4	186
RELACIONES ENTRE EMPRESA-ESTADO Y EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL 186	
4.1 Coltejer y su relacionamiento con los entes estatales	186
4.2 Coltejer y sus aportes a la infraestructura de la región	203
4.3 Relaciones empresariales entre las empresas del sector textil en Antioquia	207
4.4 Cultivo del algodón y la industria textil antioqueña.....	215
CONCLUSIONES	225
Referencias bibliográficas	235

Lista de Tablas

Tabla 1. Sistema categorial para el proceso de la información en ATLAS.ti	19
Tabla 2. Principios Administración de Fayol, clasificación según Carlos Dávila	41
Tabla 3. Propiedades adquiridas por la Compañía Colombiana de Tejidos.....	71
Tabla 4. Accionistas de la Compañía Colombiana de Tejidos en 1915	77
Tabla 5. Agencias comerciales de Coltejer 1932	89
Tabla 6. Propiedades adquiridas por la Compañía Colombiana de Tejidos 1929-1935.....	90
Tabla 7. Estructura interna de Coltejer en la Gerencia de Jorge Restrepo Uribe	108
Tabla 8. Capital social de Coltejer (1907-1942)	111
Tabla 9. Procedencia geográfica de obreros vinculados a Coltejer (1907- 1940).....	135
Tabla 10. Oficios de los obreros antes del ingreso a Coltejer (1907 -1940)	137
Tabla 11. Causas de despido en Coltejer (1915 – 1935).....	145
Tabla 12. Número de telares en horario nocturno en Coltejer 1934	155
Tabla 13. Peticiones del Sindicato Coltejer 1935.....	168
Tabla 14. Negociación jornales obreros de Coltejer en la huelga de 1935	172
Tabla 15. Número de atenciones médicas en Coltejer en septiembre 1934	183
Tabla 16. Valor de las cosechas algodón en la costa Atlántica (1931 – 1934)	197
Tabla 17. Producción regional de algodón en Colombia 1937	202
Tabla 18. División accionaria de la Unión Textil Colombiana en 1935	211
Tabla 19. Reparto accionario de la Algodonera Colombiana 1936.....	218

Lista de Figuras

Figura 1. Combinaciones de búsqueda revisión de la literatura en bases de datos	27
Figura 2. Publicaciones por países referentes a la industria textil.....	28
Figura 3. Clasificación de las publicaciones por categorías temáticas.....	29
Figura 4. Pirámide de Jerarquía según Fayol 2016	43
Figura 5. Modelo de organización burocrática en Max Weber.....	49
Figura 6. Publicidad de la Compañía Colombiana de Tejidos 1909	74
Figura 7. Niveles jerárquicos en la Compañía Colombiana de Tejidos 1914	78
Figura 8. Organización interna de Coltejer 1931	94
Figura 9. Población de Medellín (1905-1941)	126
Figura 10. Número de Establecimientos Fabriles en Medellín (1916 -1941)	127
Figura 11. Número de fábricas en Medellín por sectores (1916 y 1941).....	128
Figura 12. Población obrera de Medellín por sectores fabriles (1915 – 1941)	131
Figura 13. Obreras del sector textil en Medellín (1916 – 1941)	133
Figura 14. Obreras Coltejer vs Obreras Medellín Sector Textil (1916 – 1941).....	134
Figura 15. Procedencia de obreros de Coltejer por subregiones de Antioquia	136
Figura 16. Obreros de Coltejer. Composición por género (1910 – 1941).....	139
Figura 17. Número de ingresos y retiros de obreros en Coltejer (1911 – 1944).....	142
Figura 18. Causa de retiro obreros de Coltejer (1911 – 1933).....	143

Introducción

El período comprendido entre la guerra de los Mil Días y el fin del Segunda Guerra Mundial fue para el país un tiempo de importantes transformaciones políticas, sociales y económicas que dieron paso a una nueva realidad. En lo que respecta a lo político, la caída de la República Conservadora conllevó a que el gobierno implementara transformaciones, bajo la idea de un nuevo concepto de Estado promotor del crecimiento económico (Montenegro, 2002). Socialmente fue un período donde emergieron y se movilizaron las organizaciones obreras y campesinas que alcanzaron reivindicaciones a través de reformas al régimen de tierras y las relaciones laborales. En el campo económico, se dio un acelerado crecimiento en la industria manufacturera (Brew, 1977) que en su período de mayor auge, en la década de los treinta, logró las tasas más altas de crecimiento en el país en el siglo XX. En el gobierno de Rafael Reyes (1902- 1909) se hizo efectiva una política en pro del desarrollo industrial, como propósito nacional para fomentar el crecimiento social y económico del país mediante medidas proteccionistas, que se vieron reflejadas en subsidios e impuestos diferenciados a las importaciones, relacionadas principalmente con la materia prima (Londoño Yepes, 1983).

En el contexto de las primeras tres décadas del siglo pasado, Antioquia presenció la aparición de importantes empresas textiles, que lograron consolidarse; para los estudiosos de la historia económica regional estos capitales fueron provenientes de la actividad comercial, la minería y el café. En estas empresas, por su carácter familiar, los hermanos, primos y cuñados eran socios y participaban de manera directa o indirecta en las decisiones del negocio y fue posible velar en la familia por los intereses de los mayores, las viudas y los niños mediante alguna participación accionaria. Con este modelo se fomentó la adquisición confiable de acciones (Brew, 1977), en un medio inseguro y sin instituciones legales adecuadas que garantizaran la protección de la inversión realizada.

La fructífera actividad comercial y minera que tenía la región antioqueña desde finales del siglo XIX aportó a estos empresarios la experiencia y los contactos necesarios para la importación de la maquinaria y la materia prima destinada para el funcionamiento de las nuevas fábricas; y con el conocimiento de los mecanismos de distribución se facilitó la

comercialización de los productos a través de agencias comerciales y el pago de comisión según el valor de las ventas totales.

A comienzos del siglo XX, en medio de un incipiente proceso de industrialización regional, se crearon varias empresas textiles en Antioquia. El 10 de febrero de 1902 se firmó la escritura que dio origen a la Compañía Antioqueña de Tejidos, posteriormente adquirida por la Compañía de Tejidos Medellín en el año de 1907 y años después absorbida por Fabricato. En octubre 22 de 1907 se legalizó la escritura pública que creó a la Compañía Colombiana de Tejidos -Coltejer-, con un capital de mil pesos oro, bajo la dirección de la firma Alejandro Echavarría e Hijos. Posteriormente, en 1911 surgió en Envigado la empresa Rosellón, con la gerencia de Roberto Medina (E. Echavarría, 1943; Gómez & Puerta, 1942). El panorama textilero de Antioquia se amplió y diversificó. Para 1920 se incorporó Fabricato, fundada por Carlos Mejía R, Antonio Navarro y Alberto Echavarría (Ospina, 1990). En ese mismo año se fundó Tejidos Unión, con la gerencia de Tulio Medina, que en 1933 compró e integró a la Compañía de Tejidos Medina; y en 1928 José H. Restrepo fundó a Tejidos Santa Fe. En la década de 1930 surgieron otras empresas del sector textil que, si bien contaron con la experiencia acumulada por sus antecesoras, no tuvieron garantizada su permanencia en el tiempo, ya que dependían de factores como: la capitalización, los procesos de tecnificación, el mercado, el manejo interno y las propias condiciones económicas y fiscales del país.

Coltejer como caso de estudio

Coltejer es una de las empresas más representativas de la industrialización regional; no sólo se fundó a comienzos del siglo XX, sino que se ha mantenido en el mercado, a pesar de las crisis, por más de 112 años. El periodo de mayor crecimiento y desarrollo se dio a partir de los años cuarenta, con la fusión de Tejidos Rosellón en 1942 y un año más tarde, siguiendo la idea de descentralización industrial, adquirieron el lote de Itagüí que sumaba unas 96 cuabras. En 1957 se inauguran las filiales de Planta de Acabados y Coltehilos que dieron paso a las primeras exportaciones de la Compañía en esta década. En la década de 1960 construyeron Coltepunto, al oriente del departamento en el municipio de Rionegro. Para los años sesenta contaba con aproximadamente 8.000 trabajadores, 3.750 telares, 206.000 usos

y un patrimonio de \$301.107.000, lo que la posicionó como la textilera más importante no solo de Colombia, sino también de América Latina (Montenegro, 2002). Con la apertura económica de los años noventa y la falta de reconversión tecnológica, Coltejer comenzó a ceder terreno y dejó de ser competitiva con las importaciones que estaban llegando al país. Para el año el año 2008, la compañía fue adquirida por el grupo Kaltex de México, que la ha mantenido a flote hasta la fecha. Pero pese a esta adquisición, se sigue considerando en el imaginario regional como una gran empresa antioqueña.

Los aportes de Coltejer en materia social, marcaron una pauta a partir del paternalismo que caracterizó al empresariado antioqueño en los inicios del siglo pasado; programas como: el subsidio familiar, la gratuidad en la educación para los hijos de los empleados, las proveedurías, los préstamos para vivienda, las escuelas de alfabetización para adultos, y los accesos a programas de salud, recreación e higiene, mejoraron la calidad de vida de los trabajadores y sus familias y fomentaron un fuerte sentido de pertenencia a la compañía. Contribuyó también a proyectos de ciudad como fue la urbanización, mediante la construcción de barrios obreros y la apertura de vías; así mismo, en conjunto con el gobierno municipal, aportó al desarrollo de la infraestructura de servicios públicos.

Todas estas razones apoyan el interés por Coltejer como caso de estudio de esta tesis doctoral, en un contexto regional donde las empresas textiles fueron sinónimo de los avances en materia de industrialización en las primeras décadas del siglo XX.

El acercamiento a la estructura de funcionamiento de la empresa y la manera como se proyectó económica y socialmente fue posible gracias al acceso al archivo de la compañía para consultar fuentes como: Actas de Junta Directiva, Actas de Junta de Accionistas y las historias laborales. Desde esta documentación se exploró y analizó la estructura interna de la empresa y su comportamiento en el mercado; se pudo rastrear la toma de decisiones, los mecanismos de financiación, la organización administrativa, las relaciones obrero-patronales y las prácticas paternalistas; también se pudieron explorar los procesos de tecnificación y los proyectos de crecimiento de la empresa, y un aspecto poco conocido como el de las relaciones de Coltejer con el sector textil empresarial y con los distintos actores de gobierno. En todos estos campos se consideró el papel que pudo haber tenido las diferentes corrientes teóricas administrativas.

El período que abarca esta investigación se inicia en 1907, con la escritura pública y el acta fundacional que da origen a la Compañía Colombiana de Tejidos. En esta fecha coinciden una serie de medidas proteccionistas, arancelarias y de incentivos implementadas por el gobierno de Rafael Reyes, que tendrán influencia en el temprano desarrollo de las empresas textiles en Antioquia durante las primeras década del siglo pasado, como plantean Brew (1977) y Londoño (1983).

La pregunta que orienta esta investigación desde el título mismo de esta tesis

¿Cuáles son las principales características, a nivel interno y externo, de la Compañía Colombiana de Tejidos, Coltejer, que dan cuenta de las políticas estatales, prácticas organizacionales y relaciones interempresariales entre 1907 a 1939?

De esta manera con este trabajo se busca identificar los elementos teóricos que pudieron orientar las prácticas administrativas en Coltejer entre 1907 y 1939, por medio de las acciones adelantadas por los tres gerentes que pasaron por la Compañía durante este período, y que están relacionadas con la toma de decisiones a nivel técnico, financiero y de gobierno corporativo. Así mismo vale la pena destacar el papel de la población obrera en el funcionamiento de la fábrica y la relaciones que se tejen entre patrones y obreros; por ello se realizó una caracterización sociodemográfica que tiene en cuenta elementos como: distribución por género, la movilidad intrarregional, las condiciones de vinculación y la rotación de personal. En relación con lo anterior se destaca la importancia de la normatividad laboral en relación con el entorno fabril, y las regulaciones de las relaciones de trabajo respecto a los salarios, el tiempo de trabajo, los sistemas de multas y el control a los movimientos sindicales. Finalmente se analiza el papel que juega el Estado como un actor que incide de manera directa sobre las empresas del sector textil por medio de las regulaciones en materia de importación de materia prima y maquinaria. Las medidas tomadas por estado motivaron a los textileros a actuar como gremio, y por medio de un cabildeo político presentaron al gobierno nacional las condiciones reales del sector y la región con el objeto incidir sobre la futura política arancelaria. Así mismo actuaron a nivel regional a través de la regulación del mercado, el control de los precios y la especialización de la producción, lo que los llevó a unas condiciones de competencia imperfecta, cercana a un oligopolio empresarial.

El sector textil presentó un importante dinamismo entre 1900 y 1930. Para entonces empresas y empresarios, debieron hacer frente a retos en materia de infraestructura, tecnificación, materias primas y calificación de personal, en medio de un panorama económico cambiante e incierto. Solo las crisis de 1920 y la de 1929 exigieron a las empresas el diseño de estrategias para sortear estas coyunturas y garantizar su permanencia en el mercado. Los gerentes cumplirían un papel destacado al frente de las juntas directivas para plantear y ejecutar dichas estrategias.

El período que abarca esta investigación es de 32 años y se prolonga hasta 1939. En ese año inició la Segunda Guerra Mundial; también se produjo el retiro de Jorge Restrepo Uribe de la gerencia de Coltejer quien había liderado proyectos de capitalización, tecnificación y ensanche de la compañía que tuvieron su impacto en la década de los años 40. La guerra generó una importante coyuntura a nivel económico que estimuló el crecimiento de la empresa a partir de los planes propuestos por Restrepo Uribe durante su gerencia. En palabras de Carlos J. Echavarría (1946):

A medida que avanzaba la guerra, el país iba careciendo de productos importados e iba sintiendo la necesidad de abastecernos a nosotros mismos. Luchando contra todas las dificultades se implementaron primero dos turnos de trabajo, y más tarde en algunas empresas tres, dando así trabajo a un mayor número de hombres y aumentando considerablemente la producción. [...] Así, por ejemplo, Coltejer introdujo alrededor de 20.000 usos, 120 telares, 2 estampadoras, equipos modernos de tintorería, mercerización, blanqueamiento, quedando así dotada de maquinaria modernísima y considerablemente ensanchada (p.285).

El crecimiento de Coltejer durante la década del cuarenta favoreció la fusión en el año de 1942 con Rosellón, una importante empresa ubicada en el municipio de Envigado y dos años más tarde adquirió a Manufacturas Sedeco, dedicada a la producción de género de rayón. Con la compra de estas fábricas, la empresa llegó casi a duplicar su producción y alcanzó el primer lugar entre las empresas textiles antioqueñas. Fue entre 1907 y 1939 que Coltejer sentó las bases para lo que sería su consolidación después de 1940 y es por ello por lo que este período cobra tanta importancia y justifica la investigación que aquí se presenta. Desde entonces y hasta 1961 la modernización interna de la empresa fue una constante: se importó maquinaria de punta, se adelantó la construcción de nuevas factorías, se abrieron

nuevos mercados y se implementó un sistema de incentivos; también se mejoraron los procesos internos mediante la optimización de la producción y la formalización¹, tal como lo mencionan Gómez y Puerta (1942).

Con todas estas transformaciones se produjo una ruptura de las jerarquías tradicionales de trabajo y se dio paso a una estructura tecnocrática (Weiss, 1994). Las innovaciones administrativas, muchas de ellas nacidas de la práctica misma de la producción y la comercialización, y posteriormente afinadas con elementos aprendidos en centros de formación locales e internacionales, se convirtieron en referentes para la industria tanto textil como de otros sectores, en la región.

Desarrollo Metodológico

- Enfoque y tipo de investigación

La investigación histórica tiene un carácter disciplinar debido a que, para identificar su objeto de estudio, lo hace por medio de una serie de reglas y procedimientos propios del método histórico. El historiador analiza y registra los acontecimientos individuales y grupales de la sociedad, al igual que el rol que los individuos desempeñan en las instituciones y fundamentalmente el significado de los acontecimientos en el contexto donde se generan. Como señala Ramírez Bacca (2010b) la dimensión del tiempo vista como categoría analítica, es importante para los historiadores al igual que la relación con otras disciplinas, para plantear sus representaciones, desarrollar sus enfoques y ofrecer sus hipótesis.

En ese orden de ideas, esta investigación se fundamentó en un enfoque cualitativo y de tipo histórico, soportado en el análisis documental de los archivos de la compañía Coltejer,

¹ La formalización se vincula directamente con las tareas o el trabajo a ejecutar y la consecuente división del trabajo que debe formularse. La regulación de la autonomía se pone de manifiesto según los tipos de tareas a realizar. Así es que la organización estipula la manera de dividir internamente el trabajo y, por otro lado, establece condiciones para su realización que dan como resultado estandarizaciones específicas. Adicionalmente, la división del trabajo también se vincula con la departamentalización, en un esquema de agrupamiento de tareas por grados de homogeneidad, por lo que también es importante observar en qué áreas, sectores o departamentos se formaliza el comportamiento y de qué manera. (Totonelli, 2018, p. 2)

al igual que en publicaciones seriadas como revistas industriales, prensa obrera e informes de la Secretaría de Gobierno, documentos ubicados en el Archivo Histórico de Antioquia.

El método utilizado para el desarrollo de este proyecto fue el *histórico crítico*, que se caracteriza por la sucesión cronológica de acontecimientos en distintos momentos para comprender la evolución del objeto de investigación y, a su vez, de contextualizarlo históricamente. Asimismo, la crítica de fuentes² permitió la valoración y el análisis de los documentos.

Definido el objeto de estudio, se optó por el análisis documental³ que se utilizó como instrumento de recolección y validación de la información en el cual “con base al análisis sistémico de testimonios escritos o gráficos el investigador intenta responder a cuestiones sobre temas particulares” (Galeano, 2009, p. 114). Es así como el análisis documental hace de las fuentes su principal materia prima, y el estudio de contenido y la revisión de archivos se convierten en herramientas claves de trabajo.

Los datos obtenidos de la documentación se clasificaron por medio del software ATLAS.ti, a través de un proceso de categorización previo; posteriormente se sometieron a una triangulación y se adelantó el análisis de la información.

Los datos obtenidos de la documentación se clasificaron por medio del software ATLAS.ti, a través de un proceso que consta de siete categorías; el cual se construyó teniendo en cuenta los referentes teóricos propuestos para este trabajo. Con los postulados de M. Weber, F. Taylor y H. Fayol se definieron las categorías funciones administrativas y funciones comerciales. La primera hace referencia a las actividades relacionadas con la regulación, integración y control, las cuales tienen como objetivo lograr una correcta coordinación de la empresa. La segunda hace referencia a las funciones de compra venta e intercambio, que buscan mantener la eficiencia en la organización. Con la propuesta teórica

² “La crítica de fuentes es lo que le va a dar un prestigio de ciencia a la historia, aunque hoy se vea como un elemento limitado en la investigación histórica, donde las bases teóricas y el uso de herramientas conceptuales son esenciales en la creación de conocimiento histórico” (Ramírez, 2010b, p. 44).

³ Entiéndase documentación en los términos de Earlndson (1993) citado por Galeano (2009), quien afirma que “el término documentación se refiere a la amplia gama de registros escritos, simbólicos, así como a cualquier material y dato disponibles. Los documentos incluyen casi cualquier cosa existente previa y durante la investigación: relatos históricos o periodísticos, obras de arte, fotografías, memoranda, registros de acreditación, transcripciones de televisión, periódicos, folletos, agendas y notas de reuniones, audio o videocintas, presupuestos, estados de cuentas, apuntes de estudiantes o profesores, discursos” (p. 99).

de Schumpeter se define la categoría que hace referencia a las funciones técnicas, la cuales están relacionada con los procesos de tecnificación por medio de la innovación.

La propuesta teórica de F.Night, soporta la categoría de funciones financieras, la cual hace referencia a la búsqueda y gestión de los capitales que se encuentra bajo la responsabilidad de empresario, quien es el que debe asumir el riesgo y la incertidumbre en que serán invertidos los dineros obtenidos. Finalmente, las categorías que corresponden a las relaciones obrero patronales, las relaciones empresas Estado y las relaciones interempresariales, entienden la organización como una construcción cultural e histórica que se desarrolla a través del aprendizaje organizacional y en las acciones que se tejen al interior y exterior de la empresa; lo anterior coincide con las teorías económicas de la escuela evolutiva y la historia social de la empresa.

A partir de las características de este trabajo, fue necesario el diálogo interdisciplinar y la construcción de puentes con otras áreas del conocimiento en las ciencias sociales, con el fin de enriquecer el análisis y la interpretación de la información, completando lo que Ramírez Bacca (2010b) denomina como “el círculo interdisciplinario de un trabajo histórico” (p. 30). En el caso de esta investigación, el diálogo se adelantó con saberes como la teoría administrativa y la teoría económica de la empresa.

- **Fuentes**

Toda investigación histórica comienza con la búsqueda y selección de un tema, pero el tema por sí solo no contiene el problema y es indispensable la identificación de este y el reconocimiento de los elementos que lo constituyen, en este sentido, Silva (2007) indica que:

(La) localización de las fuentes que hacen posible la investigación de un tema determinado, plantea desde el principio un conjunto de agudas dificultades al investigador en historia, y que tal localización es apenas en verdad el comienzo de mayores desafíos, de los cuales el primero resulta ser el de la elaboración o tratamiento (p.44).

Es relevante resaltar la disponibilidad de las fuentes. En el caso de los archivos empresariales, la importancia de este tipo de fuentes reside en que no solo permite ahondar

en la historia económica de la organización, sino que también hace posible pensar otros aspectos, como: política, sociedad y cultura. Los archivos:

...además de proporcionar datos sobre la marcha de la propia empresa, de las relaciones con la administración, con otras empresas, con los bancos que las han financiado, estos archivos aportan también información sobre las personas que las integran. Con mucha frecuencia las personas han pertenecido al mundo político, a empresas de otro sector, o han desarrollado actividades culturales, de mecenazgo y de otros muchos tipos (Tortella, 2003, pp. 150-151).

Es así como un abordaje de este tipo de fuentes permite incluir una diversidad de temáticas que no se agotan en la organización y posibilita el análisis del impacto de la empresa en su contexto.

Para el caso concreto de esta investigación, las fuentes que soportan el trabajo pueden reconocerse como: las institucionales, es decir, aquellas que provienen directamente del archivo de la empresa, y las fuentes externas, que incluyen la información de prensa, los archivos personales y demás fondos ubicados en el Archivo Histórico de Antioquia -AHA-. En este caso fue posible contar con acceso al archivo de Coltejer, particularmente los fondos: Actas Junta Directiva, Actas Junta de Accionistas y las Historias laborales entre los años de 1907 y 1939. El acceso a este tipo de fuentes empresariales es de una alta complejidad, debido a que las compañías privadas tienen la potestad de abrirlos o no al público, y desconocen – en muchos casos- el valor histórico que tienen para los investigadores en la reconstrucción de procesos históricos.

La importancia de fuentes radica en las Actas de Junta Directiva de la compañía donde se registran todas las decisiones de carácter administrativo y operativo de la empresa. En el análisis de esta información se pudieron abordar elementos claves como: la toma de decisiones, la tecnificación, las relaciones comerciales, la normatividad de la empresa y las relaciones laborales. Así fue posible acercarse a la comprensión de las dinámicas internas de la empresa, y reconocer lo que en palabras de Betancourt (2003) corresponde a un modelo de historia organizacional.

Las actas de la Junta de Accionistas se registraron desde 1914, fecha en la cual la compañía se flotantiza⁴ y adquiere carácter de sociedad anónima abierta. La Junta se reunía con una periodicidad anual y posteriormente, a partir de 1930, pasó a ser convocada semestralmente. En las actas correspondientes; se registraban los accionistas, los movimientos y ventas de acciones durante el año; así mismo, quedaban consignados los Estatutos y reglamentos internos que regían las actividades diarias de la Fábrica.

En lo que respecta a las historias laborales, se realizó un análisis sociodemográfico de la población obrera mediante la sistematización de 2.031 hojas de vida, entre los años de 1907 y 1939, De esta manera se buscó un acercamiento algunos aspectos de la vida cotidiana y fabril, relacionados con el uso del tiempo libre, los dispositivos de control en la fábrica, y las formas de trabajo. Estos documentos dan cuenta de la procedencia de la mano de obra, la vinculación del personal, la rotación de los trabajadores y el tiempo de trabajo. El período de consulta de las historias laborales se extendió hasta la década de 1940 y el rastreo se complementó con datos tomados del Anuario Estadístico de Medellín. Esta información permitió contar con una visión más amplia del desarrollo y crecimiento de la ciudad y el sector industrial en la región. Con las historias laborales, también fue posible reconocer casos puntuales de resistencia y subordinación que configuran tendencias de cómo los obreros enfrentaban las políticas impuestas por la compañía y ratificadas por las entidades del Estado.

En cuanto a la documentación externa se abordaron diversas fuentes seriadas: prensa y revistas especializadas de carácter obrero, religioso e industrial. Igualmente se consultó información oficial consignada en el Archivo Histórico de Antioquia -AHA- correspondiente al período de análisis. Cabe una especial mención a los periódicos obreros, como es el caso del *El Luchador*⁵ (1918-1924) y *El obrero Amigo del Pueblo* (1911-1914); así como a otras publicaciones entre las que se destaca la revista *Lanzadera*, editada desde 1944 (Arango

⁴ Según Guillermo Ochoa Restrepo (1961) el término flotantización en la economía política hace referencia a la capitalización de una empresa, debido a factores como: una mala administración que conlleve a una pérdida considerable del capital, la devaluación de la moneda que implique un reajuste en los precios de los artículos y la necesidad de hacer ensanches que impacten el proceso de productividad. El autor plantea que en Antioquia en las primeras tres décadas del siglo pasado, se le dio un uso indiscriminado a esta palabra asociándola comúnmente con el paso de una compañía de sociedad colectiva a sociedad anónima.

⁵ Fue el medio de difusión del *Órgano de la sociedad de luchadores y defensores de los intereses del pueblo*. Inició su tiraje en agosto de 1918 hasta el año de 1924 con algunas interrupciones en su circulación. Desde sus páginas se difundieron las ideas y los derechos del naciente proletariado (Arango Tobón, 2006, p. 313).

Tobón, 2006, p. 422) y que está relacionada directamente con la proyección social de Coltejer.

En la documentación del AHA se revisaron los fondos correspondientes a la Secretaría de Gobierno de Medellín y la Secretaría de Gobierno del Departamento de Antioquia. Con respecto a este último cabe destacar la Ordenanza número 25 del 24 de abril de 1918, titulada Sobre la Policía de Fábricas impulsada por el secretario de Gobierno Francisco de Paula Pérez (Botero Herrera, 1986, p. 137). La Policía de Fábricas tenía por objeto inspeccionar e informar a la Oficina de Inspección de Fábricas todo lo referente a la moralidad, la higiene y la seguridad; dicha oficina ordenaba visitas una vez al mes a cada una de las fábricas y establecimientos fabriles de la ciudad (Campuzano, 2008).

- **El análisis de la información**

El sociólogo Wriqth Mills (Wright Mills, 1986) plantea que la tarea de la investigación social, es un ejercicio de artesanía intelectual, que requiere de la minuciosidad del investigador al momento de hacer la lectura de las fuentes en que soporta sus estudios. En este mismo sentido el galés Keith Thomas (2010), en un ensayo publicado en *London Review of Books* da cuenta del trabajo del historiador, al momento de emprender una investigación: parte de una revisión de la literatura, que implica llevar un cuidadoso sistema de apuntes para ser clasificado y archivado a través de un proceso de categorización lo suficientemente claro, de tal manera que permita al investigador volver sobre estos registros sin que pierdan significado inicial. Es este el procedimiento que se conoce como fichaje, que tradicionalmente ha imperado como herramienta para el procesamiento de los datos en el trabajo de los historiadores.

Las tecnologías de la información y la comunicación -TIC- han generado recursos informáticos, para el análisis de información cualitativa a través de programas *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software -CAQDAS-*, para el procesamiento de altos volúmenes de información y explorar la interacción entre varios sistemas de categorías; estos recursos sin duda han facilitado la labor de investigación de los historiadores al momento de procesar y analizar la información.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó como herramienta para la clasificación de la información, el software de análisis cualitativo ATLAS.ti, el cual tradicionalmente se ha usado para análisis lingüísticos y de contenido; no obstante, la versatilidad de este programa permite ir más allá, en el procesamiento de fuentes documentales y bibliográficas, por medio de un sistema de categorización previamente definido por el investigador (ver Tabla 1).

Con esta construcción categorial fue posible realizar el proceso de análisis y triangulación de la información apoyado en ATLAS.ti. y organizar los contenidos e identificar las temáticas con la mayor cantidad de datos que fueran relevantes para la estructuración de los capítulos.

Tabla 1. Sistema categorial para el proceso de la información en ATLAS.ti

Categorías	Subcategorías	Categorías	Subcategorías
Funciones Comerciales	Funciones Financieras Fijación de precios Agentes comerciales Competencia Ventas en firme Mercados nacionales Venta directa Exportaciones	Prácticas Paternalistas	Higiene y salud Educación Vivienda obrera Incentivos Tiempo libre y recreación Filantropía
Funciones Financieras	Reducción de costos Diversificación Impuestos Compra y venta acciones Balance general Préstamos	Relaciones obrero-patronales	Incentivos Sindicato y huelgas Renuncias Despidos Condiciones de trabajo
Funciones Técnicas	Fuerza motriz	Funciones administrativas	Formalización Estatutos Fábrica Reglamento de trabajo

Integración horizontal	Relación empresa estado	Legislación laboral
Integración vertical		legislación comercial
Materia prima		Lobby político
Estructura física y ensanches		Infraestructura ciudad

Fuente: elaboración propia.

Revisión de la literatura

- Investigaciones acerca de la industria textil en Colombia.

Los estudios en el campo de la historia empresarial han venido ganando espacio en distintas áreas académicas en las últimas dos décadas, como lo evidencian diversos balances historiográficos (Acuña Rodríguez, 2014; Cerutti, 2003; Cerutti & Marichal, 1997; Dávila Ladrón de Guevara, 2007, 2012b, 2012a; Hernández Romo, 2006; Zuluaga, 2012). Así mismo la interdisciplinariedad en el abordaje de los estudios empresariales, sumado a un incremento en los grupos de investigación en distintas universidades de Colombia ha permitido una consolidación de esta área de conocimiento.

Como referente para esta investigación es de relevancia tener el libro: *Fuentes documentales para la historia empresarial. La industria en Antioquia 1900 -1920*, (2013) en el cual se transcriben las actas de constitucion de sociedades para las principales industrias en el departamento, entre 1900 y 1920. Esta obra permite comparar el caso de de Coltejer con otras empresan dadas fuentes utilizadas en este proceso de investigacion.

Tambien cobran especial importancia los estudios de tipo histórico que hacen referencia al sector textil, para el caso de Antioquia se identificaron los trabajos de Arango (1989), quien tomó como objeto de estudio a Fabricato y Farnsworth (2000) quien rastreó en las distintas textileras del Valle de Aburrá, ambas publicaciones presentan un análisis sobre la fuerza de trabajo femenina en Medellín. Por otra parte, Restrepo Gómez (2017) realizó la historia de Rosellón, Ospina (1990) elaboró el texto conmemorativo de los 70 años de Fabricato; y finalmente la reciente publicación del grupo de investigacion de Historia Empresarial de la Universidad Eafit, editado por López y León (2020) acerca del centenario de Fabricato.

A nivel nacional se puede destacar el trabajo Meisel (2008) que tiene como objeto de estudio la Fábrica de Tejidos Obregón y el libro de Pierre Raymond (2008), que abordó el caso de la Fábrica de San José de Suaita en Santander.

El texto *Mujer, religión e industria. Fabricato 1923 -1982*, de Arango (1989), presentó una visión diferente del movimiento obrero que destaca las características de las primeras trabajadoras textiles y profundiza en las relaciones sociales y culturales en las que se desarrolló la actividad laboral, enmarcado en las dinámicas familiares, religiosas y de la vida cotidiana.

El texto de Arango (1989) refleja cómo el trabajo femenino era inseparable de la vida familiar, debido a que la labor prolongada de las obreras en Fabricato buscaba garantizar un ingreso estable al núcleo familiar cuando el padre no tenía la posibilidad de hacerlo. La mujer se convertía entonces en un elemento clave para la supervivencia del hogar. Sin embargo, este hecho no les otorgaba independencia debido a que no producían solo para sí mismas, sino también para su familia. Para el desarrollo de la investigación, la autora dividió su análisis en tres períodos, en los cuales se destaca los principales cambios y características de las relaciones obrero-patronales en Fabricato.

El primer período de estudio (1923- 1944) da cuenta de un marcado paternalismo, enlazado con la familia y la religión para garantizar el control total de las trabajadoras tanto por fuera, como por dentro de la empresa. Resalta el hecho de que las obreras eran, en su mayoría, jóvenes solteras de origen rural, a su vez, existían diferencias salariales entre hombres y mujeres, para las últimas su permanencia dependía de no quedar en embarazo y de continuar solteras.

El segundo período (1945-1959) registra la implementación de técnicas de Ingeniería Industrial en los procesos de producción. Esto trajo como consecuencia el desplazamiento de las obreras al sector de servicios. En cuanto a las relaciones de los obreros, se mantuvieron muchos de los dispositivos de control. Durante estos años, las obreras concibieron el trabajo, ya no como una obligación o un deber moral, sino como un medio para obtener satisfacciones.

El tercer período (1960 -1973) se caracterizó por la sofisticación en la implementación de los métodos de la Ingeniería Industrial a través de la introducción de la Teoría de las Relaciones Humanas, que buscaba mejorar el vínculo entre trabajador-jefe. De esta manera, se intentó reforzar el sentido de pertenencia del trabajador con la organización y lograr una mayor productividad. Para esta época el número de mujeres se redujo sustancialmente; una cantidad importante de trabajadoras tenía origen urbano y un mayor nivel de formación.

El trabajo de Arango (1989) permite apreciar la importancia que cobró la mano de obra femenina en el proceso de industrialización y el papel que jugaron la familia y la religión en las relaciones sociales y, sobre todo, en las políticas paternalistas y asistencialistas.

La historiadora Farnsworth (2000), se enfocó en la mano de obra femenina de la industria textil en Medellín. El texto presenta un análisis sobre las categorías de clase social y género y buscó dar respuesta al rol que jugaron las mujeres en la conformación del mundo industrial en Medellín. La autora caracterizó la mano de obra femenina, centrada en tres procesos, que fueron: la creación del patronato de obreras, la legislación laboral y la consolidación de medios de vigilancia moral en las fábricas. En su trabajo, desmitificó el rol de la obrera como un ser pasivo y sumiso y señaló cómo la rebeldía se hacía visible a través de las huelgas. Así mismo, el texto resalta el papel que jugaban las relaciones laborales, caracterizadas por un marcado paternalismo, que producía un factor de integración y cohesión muy fuerte entre los obreros y las empresas antioqueñas.

Los lazos paternalistas se vieron reforzados con el surgimiento de los conflictos laborales acontecidos por causa de las reformas liberales. La autora denominó “Fordista católico” a este nuevo paternalismo, que se enmarcó en un control de la fuerza de trabajo obrera, fortalecido por un discurso moral católico que buscaba hacerle frente al comunismo y reorganizar las relaciones laborales entre hombres y mujeres.

En la última parte de su trabajo, Farnsworth (2000) hace referencia al desmonte del modelo “Fordista católico” que predominó hasta la década de 1950. Dicho decaimiento respondió a las dinámicas propias del crecimiento industrial, del crecimiento de la mano de obra y de su masculinización, así como al arribo de nuevos métodos de control y de racionalización de la gestión industrial, que fueron haciendo a un lado las estrategias paternalistas tradicionales y que dieron paso a nuevos modelos de gestión.

El trabajo de Restrepo Gómez (2017) tiene como objeto de estudio la textilera Rosellón, el autor analizó el impacto económico, social y cultural que tuvo la fábrica en el municipio de Envigado. En la primera parte del texto se narran los pormenores de su fundación en 1912, en la que participaron como socios Heliodoro y Roberto Medina, quienes rotaron en el cargo de la gerencia de la compañía hasta 1920.

En la segunda parte se realizó una breve caracterización de la población obrera, donde se destaca la alta ocupación de la fábrica en la década de 1940, la cual contaba con 1.400 obreros. En este mismo apartado se hace también alusión al trabajo de las mujeres, y los mecanismos de control y disciplinamiento que se emplearon a través del Patronato de Obreras. También se realizó análisis del movimiento obrero que se consolidó en Rosellón en la década de 1930 y que conllevó a que en enero de 1936 se diera una importante huelga que frenó el funcionamiento de la empresa por cerca de un mes.

Finalmente, el Restrepo Gómez (2017) analizó los aportes de la fábrica en la modernización del sistema de alcantarillado municipal, el ensanche de vías y la urbanización, entre ellos, la construcción del barrio Mesa (Envigado).

El libro *Los Hilos Perfectos* del autor Ospina (1990), es un texto conmemorativo en los 70 años de fundación de Fabricato. El autor define su trabajo como una crónica histórica, en la que se describen las etapas que vivió la compañía a lo largo de sus años. El libro se encuentra dividido en cuatro partes. La primera describe el proceso de constitución de la fábrica, que tiene su inicio con la firma de la escritura número 163 del 5 de marzo de 1920 en la notaría tercera de Medellín, con la cual se le da vida a la Compañía de Hilados y Tejidos

el Hato. Su primer gerente fue Enrique Echavarría y el administrador su hermano Jorge Echavarría, quien ya tenía experiencia en ocupar el mismo cargo en Coltejer en años anteriores.

La segunda parte comienza con la gerencia de Julio Arias Roldan (1961), abogado con amplia trayectoria en el sector comercial. Con él se inició todo el proceso de modernización administrativa y técnica de la compañía. En la tercera parte el autor realizó un análisis de la composición de la Junta Directiva desde la fundación hasta la década de 1980. La cuarta y última parte describe el proceso de expansión que tuvo Fabricato a través de la participación en diferentes negocios, bajo la modalidad de integración vertical y horizontal que favorecieron el crecimiento y permanencia de la compañía en el tiempo.

En esta misma línea se destaca la reciente publicación del grupo de investigación en Historia Empresarial de la Universidad Eafit, que bajo la dirección de López Diez y León Vargas (2020) recoge la memoria de Fabricato en sus 100 años de funcionamiento, dicha investigación tomó como principal insumo las Actas de Junta Directivas y las publicaciones periódicas institucionales. El libro da cuenta de los aspectos más relevantes en la historia de Fabricato, de su cultura empresarial y su contribución al desarrollo de la región.

El primer capítulo analiza el contexto social y económico que motivó la fundación de la Fábrica de Hilados y Tejidos el Hato el 26 de febrero de 1920, con la participación de las casas comerciales de las familias Mejía, Navarro y Echavarría. El segundo se ocupa de la producción de telas y su comercialización a través de la modalidad de agencias comerciales. También se describe el crecimiento de la empresa a través de procesos relacionados con asuntos administrativos, que llevaron a la compañía a participar en diversos negocios en los que adhirió empresas del mismo sector o la asociación con otras para la adquisición de materia prima.

En el tercer capítulo se realiza una caracterización de la fuerza de trabajo de Fabricato, desde su fundación, pasando por las diferentes etapas que vivió la compañía. Se destaca el predominio de la mano de obra femenina en las dos primeras décadas de funcionamiento de

la fábrica, y su posterior proceso de masculinización. Se da cuenta de la transformación del perfil de los obreros con la incursión de los procesos de estandarización productiva impuestos por la Ingeniería Industrial, que requirieron con el tiempo un personal más calificado, dando paso a técnicas más cualificadas. El cuarto capítulo describe el legado social que ha dejado la compañía a lo largo de sus 100 años de historia, el cual se puede ver reflejado en la consolidación de una política de vivienda obrera y el apoyo a la educación de los hijos de obreros desde la década de 1930, la creación de la clínica Fabricato en 1940, la proveeduría y la Cooperativa *Cotrafa* hacia mediados del siglo pasado y finalizando con la Corporación Fabricato para Desarrollo Social en la década de 1970. Todas estas instituciones beneficiaron no solo a los obreros, sino al progreso del municipio de Bello, en el que se emprendieron procesos de urbanización y modernización de los servicios sociales.

En el quinto capítulo se aborda el tema correspondiente a los procesos de tecnificación y de innovación emprendidos por Fabricato en las diferentes etapas de su historia. Se destaca el proceso de ensanches y crecimiento que va teniendo la compañía, el cual va a estar determinado por los procesos de tecnificación que implementó la empresa. El sexto capítulo aborda los aportes de Fabricato al desarrollo del campo cultural en tres momentos: (1) Período (1923-1939) se destaca la importante labor filantrópica y de las primeras expresiones culturales de la empresa, (2) Período 1940 y 1970 comienza a materializarse la revolución de la moda y el establecimiento de formas de filantropía moderna, y (3) En la década de 1980, periodo en que la compañía se acoge a los conceptos de empresa socialmente responsable.

En el capítulo final, se ocupan de la gestión realizada por el presidente Carlos Alberto de Jesús, quien asumió tal cargo en 2013 a través de un proceso de reestructuración liderado desde la gerencia, esto ha mantenido vigente a Fabricato en el mercado textil.

Con las anteriores investigaciones se registró un panorama a nivel del departamento de Antioquia. Para el caso del contexto nacional, se destaca la Fábrica de Tejidos Obregón en la ciudad de Barranquilla, para esto se retoma el estudio de Meisel (2008) y Solano (1993), quienes documentaron la trayectoria de esta compañía hasta la década de los cuarenta.

Tejidos Obregón fue fundada en 1910 por iniciativa de Evaristo Obregón, a mediados de la década de 1930 llegó a convertirse en la textilera más grande del país, su favorecida ubicación facilitó el ingreso de maquinaria y materia prima, a diferencia de las empresas del interior del país, que enfrentaban las dificultades de la geografía para transportar la maquinaria hasta sus respectivas ciudades. La fábrica se caracterizó por su continua tecnificación, a cargo de Rafael Obregón, hijo del fundador, quien además la dotó de técnicos extranjeros expertos en mecánica, tintorería e hilados. En su investigación Meisel (2008) concluye con el declive de la textilera como consecuencia de la industrialización por sustitución de importaciones en el sector textil.

Otro tema de interés relacionado con las textileras, se encuentra en el trabajo del sociólogo Raymond (2008), el cual documentó el caso fallido de la Fábrica textil de San José de Suaita (Santander), la empresa fue impulsada por el hacendado Lucas Caballero, quien pretendió establecer una zona industrial prometedora en la región, por medio del aprovechamiento de tierras heredadas y la participación de inversionistas extranjeros; sin embargo, la fábrica contaba con poca factibilidad de funcionar y primaba más la visión modernizante y civilizadora de un proyecto de estas dimensiones. La falta de visión y experiencia para los negocios hizo que la fábrica, a pesar de contar con capital extranjero y un mercado cautivo, nunca lograra consolidar sus productos. Para Raymond (2008) el objetivo fue mantener la empresa como una cuestión de estatus, más que un negocio, lo que desencadenó una serie de malos manejos que la descapitalizaron y que finalmente, llegó a decadencia a mediados de la década de 1940.

El trabajo de Montenegro (2002) hace un análisis de la industria textil en Colombia en la primera mitad del siglo XX, en el cual desarrolló breves reseñas de las principales fábricas del país. Entre los aportes de su trabajo, demuestra que cuando disminuyeron los precios internacionales de las telas, en la segunda mitad de los años veinte, empresas como Coltejer y Fabricato, adquirieron maquinaria de última generación, logrando producir telas de calidad superior a la competencia, superando de esta manera a las demás compañías del país, y concentrando la actividad textil del país en el Valle de Aburrá. Entre sus aportes, presentó una crítica al estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe

en Colombia -CEPAL-, publicado en 1957, donde demostró que la rápida expansión industrial de los años treinta se realizó por medio de grandes importaciones de equipo, y no con la utilización de la capacidad ociosa como argumentó la CEPAL. Con respecto a la mano de obra en el sector textil, demuestra que la tasa de sindicalización en Antioquia era más alta entre las mujeres que los hombres, y que a nivel nacional hombres y mujeres tenían la misma tasa de sindicalización.

De igual manera, no se pueden desconocer otros estudios relacionados con el trabajo y el proletariado. Frente al proceso de industrialización se puede destacar a Botero (1986). Así mismo, en lo relacionado con la formación técnica y capacitación se precisan las publicaciones de Mayor Mora (1984, 2003; 2013).

Con referencia al trabajo obrero y a las relaciones obrero-patronales se pueden encontrar investigaciones como las de Cañas (2003), Villegas (1990), Reyes y Saavedra (2005) y en lo concerniente a los movimientos obreros es necesario mencionar a Archila (1991, 1994, 2003).

Con respecto a las relaciones Iglesia, Estado y empresa se pueden mencionar los textos de Castro (2007, 2011, 2014) y el trabajo de Londoño (2004). Por último, cabe destacar las investigaciones sobre salud industrial de Gallo (2014; 2011) y los estudios de Weiss (1994) específicamente, a los cambios en los modelos administrativos en las empresas a mediados del siglo XX.

- **Las industrias textiles un balance internacional de literatura**

El balance de las publicaciones a nivel internacional se realizó por medio de las bases de datos *Google Scholar* y *Scopus*, teniendo como promedio las publicaciones de los últimos diez años. La búsqueda se realizó con una combinación de palabras claves que estuvieran relacionadas con el proyecto (ver Figura 1).

Figura 1. Combinaciones de búsqueda revisión de la literatura en bases de datos

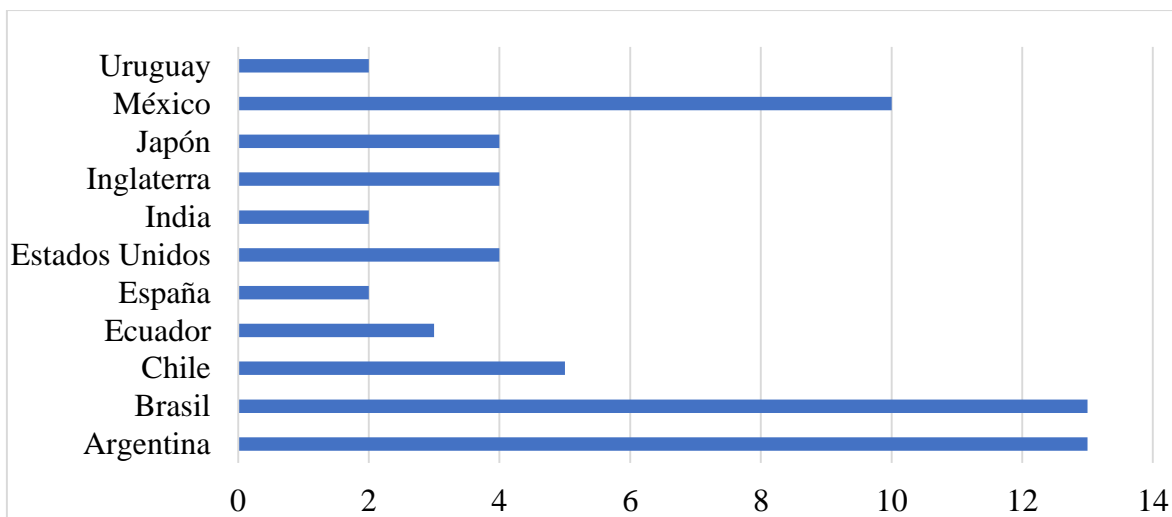
Boleanos

- TITLE-ABS-KEY (management AND textile industry AND history)
- TITLE-ABS-KEY (scientific management AND textile industry AND history)
- TITLE-ABS-KEY (formalization AND textile industry AND history)

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de esta búsqueda se obtuvo un total de 135 publicaciones, las cuales se depuraron de manera manual descartando aquellos títulos que no estuvieran relacionados con el tema o que pertenecieran a otras áreas del conocimiento, quedando un total de 62 publicaciones (ver Figura 2). Se observa una tendencia en América Latina, en este campo de estudio, en países como México, Brasil y Argentina, donde se evidencia un mayor número de publicaciones respecto al tema.

Figura 2. Publicaciones por países referentes a la industria textil



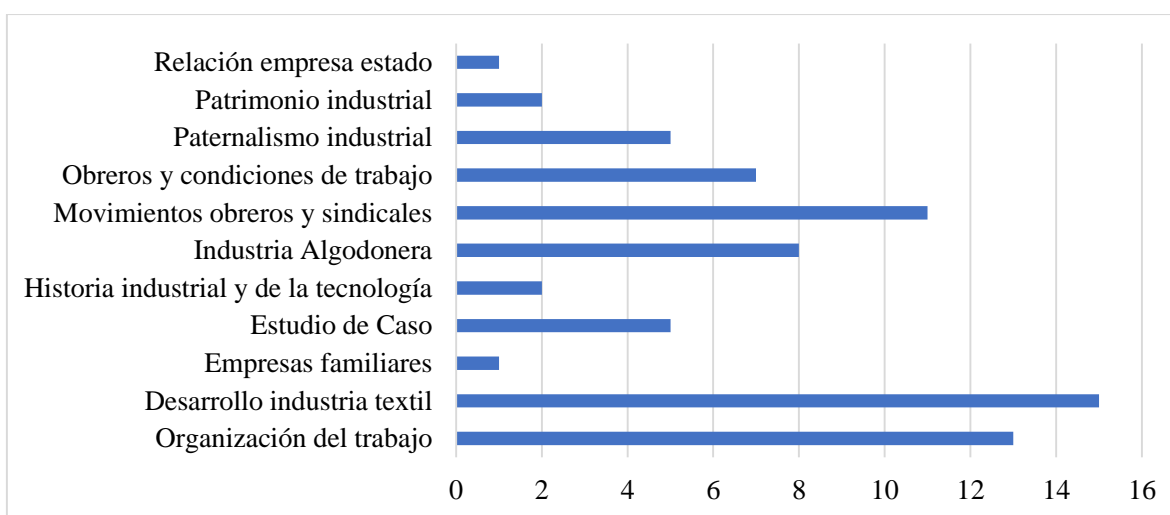
Fuente: Elaboración propia

La revisión de los documentos seleccionados se llevó a cabo por medio de una agrupación por categorías temáticas en las que resaltan, por su mayor densidad: desarrollo

industria textil, organización del trabajo, movimientos obreros y sindicales; y obreros y condiciones de trabajo. A continuación, se da cuenta de algunos de los trabajos más relevantes encontrados (ver Figura 3).

La categoría que corresponde al *desarrollo industria textil*, se encuentran trabajos como el de Fuentealba (2019) en el que realiza un estudio sobre el proceso que vivió la industria textil en la ciudad de Tomé, en Chile (1910-1930). Su estudio concluyó que el desarrollo de este sector en la región contribuyó al nacimiento de una identidad tomecina bajo los parámetros de un proceso industrial exitoso.

Figura 3. Clasificación de las publicaciones por categorías temáticas



Fuente: Elaboración propia

En esta misma categoría, se encuentra el trabajo de Bertino (2013) que hace referencia al surgimiento de la industria textil uruguaya, y cómo ésta se apalancó con capitales de inmigrantes argentinos y brasileños a fines del siglo XIX. Del mismo autor se encuentra un artículo que complementa al anterior, en el que se trata el desarrollo de la industria textil Uruguay entre 1900 y 1960, en dicha investigación (Bertino, 2009), plantea que el período de mayor auge se presentó en la década de 1930, donde la protección cambiaria, se expandió de forma rápida en el período de la industrialización por sustitución de importaciones. La década de la postguerra se caracterizó por la tecnificación de los procesos y la incursión en

la fabricación de fibras sintéticas que favorecieron el crecimiento del sector. De esta manera, se da cuenta que el agotamiento del modelo por sustitución de importaciones, el estancamiento económico del país y el desmonte de la protección estatal, conllevaron a la decadencia del sector textil en Uruguay.

En relación con la categoría de la *organización del trabajo* se encuentran: (1) el artículo de Quiroz (2010) en el que desarrolla la implementación del Taylorismo y Fordismo en la industria automotriz mexicana en la década de 1980, por medio de la gestión y control de los mecanismos de producción y (2) la investigación de Serrano et al. (2018), la cual presenta una aproximación crítica a la implementación de Taylorismo en la Fábrica de Textiles Imbabura en Ecuador en la década de 1950, en dicho estudio el autor señala que la implementación de este sistema teórico repercutió favorablemente en una mayor productividad de la empresa, no obstante generó resistencia en los trabajadores, quienes debían someterse a condiciones de trabajo precarias.

En la categoría de *movimientos obreros y sindicales*, se encuentra un número de trabajos relacionados con el sector textil. Se puede destacar el texto de Norando (2019) en el cual se analizan las experiencias de las obreras textiles en las protestas del Centenario de la Revolución de Mayo, en Argentina, esta investigación indicó que las trabajadoras fueron protagonistas activas de la huelga, y su participación estuvo delimitada por distintos roles de género, debido a que cumplían una importante función en la militancia de base. En esta misma línea, se encuentra otro artículo de la misma autora (Norando, 2017) en el que se plantea como objetivo analizar las relaciones entre los partidos comunistas y socialistas, entre los años de 1936 y 1946, en las que se indican las demandas de las trabajadoras del sector desde una perspectiva que unifica las relaciones de género con las de clase. Según la autora, los partidos de izquierda contribuyeron activamente en la consolidación de las peticiones hechas por las obreras de este sector.

Continuando con la categoría anterior, la investigación de Mitidieri (2014) hace referencia a la huelga en la empresa textil Alpargatas Barracas en abril de 1979, en la que se indagó sobre los reclamos que las obreras consideraron les correspondía por derecho. La

autora precisa que el contexto adverso de la dictadura militar en Argentina no favoreció la vigencia de derechos laborales y gremiales y contribuyó a la persecución del activismo sindical.

En la categoría *obreros y condiciones de trabajo* se identificó el texto de Galvarriato y García (1995) en el que se estudia a los obreros de la industria textil del Valle de Orizaba en México a principios del siglo XX. Su investigación evidencia la importancia de las fuentes estatales y los archivos empresariales en la reconstrucción de formas de trabajo en las empresas textiles de esta región. En esta misma línea se encuentra el trabajo de Veneros Ruiz-Tagle y Ortega (2011) en el cual se analiza la naturaleza y evolución del trabajo femenino en las empresas textiles entre 1911 y 1928, en nueve provincias de Chile. Plantean los autores que la contribución de este tipo de mano obra, aportó de manera significativa a la diversificación y expansión de la industria, adicionalmente indican que hacia la década de 1930, debido a las preocupaciones sociales y las crecientes regulaciones laborales, el contingente de mano de obra había decrecido considerablemente.

Un análisis general de estas publicaciones permite evidenciar una tendencia creciente en los trabajos referentes a la industria textil, con un importante énfasis en los temas relacionados a la organización del trabajo, los movimientos obreros y sindicales y el desarrollo del sector. Sin embargo, en los apartados metodológicos de estas publicaciones no hay un uso amplio de fuentes internas de las empresas estudiadas, sino que se abordan desde las dinámicas propias del entorno dejando de lado las relaciones internas de la organización relacionadas con lo puede darse en el exterior.

En los artículos con énfasis en la organización del trabajo por medio de la implementación de las teorías administrativas, ocho de ellos se llevan a cabo posterior a la década de los sesenta, lo que permitió el acceso a fuentes orales para comprender los procesos internos de las compañías a la luz de los postulados teóricos propuestos. Los estudios que se ocupan del movimientos obreros y sindicales, desarrollan las luchas de los trabajadores por la reivindicación de unas condiciones dignas de trabajo y las correspondientes acciones del gobierno.

La caracterización bibliográfica realizada da cuenta de un importante acervo de artículos e investigaciones, que apuntan al estudio de las industrias textiles, con diferentes enfoques, que van desde las relaciones obrero- patronales, el funcionamiento de las fábricas, la caracterización de la fuerza de trabajo y la materia prima. Con este panorama se abre una oportunidad para la realización de estudios comparativos entre países como México, Brasil, Argentina y Colombia, los cuales evidencian una importante tradición textil.

-Principales hallazgos

En este estudio se llegó a corroborar que la gerencia de Alejandro Echavarría (1907-1928) se fundamentó en su conocimiento empírico en el campo comercial; su vasta experiencia en el mundo de los negocios le permitió mantener a Coltejer activa. No obstante, en su gerencia el crecimiento de la compañía estuvo limitado en parte por la mayoría accionaria representada por la Familia Echavarría. Con las gerencias de Germán Echavarría (1928-1935) y de Jorge Restrepo Uribe (1935 -1939) fue evidente un manejo más técnico de la Compañía, enfocado en el crecimiento financiero, estructural y técnico, que se verá reflejado a lo largo de la década de 1930.

Dentro de los hallazgos se logró identificar que las relaciones entre empresas del sector textil en el Valle de Aburrá tuvieron características cercanas un oligopolio desde la década de 1930, a partir de acuerdos en la regulación de los precios, control del mercado, especialización de la producción, asignación salarial de los obreros y especialización de la producción. Esta cercanía entre las empresas dio paso a la consolidación de agremiaciones como Industria Nacional Colombiana, fundada en 1930, para congregar a las principales fábricas antioqueñas en torno al cabildeo político ante el gobierno para facilitar las condiciones del gremio.

Las relaciones Empresa - Estado estuvieron mediadas por las necesidades de desarrollo y crecimiento urbanístico de la ciudad. Empresas como Coltejer fueron claves en la construcción de barrios obreros, como el barrio “Alejandro Echavarría” en la actual comuna 8 de la ciudad. Y con el gobierno nacional cobró importancia la participación en la

financiación de proyectos de infraestructura vial como la Carretera al Mar y la vía La Pintada-Santa Bárbara.

- **Estructura de la obra**

Esta investigación se estructura en cuatro capítulos:

En el primero se aborda una contextualización teórica y se argumenta el estudio desde un enfoque interdisciplinario, donde se genera un diálogo a partir de las teorías clásicas de la administración y las teorías de la historia económica referentes a la figura de la empresa y el empresario.

En el segundo capítulo se presenta un análisis de las tres gerencias adelantadas en el período de estudio, a cargo de Alejandro Echavarría (1907-1928), Gabriel Echavarría (1928-1935) y Jorge Restrepo Uribe (1935-1939). El análisis de estos estilos gerenciales se hace a la luz de las teorías administrativas vigentes por entonces: los postulados de Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber. En este apartado se describe el inicio del proceso de formalización y aparición de distintos niveles organizacionales, que dio lugar a una descentralización de las funciones en Coltejer. De igual manera evidencia el funcionamiento interno de la empresa relacionado con la toma de decisiones, la tecnificación, las funciones comerciales y financieras de Coltejer en el periodo de estudio.

La descripción de las relaciones obrero-patronales y las condiciones de trabajo de la mano de obra vinculada a Coltejer, son temas que se abordan en el capítulo tercero. En un principio se presenta una caracterización sociodemográfica de la población de trabajadores, a partir de las historias laborales de los obreros y una muestra aproximada de dos mil registros. Posteriormente, se analizan las prácticas paternalistas y asistencialistas empleadas por los directivos como estrategias de retención de la mano de obra. Y finalmente se estudia la implementación de la norma laboral en la Compañía y el relacionamiento con los primeros sindicatos. Este capítulo permite comprender el funcionamiento interno concerniente al manejo de los obreros al interior de la fábrica, evidencia los dispositivos de control, las condiciones de trabajo y vinculación a la compañía. También demuestra como se construye una conciencia de clase entre los obreros de los distintos sectores fabriles de la ciudad a través de la participación en las huelgas en busca de mejores condiciones de trabajo.

En el cuarto y último capítulo, se exponen los resultados de las relaciones empresa-Estado, en lo que compete al cabildeo político que hicieron las empresas textiles en busca de mayores beneficios económicos, buscando medidas proteccionistas y regulatorias en torno a la importación de la materia prima. Se demuestran las relaciones entre empresas del sector textil, enmarcadas en un contexto de competencia imperfecta, cercana a un oligopolio, para la búsqueda de un control del mercado textil, caracterizado por la especialización del trabajo, la regulación de los precios y el control de la producción.

Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio y se evalúan los resultados a la luz de los objetivos propuestos. Se concluye con la presentación de algunas líneas sugeridas para futuros estudios en este campo de conocimiento de la historia y las ciencias sociales.

CAPÍTULO 1

REFERENTES TEÓRICOS

En el presente capítulo se plantea una revisión de la historia de Coltejer desde su fundación hasta 1939; con este propósito se analizan la apropiación de las prácticas organizacionales, las relaciones obrero-patronales y las relaciones interempresariales de la compañía. El estudio se abordó con un enfoque interdisciplinario en el que convergen las teorías de la administración de Taylor, Fayol y Weber, las teorías económicas del empresario de J. Schumpeter y F. Knight y las de la empresa formuladas por la Escuela Evolutiva y por la Teoría Social de la empresa. A partir de estas perspectivas teóricas se identificaron elementos que permitieron reconocer las particularidades de Coltejer en cuanto los procesos internos a nivel de estructura organizacional, las relaciones con los entes del gobierno y los vínculos con otras empresas del sector.

Este capítulo consta de dos partes. En la primera, se presentan las teorías administrativas tomando los aportes de Frederick Taylor a la Administración Científica, los postulados de Henry Fayol referentes a los principios de la Administración y finalmente lo planteado por Max Weber respecto al Sistema Burocrático en la organización.

En el segundo apartado se abordan dos miradas desde la economía, que hacen referencia al empresario y la empresa. Se describen la tesis de J. Schumpeter del empresario como un factor de innovación en la organización y la mirada de F. Knight respecto al riesgo y la incertidumbre en la figura del empresario. Así mismo, se retoman dos teorías económicas de la empresa propuestas por la Escuela Evolutiva, según la cual las características de una empresa se gestan en su desarrollo histórico a través de la acumulación de conocimientos y el aprendizaje organizacional; y la Teoría Social que propone entender las instituciones económicas como construcciones sociales con una dimensión cultural, que complementa la perspectiva administrativa de la empresa.

1.1 Teorías de la administración

1.1.1 Frederick Taylor y la Administración Científica

La segunda mitad del siglo XIX fue escenario de una nueva etapa de la Revolución industrial. En medio de una compleja y desigual relación entre los avances tecnológicos asociados con la incorporación de nuevas fuentes de energía y el desarrollo de las relaciones entre obreros y empresarios, fue necesaria la búsqueda apremiante de estrategias para tratar de coordinar estos factores mediante la sistematización de las prácticas empresariales. Para Coriat (2000) en este período, la figura del ingeniero fue vital en el desarrollo y funcionamiento de los avances tecnológicos, a la par que se convirtió en la primera fuente de información sobre las prácticas de gestión orientadas a maximizar la productividad del trabajo con la búsqueda de una óptima eficiencia del hombre en la aplicación de su energía sobre materias primas, herramientas, productos y máquinas.

En este contexto apareció la teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor (1856-1915) la cual se fundamentó en el control de los tiempos y movimientos y la eficiencia del trabajador con relación a sus funciones. Sus postulados se centraron en el análisis de las tareas efectuadas por los obreros, de tal manera que fueran divididas en acciones simples que pudieran ser cronometradas, con el fin de exigir a los trabajadores la realización de sus labores en un tiempo estipulado como estándar. De acuerdo con esta teoría se implementó la mejor forma de hacer las funciones y definir lo que se consideraba una *jornada justa de trabajo* que, desde una interpretación fisiológica, era todo el trabajo que un obrero podía hacer sin dañar su salud, a un ritmo sostenido a través de una vida de labores.

Taylor hizo especial referencia al bajo rendimiento de los trabajadores y criticó el sistema de iniciativa e incentivos que comúnmente se utilizaba; decía que mientras se estimulaba al trabajador premiándolo de acuerdo con el aumento de la productividad, dejaba bajo su responsabilidad la elección del mejor método de trabajo individual, lo cual afectaba la producción en la medida en que era el obrero quien establecía el ritmo de trabajo. Lo anterior llevó a que explorara lo que denominó *holgazanería sistemática*, un fenómeno basado en las relaciones que establecen los trabajadores para reducir los esfuerzos de acuerdo

con los umbrales de eficiencia definidos por aquellos menos dedicados, de tal manera que se generara una misma remuneración. Señalaba entonces que la responsabilidad era de los directivos por desconocer la velocidad real en la que puede llevarse a cabo cada proceso. Así surgió la teoría de la *porción de trabajo*, que postulaba que existía una cantidad de tareas limitada en el mundo y que hacer más hoy, dejaba menos para mañana; es decir, que se podía conseguir que se despidiera al obrero o a sus compañeros si trabajaban demasiado rápido (Wren, 2008, p. 172).

El sistema de salario por horas o por días alentaba esta situación, debido a que el pago se fundamentaba en la asistencia y el cargo, no en el esfuerzo. Trabajar más duro no suponía en sí una recompensa ya que a los trabajadores se les animaba a ser más apáticos en sus labores; por lo cual, se aplicaban los sistemas a destajo que buscaban incentivar la iniciativa individual para remunerar a los obreros con base a su producción. Todos estos sistemas fracasaron debido a que los estándares para medir la producción no siempre estaban bien establecidos; los empresarios reducían las tarifas cuando los trabajadores ganaban demasiado y estos escondían a los patronos sus métodos para ahorrar esfuerzos y ocultaban las mejoras que les permitían protegerse de posibles despidos o de la reducción en sus pagos.

Con el ánimo de solucionar estos problemas, Taylor propuso definir un estándar justo de un día completo para cada tarea. Buscó determinar lo que los obreros deberían hacer con su equipo y materiales de trabajo en un período de tiempo determinado, con el propósito de obligar a la dirección de la organización a definir estándares, planificar el trabajo y diseñar planes de estímulos; es decir, a tener un control sobre la producción a través de un conocimiento claro del proceso.

Taylor inició su estudio de tiempos y movimientos, e hizo un análisis de cada cargo y lo dividió en tantas acciones elementales como le fue posible; posteriormente descartó las acciones inútiles y seleccionó los métodos más rápidos y eficientes para cada acción. Después, mediante la observación del trabajador más capacitado, registró y cronometró cada una de sus acciones; así pudo obtener una estandarización de la función. Se añadían porcentajes que contemplaban posibles retrasos, interrupciones, inexperiencia de los trabajadores y períodos de descanso, para dar como resultado un balance de tiempo de lo que un obrero podría demorar en realizar determinada función. Todo esto significó hacer mejoras

en: herramientas, máquinas, materiales y métodos, además de una estandarización máxima de todos los elementos relacionados con el trabajo.

A partir de la organización científica del trabajo se planteó que cualquier labor era susceptible de ser estudiada científicamente mediante una descomposición en sus elementos; así resulta posible hacer un análisis completo del proceso de producción e identificar aquellos pasos que requieran modificaciones para lograr un mayor grado de eficiencia, un mejor diseño de los puestos y de la distribución de las funciones (Coriat, 2000).

En esta racionalización del trabajo, Taylor se enfocó en cuatro principios claves: en primer lugar, el estudio de métodos, el cual descompone una labor u operación en sus elementos constitutivos, dando paso a un análisis de la forma en que se llevaba a cabo el trabajo. Plantea Dávila (2001) que “este análisis hizo posible eliminar etapas innecesarias, movimientos inútiles, combinaciones inadecuadas de estos, y en esa forma se diseña un nuevo método de realizar el trabajo que es objeto de estudio” (p. 83).

También hizo énfasis en los estudios de tiempos como complemento para determinar los valores de la eficiencia. El objetivo de este punto era lograr definir de la manera más precisa el tiempo invertido en cada tarea para no malgastarlo o que el obrero trabajara a su propio ritmo. Con el conocimiento y registro de todos estos procesos, los directivos pudieron establecer estándares mínimos de producción y generar un sistema de incentivos acorde a la realidad de cada empresa, para determinar el nivel de producción que debería tener un trabajador promedio en un día de labores y definir el salario de acuerdo con el número de piezas o unidades que produjera; en definitiva el obrero dejaba de tener control directo sobre la estimación de la producción y los directivos lograban una mayor racionalización del trabajo mediante el conocimiento de cada uno de los pasos y de los tiempos.

Un segundo principio se basó en la selección científica del trabajador, afinando los procesos de escogencia de la mano de obra y su posterior formación. En este caso se guardó relación con el primero de los principios formulados.

El tercer principio que formuló Taylor daba cuenta de la colaboración entre patronos y trabajadores como clave para el buen desempeño de las funciones. Se trataba de lograr que

los directivos, por medio de un acercamiento a los obreros, aceptaran los nuevos sistemas de reglas para acogerlas en términos de eficiencia y rendimiento en la producción.

Por último, con el cuarto principio propuso una división de responsabilidades entre los directivos y los trabajadores. Los directivos con tareas de regulación, planeación y control y los trabajadores con una labor meramente operativa y repetitiva, ampliamente detallada en los estudios de tiempos y movimientos.

El arribo de las ideas de la Administración Científica en Antioquia ocurrió a través del ingeniero Alejandro López en 1911, quien divulgó por medio de la cátedra de Economía Industrial, las bases del taylorismo, ajustadas a las condiciones socioeconómicas de la región. Uno de los aportes de López fue haber complementado los postulados de la Administración Científica de Taylor, con la orientación francesa en esta materia, que enfatizaba en los aspectos sociológicos y psicológicos del trabajo, a lo que él denominaba *Economía social* (Mayor Mora, 1984, p. 63).

En sus lecciones impartidas en la Escuela de Minas, centraba sus ideas en el hombre de negocios capitalista, no solamente desde el punto de vista técnico, sino también económico, e insistía en las cualidades morales del individuo, las que prevalecían por encima de los conocimientos técnicos. El legado de Alejandro López se vio reflejado en la participación de un número significativo de ingenieros que llegaron a ocupar importantes gerencias, participar en Juntas Directivas o ejercer cargos técnicos en las empresas antioqueñas en las primeras tres décadas del siglo XX.

Para el caso de los textiles se pueden destacar: en Rosellón la participación de Germán Jaramillo en el año de 1911 como técnico de instalaciones, y de Jaime Posada Ángel, quien ejerció como gerente entre 1940 y 1946 y lideró el proceso de fusión con Coltejer. La Fábrica de Tejidos de Bello contó con Martín del Corral, quien estuvo como gerente entre 1934 y 1939. Finalmente, Jorge Restrepo Uribe fue gerente de Coltejer entre los años de 1935 y 1939, seguido por Luis Peláez R. quien ejerció el cargo hasta 1940 (Restrepo, 2017).

Con la gestión de estos ingenieros en sus gerencias, se implementaron algunos elementos de la organización científica del trabajo, sus iniciativas sirvieron de orientación

para estructurar procesos productivos industriales en las fábricas antioqueñas, hasta la primera mitad del siglo pasado; las empresas textiles fueron un espacio de práctica de estas teorías.

1.1.2. Henry Fayol y la doctrina administrativa

Henry Fayol (1841 -1925) formuló la primera teoría organizacional que sirvió como un modelo general para el manejo de las empresas fabriles; fue tal la acogida de sus postulados que a partir de sus aportes empezó a tomar forma la profesionalización de la Administración. Citando a Peaucelle (2015), uno de los principales logros de Fayol fue valorar la figura de director general; hasta entonces la dirección de la empresa se llevaba a cabo con los ingenieros encargados de una función técnica y el concejo administrativo encargado de las funciones financieras.

Fayol centró su teoría administrativa en el papel del director general y en la enseñanza de la administración como un recurso para adelantar el proceso administrativo. En sus desarrollos teóricos incluyó seis funciones esenciales que debían considerarse en las organizaciones: primero, las operaciones técnicas, que se encargan de las actividades de producción en lo referente a manejo de materiales y productos. Segundo, operaciones comerciales, su característica estaba orientada en la sagacidad, decisión, conocimiento del mercado y previsión, elementos vitales de subsistencia de la organización; tercero, operaciones financieras, relacionadas con la gestión de los capitales necesarios para el funcionamiento de las áreas de la empresa. Cuarto, operaciones de seguridad, que buscaban proteger los bienes y las personas, tanto de agentes externos como internos. El siguiente, operaciones de contabilidad, que daban cuenta del estado financiero de la empresa y la administración de los recursos y finalmente, operaciones administrativas, que permitían conocer el estado interno de la organización y la administración de recursos.

A cada una de estas operaciones correspondía una capacidad especial, asociada a un conjunto de cualidades físicas, intelectuales y morales, y a conocimientos y experiencias. De acuerdo con el tamaño de la organización se requería un mayor conocimiento de estas capacidades. Por otro lado, Fayol (2016) precisó que:

En la gran empresa, donde efectúan operaciones importantes y variadas, el personal debe poseer numerosas capacidades y en un grado elevado; pero como las funciones están repartidas en un gran número de agentes, cada uno de los agentes no está generalmente, obligado más que una parte reducida de las capacidades del conjunto (p. 20).

Según su teoría, la experiencia es importante y el conocimiento propicia una especialización que recae sobre cada individuo, de tal manera que las competencias se logran a través de una curva de aprendizaje que va del desarrollo de las capacidades técnicas hasta el manejo administrativo. Además de las áreas operativas propuestas, plantea Espinoza (2009), Fayol enfatizó en un conjunto de principios, métodos, y procedimientos aplicados y probados en otros contextos. Formuló catorce principios, agrupados en tres categorías, para el buen funcionamiento del cuerpo social de la empresa (ver Tabla 2).

Tabla 2. Principios Administración de Fayol, clasificación según Carlos Dávila

PODER	Autoridad y Responsabilidad
	Disciplina
	Unidad de Mando
	Unidad de dirección
	Centralización
	Jerarquía
	Orden
AGENTES DEL CUERPO SOCIAL	Subordinación de los intereses
	Equidad
	Estabilidad personal
	Iniciativa del personal
	Unión personal
TRABAJO Y REMUNERACIÓN	División del trabajo
	Remuneración

Fuente: elaboración propia a partir de Fayol (2016) y Dávila (2001).

No obstante estas consideraciones, el mayor aporte de Fayol está relacionado con el proceso administrativo compuesto por cinco elementos: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

La previsión –o planeación como será conocida posteriormente– es planteada como *calcular el porvenir y prepararlo: prever ya es obrar*. Pese a que este elemento es una parte esencial del proceso administrativo, el autor, no prestó mucha atención a los supuestos básicos que lo componen, pero dedicó atención al *programa de acción*, como herramienta principal de la previsión para la organización, que para Fayol (2016) se considera como:

La línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad, según la idea que nos hemos hecho de ellos, y en el que los acontecimientos remotos aparecen cada vez más vagos; es la marcha de empresa prevista y preparada para determinado tiempo (p. 61).

Los planes de acción debían estar apoyados en tres puntos claves: 1) recursos de la empresa, 2) naturaleza e importancia de las operaciones en curso y 3) tendencias futuras en todas las actividades de la empresa. Y su éxito asociado a ciertas características como: unidad, continuidad, flexibilidad y precisión.

De acuerdo con Wren (2008) la previsión a largo plazo, fue una de las contribuciones más importantes de Fayol a la filosofía de la administración, ya que sirvió como piedra angular en el funcionamiento de la organizaciones.

El segundo elemento del proceso administrativo, que refiere Fayol (2016), es la organización. Desde su perspectiva organizar una empresa es “proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal” (p.73). El cuerpo social, como lo denominaba, debía estar en capacidad de llevar a cabo todas las funciones de la organización, las cuales se hacen más complejas en la medida que la empresa crece. Esta estructura debía organizarse de tal manera que permitiera generar una unidad de dirección que apuntara directamente al desarrollo de los objetivos de la empresa. Sin embargo, la estructura organizacional no era un fin por sí misma; ella debía, como argumenta Fayol (2016) ser adaptada para atender las necesidades organizativas:

(...) para crear un cuerpo social útil no basta con agrupar hombres y distribuir funciones; es preciso saber adecuar el organismo a las necesidades, encontrar los hombres necesarios y poner a cada uno en el lugar en el que pueda rendir más servicios; es preciso, en suma, numerosas y serias cualidades (p. 77).

De acuerdo con Fayol son las personas, más no la estructura, las que marcan la diferencia en un cuerpo social exitoso para que la estructura organizacional concuerde con los objetivos y requisitos que plantea la empresa. Precisa el crecimiento funcional como un modelo jerárquico de carácter horizontal que se origina en la necesidad de añadir niveles de supervisión para dirigir y coordinar; así cada aumento del número de trabajadores en el crecimiento funcional tiene como consecuencia directa la aparición de nuevos supervisores y, a su vez, estos necesitarían otros niveles más altos de gestión (ver Figura 4).

Figura 4. Pirámide de Jerarquía según Fayol 2016



Fuente: elaboración propia a partir de Fayol (2016).

En el análisis del proceso administrativo propuso los organigramas para facilitar el control y la vigilancia de cuerpo social. Estos instrumentos de gestión permitían visualizar la organización como un todo, reconocer las líneas de autoridad, identificar canales de

comunicación y prevenir la superposición de departamentos para evitar situaciones de doble mando. Con los organigramas fue posible analizar las relaciones entre departamentos y especificar a cada individuo su función. En cuanto a las bases de la función de personal estableció tres momentos: selección, evaluación y formación.

El tercer elemento del proceso administrativo es la dirección como motor del cuerpo social, una responsabilidad de los diversos jefes de la empresa, encargado cada uno de su unidad para generar resultados con el capital humano disponible.

Para Fayol, el proceso de dirección -que puede llevarse a cabo en grandes y pequeñas empresas- se fundamenta en ciertas cualidades personales y en un conocimiento profundo de los principios generales de la administración. Para conducir la organización a buen término, un jefe a cargo de la dirección debe contar con un conocimiento a fondo del personal para poder eliminar a los incapaces, y con un buen conocimiento de los convenios que ligan la empresa con sus agentes; además, dar ejemplo y realizar auditorías periódicas a la organización, propender por la unidad de dirección mediante reuniones frecuentes con los mandos medios, no detenerse en los detalles y por último, mantener la unidad, la iniciativa y lealtad en el personal.

Un cuarto elemento hace referencia a la coordinación para llevar a cabo los planes de acción. Desde la perspectiva de Fayol, lo consideraba como un aspecto específico de la administración para poder armonizar todas las actividades de una empresa a fin de facilitar su funcionamiento y su éxito; coordinar consistía en un acto de equilibrio entre los gastos y los ingresos, y de mantenimiento del equipo para conseguir los objetivos de la producción y asegurar que las ventas y la producción estuvieran en armonía. Dentro de sus análisis no profundizó en el concepto de coordinación, ni en la diferencia de otros elementos similares, como los principios de la subordinación a los intereses particulares o la iniciativa. Su preocupación estuvo centrada en indicar los medios necesarios para lograr una coordinación exitosa a través de elementos como: reuniones periódicas con los jefes de servicios, establecimiento de agentes de enlace y comunicación.

El quinto elemento al que hace referencia es el control que se aplica a todas las operaciones de la empresa en los distintos niveles que la componen: administrativo, técnico, comercial, financiero, de la seguridad y contable. De acuerdo con Fayol (2016):

Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos (p. 131).

Llevar a cabo este proceso recae sobre cada área de la organización, bajo la tutela de la dirección que se encarga de vigilar todo el conjunto. Wren (2001) plantea que es posible hacer seguimiento y verificación a los procesos de la organización, pero en caso de no llevarse a cabo o cumplir con lo exigido, el control serviría para reconocer las debilidades y procurar no repetir los errores.

Es de anotar que para Fayol el grado de eficacia del control dependía en gran medida de que fuera oportuno y estuviera acompañado de sanciones; sin embargo, el control no se entendía como algo coercitivo, sino como un instrumento correctivo e imparcial a partir de la independencia entre los inspectores encargados de verificar los procesos y aquellos a quienes deberían verificar. Dávila (2001) precisa que desde el concepto de control se sentaron las bases de la retroalimentación, que más tarde se desarrollaría dentro del enfoque de sistemas.

A manera de conclusión, puede señalarse que Fayol buscó el aumento de la eficiencia de la empresa mediante la disposición de los componentes de la organización y sus interrelaciones estructurales, con un enfoque centrado en el análisis de la organización de arriba hacia abajo, es decir, de la dirección a la ejecución. Su propuesta proporcionó los elementos modernos del ejercicio administrativo y sus principios fueron guía para las acciones directivas. La influencia directa o indirecta de su teoría orientó procesos organizativos de las empresas más modernas en Antioquia durante las primeras décadas del siglo.

En el caso de Coltejer en el período de estudio, si bien no es posible hablar de una implementación completa de los principios administrativos de Fayol, la formación en la Escuela de Minas de Jorge Restrepo Uribe influyó para que en su gerencia se adoptaran elementos como la planeación, la coordinación y el control en la empresa. Lo anterior, se vio reflejado en los procesos de tecnificación, ensanche y estructuración por secciones que tuvo Coltejer durante este período, con lo cual se logró un crecimiento sostenido pese a los retos

que impuso la Segunda Guerra Mundial en materia de importación de materias primas y maquinaria.

1.1.3 Max Weber y el sistema burocrático en la organización

Max Weber (1864 - 1920) es considerado uno de los padres de la sociología moderna; su obra contribuyó de manera importante al desarrollo del pensamiento social, administrativo y económico. Si bien sus análisis estuvieron centrados en las estructuras políticas y económicas de la sociedad, sin abordar como su objeto de estudio temas de la organización empresarial, si fue contemporáneo de las teorías de la administración científica y del proceso administrativo, así como de los debates que se adelantaron al respecto.

El uso cotidiano del término burocracia tiene una connotación peyorativa, asociada a aspectos como la ineficiencia, la deshonestidad y la politiquería, lo que podría llevar a pensar como superfluo su estudio teórico. En Weber el concepto de burocracia no se asemeja al significado tradicional. Para precisar el modelo burocrático, Mouzelis (1991) indica las características principales, las cuales son:

Un alto grado de especialización, una estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad, un reclutamiento del personal basado en la capacidad y conocimiento técnico y, por último, una clara diferenciación entre la renta y fortunas privadas y oficiales de los miembros (p.46).

De acuerdo con lo planteado por el autor, se reconoce la existencia de un sistema de control basado en reglas racionales; un sistema reglamentado que tiene como finalidad la regulación de determinadas estructuras y procesos de la organización a través del conocimiento técnico, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia. En este sentido, se avanza en el concepto de la administración democrática, la cual significa:

Dominación gracias al saber; éste representa su carácter racional fundamental y específico. Más allá de la situación de poder condicionada por el saber de la especialidad la burocracia (o el soberano que de ella se sirve) tiene la tendencia a acrecentar aún más su poder por medio del saber de servicio: conocimiento de hechos adquirido por las relaciones del servicio o "depositado en el expediente" (Weber, 2002, p. 179).

No es solo contar con sistemas reglamentados, sino que es la calidad y la naturaleza de estos lo que hace a una organización burocrática. Para ejemplificar lo anterior Weber (2002, p. 206) comparó la administración feudal, que controlaba las acciones de la organización a través de un sistema de reglas fundadas en la tradición, con la administración burocrática basada en la competencia técnica y el pensamiento racional. Consideraba el sistema burocrático como el principal medio para lograr un incremento de la eficiencia en cualquier tipo de organizaciones. Su tesis se apoyó en un concepto de autoridad legítima, como una herramienta para imponer la voluntad de un individuo sobre el comportamiento de otros, una autoridad legitimada por aquel que está en capacidad de ejercerla; hay entonces una organización sistemática del trabajo tan eficaz como la división racional del mismo. Es así como se establecen sistemas de cargos mediante un principio de jerarquía que permite que ninguno se quede sin control ni supervisión y pueda desempeñarse según estándares de tiempo definido.

El trabajo de Weber tuvo como objetivo establecer la estructura, la estabilidad y el orden de las organizaciones, a través de una jerarquía integrada de actividades especializadas definidas por reglas específicas. Era así como los sistemas burocráticos tenían el propósito de ofrecer el medio más eficiente para lograr que se cumpliera con el trabajo. Los burócratas administraban y definían con precisión las funciones del trabajador para hacer funcionar la organización. Desde la posición de O da Silva (2002, p. 161) son siete las características del sistema burocrático:

1. **División del trabajo:** las actividades son divididas en acciones simples, con el objetivo de que cualquier persona esté en capacidad de llevarlas a cabo tras un breve período de aprendizaje. Por medio de este proceso el trabajo del obrero se hace intercambiable y logra contribuir a la eficiencia organizacional.
2. **Jerarquía de la autoridad:** los puestos de los empleados son diseñados y organizados de manera jerárquica, bajo el modelo de una cadena de mando, sobre la cual se estructura la organización. Cada puesto, dentro de la escala jerárquica, tiene responsabilidades y deberes específicos.
3. **Racionalidad:** en este proceso los miembros de la organización son seleccionados a partir de la cualificación técnica que les permite alcanzar un desempeño adecuado.

Los ascensos se obtienen por un sistema de meritocracia, es decir, por desempeño y capacitación técnica. El criterio que guía esta categoría es el potencial que posee el empleado en términos de educación, entrenamiento, conocimientos y habilidad, para ejercer una determinada actividad en la organización.

4. **Reglas y normas:** las decisiones de carácter administrativo en la organización y que están relacionadas con el cumplimiento de los deberes oficiales, se fundamentan en sistemas de reglas, disciplina y control.
5. **Compromiso profesional:** los administradores cumplen funciones de control y vigilancia de sus subordinados, y buscan con su trabajo la mayor eficiencia organizacional.
6. **Registros escritos:** tienen como objetivo mantener la continuidad organizacional y lograr uniformidad en las acciones, a través de registros que detallan las transacciones de la organización.
7. **Impersonalidad:** las reglas y los procedimientos son llevados a cabo de manera uniforme e imparcial; todos los administradores son evaluados por medio de reglas objetivas, lo cual deja por fuera factores subjetivos que puedan distorsionar la evaluación.

Igualmente, con el sistema burocrático, aparece la figura del administrador como un profesional: una persona especializada con amplio conocimiento de la organización, distinta del líder o socio capitalista. Se reconoce entonces una diferenciación de los miembros de la organización entre gerentes, tecnócratas y asalariados. El desarrollo de este modelo se fundamentó en normas que regulan el comportamiento de los individuos en la organización; normas que están previamente establecidas, manejan un esquema definido, cubren todas las áreas de la empresa y prevén los acontecimientos. Así reglas y normas cumplen con la función de regular la conducta del responsable de cada cargo, mientras las acciones y procedimientos se hacen con el fin de comprobar y documentar para asegurar la interpretación de las comunicaciones.

En Weber, la función clave de la autoridad consiste en que las órdenes o las decisiones sean obedecidas de manera voluntaria, por considerar legítima la fuente de la cual provienen,

o porque involucra una suspensión previa del juicio sobre su naturaleza. Cada sujeto debe rendir cuentas a la persona que ocupa el nivel jerárquico superior inmediato, de tal manera que la autoridad del funcionario depende del cargo y no de la persona que lo ejerce; estas consideraciones fueron consignadas en el modelo de organización burocrática propuesto por el autor (ver Figura 5).

Figura 5. Modelo de organización burocrática en Max Weber



Fuente: elaboración propia a partir de Weber (2002).

Teniendo en cuenta esta teoría, la autoridad se caracteriza por una obediencia voluntaria y su reconocimiento como legítima y legal, de tal manera que la disposición de los subordinados a seguir órdenes de los superiores es el resultado de las represiones o sanciones sociales que su grupo puede ejercer sobre él. De ahí que distinga tres tipos de autoridad, acorde con diferentes tipos de organización en la estructura administrativa:

1. **Autoridad tradicional**, más relacionada con un tipo de administración patriarcal. Se fundamenta en el pasado, en las costumbres, en la premisa de una legitimidad que ha existido siempre. De esta forma los subordinados obedecen a partir de un sentimiento de lealtad personal hacia sus superiores, o sobre la base de un estatus tradicional. El sistema de

normas tiende a no ser cuestionado, es transmitido por herencia y es conservador. Dentro de este contexto los sistemas de normas racionales legitiman a quien tiene el mando, y su poder es legítimo en tanto que es ejercido de acuerdo con las mismas, es decir, obedece a las normas, no a las personas.

2. **Autoridad carismática**, la cual se fundamenta en la existencia de determinadas características excepcionales del dirigente, se basa en la consagración a lo extraordinario, en la creencia de un carisma, en una gracia concedida a ciertas personas.

3. **Autoridad racional-legal**, que hace referencia al modelo burocrático viene dada por un poder de mando, se expresa en un sistema de normas racionales pactadas u otorgadas. Se trata de un sistema que legitima a quien tiene el mando, el cual es aceptado siempre y cuando sea ejercido con las mismas normas.

Finalmente, en el Modelo Burocrático propuesto por Weber (ver Figura 5) se puede destacar una serie de características, como lo son: un sistema de normas preestablecidas, una división sistemática del trabajo, una jerarquía de autoridad y unas rutinas y procedimientos estandarizados. Es de anotar que uno de los aportes derivados del estudio de esta teoría, es el rol central que juega el poder y las relaciones de dominación al interior de las organizaciones, asunto que cobra mucha relevancia en los estudios administrativos y resulta de interés para el caso de Coltejer que aquí se aborda.

1.2 Teorías del empresariado en la economía clásica

La historia empresarial como campo de estudio tiene sus orígenes como una rama de la historia económica (Dávila Ladrón de Guevara, 2012b; Hernández Romo, 2006; Sáenz, 1996), enfoca su objeto de estudio en la evolución de las empresas y empresarios y sus procesos de consolidación en el tiempo. Son muy importantes los aportes que se han hecho desde distintas corrientes teóricas de la economía, en torno a las figuras de la empresa y el empresario.

Desde la teoría neoclásica, la empresa y el empresario están relegados a ser actores pasivos del desarrollo económico. Santos Redondo (1997) y Torres Villanueva (Torres

Villanueva, 2003) coinciden al afirmar que los marginalistas consideran a la empresa como una caja negra, donde lo que ocurre dentro de ella no es importante o diferente a lo que ocurre en el mercado.

Lo anterior permitió que durante el siglo XX se adelantaran debates y se formularan dos importantes líneas de avance en la teoría económica, respecto a estos actores. Una de ellas se conoce como economía industrial, en la que se desarrolla la teoría de los costes de transacción y el análisis contractual de la empresa. La segunda se enfoca en “el estudio del empresariado como factor de producción esencial en la actividad económica y de relevancia crucial en el cambio económico” (Torres Villanueva, 2003), esta corriente está representada en los trabajos de los economistas Frank Knight (1885-1972) y Joseph A. Schumpeter (1883-1950), quienes sentaron las bases de nuevas perspectivas teóricas acerca de la función de los empresarios en el desarrollo económico.

En este apartado se hace un recorrido por el concepto teórico de empresario que acuñaron los economistas F. Knight y J. Schumpeter.

1.2.1 La gestión de la innovación en Schumpeter

Los planteamientos en torno al papel del empresario en la obra de Schumpeter, afirma Castejón (1983), se desarrollaron a lo largo de toda su trayectoria académica, pero se vieron reflejados con mayor fuerza en su obra póstuma, *Análisis de la historia económica* (1995) donde hace una recapitulación del concepto desde Cantillón (1680- 1734) pasando por varios economistas clásicos, neoclásicos y de la escuela austríaca.

En la opinión de Schumpeter (1957) se denomina empresario:

No solamente a aquellos hombres de negocios independientes de una economía de cambio a quienes se designa así usualmente, sino a todos los que realicen de hecho la función por la cual definimos el concepto, aun si son dependientes, o empleados de una compañía, como directores, miembros del concejo de administración, etc. (cosa que se está convirtiendo en una regla general), si su poder real de actuar como empresario tiene otro fundamento, como el disponer de una mayoría de acciones. Como lo que caracteriza al empresario es precisamente llevar a cabo nuevas combinaciones no es necesario que tenga conexiones permanentes con una empresa individual: muchos financieros, promotores, etc. no las tienen, sin embargo, pueden ser empresarios en el sentido que damos a la palabra (pp. 84–85).

La figura del empresario cobra importancia como un factor de cambio y desequilibrio, y en ese sentido es uno de los principales protagonistas del desarrollo económico porque está en la capacidad de poner en juego innovaciones que lo dinamizan. De acuerdo con Jeannot (2002) la innovación, en su propuesta teórica, consiste “en una nueva combinación de factores productivos que realiza el empresario -micro-, la cual obtiene resultados positivos en el crecimiento económico -macro-”(p. 47).

Las innovaciones que están en la base del desarrollo económico pueden significar: 1) introducción de un nuevo bien o nuevas cualidades; 2) puesta en marcha de nuevos métodos de producción; 3) apertura de mercados y posibilidad de nuevas fuentes de aprovechamiento de materias primas; y 4) creación de nuevas organizaciones empresariales (Comín & Martín Aceña, 2003; Zambrano, 2014). Es así como el empresario se convierte en un elemento clave del sistema ya que la innovación y el cambio técnico son elementos fundamentales del desarrollo económico.

El papel que cumple el empresario es, como precisa Shumpeter (1957), detectar y poner en marcha una nueva oportunidad de negocio para aprovechar una idea o invención todavía no explotada. El sistema económico tiende a mantener en equilibrio los ingresos de las empresas para que iguallen a los costes de producción más el salario del empresario, el cual se convierte en un beneficio ordinario. Por tanto, cuando el empresario modifica esta situación con procesos de innovación -por ejemplo, sacar al mercado un nuevo producto-, logra temporalmente una situación de monopolio, que lo lleva a obtener beneficios extraordinarios. La situación se transforma cuando otros empresarios buscan también generar beneficios extraordinarios e introducen imitaciones que compiten con el empresario innovador, y con ello permiten que el mercado vuelva al equilibrio.

La innovación requiere de medios de producción y capital para poderse llevar a cabo. En la opinión de Schumpeter (1957) esta responsabilidad no es del empresario; debe existir un inversionista, en quien finalmente recae el riesgo y se expone a unas pérdidas determinadas. Es decir: “el empresario no es quien soporta los riesgos. Quien concede el crédito sufre las pérdidas si fracasa la empresa” (p.143). Es el capitalista quien asume los riesgos de la innovación con el respaldo del patrimonio del empresario; igualmente, es el

empresario el principal actor del cambio tecnológico clave en el desarrollo del sistema capitalista. Este es un proceso que se da en tres etapas: 1) invención, referida a la creación de nuevos productos o procesos productivos; 2) innovación, de usos comerciales o fabriles; y finalmente, 3) imitación realizada por el resto de los empresarios que copian la innovación, se favorece la competencia y hace que desaparezcan los beneficios extraordinarios del empresario innovador.

Teniendo en cuenta el objeto de estudio de esta investigación, las cuatro formas de innovación que propone J. Schumpeter fueron visibles en las diferentes gerencias de Coltejer entre los años 1907-1939. A *Grosso modo*, el primer aspecto se puede reconocer en la introducción de telas estampadas en la década de 1930; se trató de un proceso novedoso del cual Coltejer fue el pionero en la industria textil en el país. El segundo aspecto correspondiente a nuevos métodos de producción se reflejó en la constante tecnificación de los procesos y los viajes emprendidos por los gerentes e ingenieros en busca de nuevas tecnologías para la empresa. El tercer punto, referente a la apertura de nuevos mercados, se materializó con la inauguración de casas comerciales en distintos departamentos de Colombia. En cuanto al aprovechamiento de nuevas fuentes de materias primas, cabe resaltar el impulso a la industria algodonera en varias regiones. Por último, la creación de nuevas organizaciones empresariales fue evidente en la década de 1950, período en que Coltejer inició un proceso de descentralización a través de una integración de carácter vertical.

En el caso de Coltejer, se reconoce el concepto schumpeteriano de empresario ligado a la capacidad de innovación y su perdurabilidad en el tiempo; solo el empresario es quien está en capacidad de efectuar nuevas combinaciones, y cuando esta característica desaparece, también lo hace su condición como tal. “En esta teoría la condición de empresario es fugaz, momentánea, lo cual contraría la idea muy admitida de que empresario es quien organiza o dirige empresas, independientemente de su rol innovador” (Zambrano, 2014, p. 24).

Schumpeter asoció la actividad empresarial y la innovación, y destacó ambos elementos como mecanismos del cambio económico. Él resolvió el problema de la naturaleza de la ganancia del empresario, sin embargo, plantean Valdalisio y López (2000) “no llegó a ofrecer una explicación contrastable de uno y otro. Es así como ambos factores, actividad empresarial e innovación, parecen ser contingencias exógenas a la economía” (p.14). En este

aspecto también es dicente el caso de Coltejer como una empresa asociada al cambio económico de la región y el país, que sirvió de referente del proceso de industrialización antioqueña.

1.2.2 El concepto de empresario en F. Knight

Frank Knight (1947) presidió el departamento de Economía de la Universidad de Chicago y en 1921 publicó su obra *Riesgo, incertidumbre y beneficio* resultado de su tesis doctoral de Cornell University. En este libro desarrolló su teoría y planteó que los únicos factores productivos eran la empresa y el empresario, mientras la tierra, el trabajo y el capital solo eran medios de producción (Valdaliso & Lopez, 2000).

En sus trabajos hizo especial énfasis en la distinción entre riesgo e incertidumbre. El riesgo existe cuando los resultados son inciertos (Rocha, 2012), aunque se puede predecir con cierta probabilidad; mientras que la incertidumbre aparece cuando no existe la probabilidad de calcular los resultados. De esta manera la actividad empresarial se caracteriza por el accionar del empresario frente a la incertidumbre.

Así mismo, Knight, desarrolló a fondo las ideas sobre la función del empresario inserto en una economía de mercado dinámica, donde el éxito de la empresa recae sobre el manejo del riesgo y la incertidumbre, de los que depende en últimas el beneficio. En definitiva lo que explica la función del empresario es la incertidumbre, aseguran Valdaliso y López (2000) puesto que “si no existiera la incertidumbre, si el empresario dispusiese del conocimiento perfecto del presente y del futuro, entonces este tan solo sería un gerente, dedicado a funciones rutinarias” (p.20). Es así como la incertidumbre permite que mediante diversas capacidades individuales y de funciones se dé lugar a una especialización y que aquellos con mayores capacidades se conviertan en empresarios con el papel de asegurar la renta de los procesos productivos y soportar el riesgo de la actividad económica de la empresa.

Plantea Zambrano (2014) que es el empresario quien obtiene los factores de producción a un precio cierto y debe hacer previsiones a futuro sobre la posible demanda, la que es incierta debido a que se desconoce la cantidad que ha de vender, así como el precio al

que podrá hacerlo. De esta manera el empresario asume un riesgo y el beneficio surge como la recompensa por asumirlo. Este proceso es definido por Knight como beneficio residual, debido a que no se conoce con seguridad cuanto será su valor. El riesgo es entonces la medida de la incertidumbre del sistema económico. Se presentan dos tipos de incertidumbre, la que se puede reducir a una probabilidad de ocurrencia con una situación de riesgo, y la que no. Y hay dos tipos de riesgo: el técnico, donde la medida de la incertidumbre se encuentra asociada a que se produzcan los productos bajo las condiciones y características previstas, y el riesgo económico asociado con la incertidumbre derivada de la diferencia entre los ingresos por ventas y los costes (Zambrano, 2014).

Igualmente, el empresario tiene unos costes y unos ingresos inciertos, que dependerán de que sus previsiones se cumplan o no; arriesga que los pronósticos realizados sobre la demanda no se cumplan y no se logren los objetivos pactados, generando posibles pérdidas. Por tanto, el empresario debe hacer previsiones como: conocer las necesidades de los consumidores, estimar la posible demanda y determinar los precios de venta; con la información y el conocimiento la incertidumbre será mayor o menor y las predicciones más o menos acertadas.

Tal como lo plantea Valdalisio (2000), el aporte fundamental de Knight es la consideración de la incertidumbre como elemento esencial de la actividad empresarial. Separa al empresario de cualquier otro integrante de la organización, es dueño del capital, y a través de unos fondos asume los riesgos por la inversión y espera como retorno unos beneficios que a veces son muy inciertos. Con esta caracterización se diferencia el empresario del director de la empresa, quien gestiona y organiza la misma bajo las órdenes del dueño.

Pero no todos los que poseen un capital se ocupan directamente de la administración de sus negocios, algunos prefieren las inversiones que puedan ser más seguras y adquieren el estatus de rentistas, el cual no exige su presencia directa. La perspectiva de empresario que plantea Knight es el de un capitalista activo, quien con fondos propios y/o prestados se inserta en la actividad económica, enfrenta el riesgo y asume la incertidumbre. El perfil del empresario contiene diferentes aspectos en cuanto a sus facultades interpersonales, sus capacidades intelectuales para la toma de decisiones y la disposición y forma que tiene de enfrentar el riesgo (Santos Redondo, 1997).

De esta manera el empresario es el agente económico que se encarga de asumir la incertidumbre al tomar decisiones de producción en el presente, que generarán en el futuro resultados inciertos. Al asumirla, esta se reduce en los demás agentes de la producción, el capital y el trabajo. Es así como la concentración de la incertidumbre se da en un contexto en el que se selecciona a los agentes más capacitados para llevar la función empresarial.

En el caso de Coltejer, estas características identificadas desde los postulados de Knight parecen reconocerse en la medida en que los empresarios cumplieron un rol protagónico y ejercieron liderazgo en materia de administración y proyección de la empresa durante los años que cubre este estudio; durante este tiempo predominó el poder familiar en los destinos del proyecto fabril y marcó un cierto rumbo a las decisiones empresariales.

1.3 Teorías sobre la empresa

El estudio de la empresa es otro de los campos que aborda la historia empresarial. Los modelos aportados por los economistas y los historiadores económicos son una herramienta importante para comprender las condiciones de surgimiento y desarrollo de la organización y, para destacar el papel que cumple el empresario. A partir de estos análisis, el papel del empresario es el de asegurar la renta de los procesos productivos, de tal manera que soporte el riesgo de la actividad económica de la empresa.

La teoría de la Escuela Evolutiva contribuye con herramientas para entender la empresa inmersa en un contexto cambiante, en el cual la organización debe crear estrategias para adaptarse y generar procesos de aprendizaje que pueden ser útiles para enfrentar crisis futuras. Por su parte la Teoría Social de la Empresa, entiende la organización no solo como una unidad administrativa jerarquizada a cargo de procesos de gestión y comercialización, sino que la identifica como una construcción social, inmersa en dimensiones culturales, en la que se encuentran individuos que desempeñan funciones sociales, a través de unos sistemas de normas que regulan el comportamiento. Las perspectivas teóricas mencionadas aportan a este proyecto investigativo elementos que permiten analizar las dinámicas internas de la empresa, como son los procesos de tecnificación, administración, recursos financieros y toma de decisiones entre otros aspectos. En el caso particular de Coltejer fue evidente la influencia

del contexto cambiante y la generación de procesos internos de aprendizaje; así mismo la empresa se auto reconoció como construcción social inmersa en condiciones culturales particulares.

En este apartado de la investigación el interés está centrado en dos teorías relativas a la empresa: la escuela evolutiva y el enfoque social antropológico. La primera, analiza la estrategia, la estructura y las capacidades organizacionales de la empresa; la segunda, se centra en las circunstancias históricas de la empresa -creación, expansión, desaparición-, analiza la influencia en la actividad empresarial de las distintas formas derivadas de propiedad y aborda las razones sociales y culturales que configuran la empresa.

1.3.1 Teoría de la Escuela Evolutiva

A partir de esta corriente teórica las características de una empresa se gestan en su desarrollo histórico, a través de la acumulación de conocimientos y el aprendizaje, y es por ello por lo que las organizaciones no deben ser vistas como un ente mecánico y aislado del contexto en que se desarrollan ni aparte de una historia que las antecede.

Nelson y Winter (1982) señalan que el objeto de estudio de la teoría evolucionista se centra en cuatro características de la empresa: estrategia, estructura, capacidades organizativas y aprendizaje organizativo; su método de análisis y algunos elementos son propios del evolucionismo con origen en la biología, pero sus teóricos hacen la salvedad de que en los contextos sociales dichas categorías funcionan de un modo distinto. Al respecto Zambrano (2014) afirma que “en historia económica no se busca analizar la evolución del hombre como tal sino la evolución de las condiciones económicas y de las instituciones y organizaciones, sometidas a procesos de cambio o mutación y a selecciones periódicas” (p.35). Es así como se concibe una evolución basada en procesos, fruto de los cambios tecnológicos y la innovación.

No obstante, la teoría evolutiva establece analogías con el evolucionismo biológico, de donde retoma elementos secuenciales del desarrollo en los seres vivos para inferir procesos similares que son comunes en la evolución económica de las empresas; desde tal perspectiva las empresas se consideran como seres vivos expuestos a contextos cambiantes, por lo que recurren a transformaciones internas para adaptarse.

Esta teoría ha sufrido transformaciones en el tiempo, relacionadas con las concepciones económicas de los autores, lo cual ha significado agregar y adaptar elementos para actualizar las bases de su teoría enfocada en cuatro elementos: las tecnologías físicas y sociales, la innovación, las rutinas organizativas y los procesos de selección en la firma.

A nivel macroeconómico, el evolucionismo del cambio técnico hace referencia a la noción de paradigma tecnológico. Involucra un conjunto de principios que orientan las decisiones tecnológicas con carácter de inversión en un tiempo determinado (Lovera et al., 2008). Al respecto Pérez (2005) plantea que estos principios son el fundamento de cualquier actividad económica en la organización y si es del caso, pueden contribuir con la reestructuración de la misma. Es a nivel macroeconómico donde tienen lugar las tecnologías sociales y físicas; las primeras se refieren a formas de gobierno como formas de transacción, y constituyen procedimientos de acción y elección colectiva porque determinan y son determinadas por el mercado; las tecnologías físicas por su parte se han concentrado en las rutinas, convirtiéndolas el principal objeto de estudio de los economistas evolucionistas.

En la opinión de Nelson y Sampat (2001) existe una interdependencia entre estas tecnologías, de tal manera que se presenta un desarrollo coevolutivo que tiene como función impulsar el proceso de crecimiento en las firmas. En la nueva economía del conocimiento, las tecnologías sociales en su diferenciación con las físicas, “producen cambios en la interacción de las personas como aquellos conectados con nuevas formas de organizar el trabajo y la actividad colectiva, derivados del uso de las nuevas tecnologías que se asocian con la actividad económica en las organizaciones” (Lovera et al., 2008, p. 50).

Un segundo elemento que se desprende de esta teoría es la innovación que se deriva como un producto del conocimiento científico y tecnológico. En la medida en que la innovación se convierte en un factor clave para el bienestar económico en las empresas, constituye una práctica novedosa que lleva a la creación de procesos, productos o servicios en un ambiente de crecimiento económico.

Plantea Zambrano (2014) que “en el nuevo evolucionismo son considerados los sistemas de innovación como un conjunto de instituciones que determinan el comportamiento innovador de las empresas nacionales, producto de la interacción de sus agentes y su idiosincrasia” (p.25). De tal manera que la empresa, la universidad y el Estado constituyen

este grupo de actores claves para que se gesten los procesos de innovación. Una forma de crear espacios propicios para desarrollos de innovación es a través de procesos de intercambio de conocimientos interfirmas de distintos países, mediante alianzas que amplían el proceso de internacionalización del capital productivo.

El tercer elemento se refiere a las rutinas organizativas que, desde la teoría evolutiva, pueden ser entendidas como los genes del crecimiento económico. Para Nelson y Winter (1982) las rutinas constituyen los procesos más importantes en las organizaciones, debido a las acciones continuas que se desarrollan en éstas y su carga de conocimiento implícito.

Las rutinas son actividades tecnológicas referidas a procesos dinámicos de conocimientos para el crecimiento organizacional y económico; y es así como se combinan actividades novedosas y libres, con capacidades organizativas que son habituales y que permiten generar acciones dentro de un contexto de información individual y social interno y externo. Finalmente, pueden entenderse como capacidades, lo que implica una amplia variedad de procesos de aprendizaje que las pueden modificar, y dar paso a prácticas novedosas y exitosas, como también aquellas de tipo degenerativo que impidan el crecimiento y desarrollo de la organización. Por consiguiente, las prácticas exitosas están orientadas a la creatividad que pueda existir entre los miembros de la organización, que se evidencia acorde a las exigencias de la dirección organizativa o por iniciativa propia.

Desde esta teoría, la configuración de los mercados no determina la tipología de las empresas, sino que, al contrario, las decisiones empresariales y el tipo de capitalismo desarrollado en cada país son los que, finalmente, conforman los mercados y sus características. Comín y Aceña (2003) plantean que las estrategias adoptadas por las grandes empresas suelen afectar fuertemente –a lo largo del tiempo– las estructuras empresariales, lo cual implica que la configuración de la empresa dependa en gran medida de su trayectoria histórica.

El último elemento se refiere a los procesos de selección en la firma, que se dan cuando el uso de una rutina se incrementa si está asociado al éxito y decrece cuando está asociado a los errores. La selección ocurre de manera casi automática en cada individuo por un aumento del proceso de aprendizaje en las rutinas de trabajo diario y es así como los individuos encuentran maneras satisfactorias de hacer su trabajo.

El nivel de satisfacción deriva de procesos de selección y las aspiraciones de los altos niveles gerenciales, y de la imagen que tengan los individuos del gerente. En este sentido, “los procesos de selección en las rutinas funcionan como filtros de evolución, cuando la existencia de una rutina constituye un éxito las repeticiones de ese éxito son deseadas, aunque sucede lo contrario cuando una rutina falla” (Lovera et al., 2008, p. 52).

La mirada de Coltejer desde la Economía Evolutiva permitió una aproximación al desarrollo de la empresa desde sus inicios hasta 1939 y un análisis detenido de los mecanismos de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno económico, político y social que vivió el país durante esos años. Desde esta perspectiva fue posible un análisis desde los procesos de tecnificación apoyados en una continua búsqueda de la Compañía, por implementar procesos de punta, los cuales fueron posibles mediante la adquisición de maquinaria, adquirida en el extranjero para garantizar la vanguardia de la empresa aun en época de crisis.

1.3.2 Teoría social de la empresa

La historia empresarial es una disciplina académica que se consolida en la década de los noventa del siglo XX, que se nutre con teorías y postulados de predominio económico y más concretamente de aquellas desarrolladas en el ámbito de la historia económica. En medio del debate, Sapelli (1996) considera que se ha llegado a un reduccionismo economicista tal que la empresa queda limitada al intercambio monetario y a las prácticas económicas dirigidas a la maximización de utilidades, dejando por fuera otras miradas y perspectivas que permitan pensar la organización. En este sentido, el autor propone entender las instituciones económicas -empresas-, como construcciones sociales con una dimensión cultural, para que se conciba no solo como una organización administrativa jerarquizada a cargo de la gestión y la comercialización, sino también como una asociación de individuos que desempeña funciones sociales. Así la organización se convierte en el lugar donde se despliegan ciertas normas que regulan el comportamiento de los grupos o clases que en ella cohabitan.

De igual manera, considerar la empresa como un producto cultural implica comprender que ésta se articula al mercado y a los procesos tecnológicos, en un espacio donde entran a jugar un papel importante las instituciones políticas y culturales. De tal

manera que el papel del Estado, de los sistemas educativos o de los regímenes políticos puede ser fundamental en el desenvolvimiento de las empresas.

En términos generales, la Teoría Social de la Empresa tiene como objeto de estudio en primer lugar, las condiciones históricas en que se desarrollaron los empresarios y las características de los procesos de fundación, crecimiento y desaparición. En segundo lugar, las condiciones sociales y culturales que contribuyen a la formación o que retardan el surgimiento de las empresas y el desarrollo de los capitales nacionales. Considera por tanto que la empresa tiene múltiples facetas, además de aquellas centradas en la relación con el mercado, los resultados económicos o los logros financieros. En la organización también converge un bagaje de experiencias culturales y sociales que es necesario investigar.

Desde esta corriente teórica es posible analizar las condiciones económicas, culturales y sociales que dan inicio a Coltejer, las cuales tienen su origen en la experiencia consolidada por sus fundadores en la actividad comercial y cafetera. La mano de obra femenina, principal recurso humano de la compañía para su funcionamiento, se vinculaba bajo un riguroso sistema de normas que buscaba velar por la buena conducta y moral de las obreras. Por su parte los patronos asumían un rol paterno con sus obreros, un ejemplo a seguir, y la fábrica se convertía en su segundo hogar, afianzado así un profundo sentido de pertenencia, podía llegar a ser muy conveniente en tiempos de crisis.

CAPÍTULO 2

FORMALIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN COLTEJER (1907-1939)

En este capítulo se abordan las gerencias de Coltejer entre 1907 y 1939 a la luz de teorías administrativas de la época. Con tal propósito, inicialmente se contextualizan las condiciones socioeconómicas de la ciudad de Medellín en las primeras dos décadas de las del siglo XX, un tiempo que coincide con la fundación de la Compañía Colombiana de Tejidos en octubre de 1907.

La primera gerencia estuvo a cargo de Alejandro Echavarría (1859 -1928), desde su fecha de fundación hasta 1928. En su gestión se evidencia un componente empírico y un aprovechamiento de la experiencia en el sector comercial y cafetero, que puso a disposición de la Compañía. En su gerencia el crecimiento de Coltejer fue limitado en razón al interés de proteger el capital familiar representando en la mayoría accionaria de la empresa.

Germán Echavarría ocupó la segunda gerencia entre 1928 y 1935. Durante su administración se presentaron importantes avances técnicos y de infraestructura. Estos cambios requirieron un incremento significativo de la mano de obra, y fue necesario avanzar en una mayor racionalización del trabajo por medio de la implementación de algunos elementos de la administración científica y la descentralización de las decisiones en la Compañía mediante un proceso de formalización. Estas transformaciones dieron como resultado una mayor productividad y la expansión a nuevos mercados del país.

El capítulo finaliza con la gerencia de Jorge Restrepo Uribe entre 1935 y 1939. En estos años la empresa alcanzó un crecimiento financiero del 516 por ciento, con lo cual se mantuvieron los proyectos de mejoramiento técnico y de ampliación de la infraestructura, que consolidaron a Coltejer como una de las textileras más grandes del país en la década de 1940.

2.1 Medellín y el proceso de industrialización a inicios del siglo XX

Despuntaban los primeros años del siglo XX y las consecuencias nefastas de la Guerra de los Mil Días, declarada el 17 octubre de 1899, dejaban a la nación colombiana empobrecida y agonizante con la pérdida de cerca de cien mil vidas, que para la época representaba un aproximado de 2.5 por ciento de la población total del país (Palacio & Safford, 2012). Al finalizar la guerra –el 21 de noviembre de 1902– el balance era preocupante: se había acabado con las escasas industrias que intentaron emerger en las últimas décadas del siglo XIX, las vías de comunicación existentes quedaron devastadas y las principales regiones del país habían quedado incomunicadas (Mayor Mora, 1989) .

A nivel económico, la guerra generó un desorden monetario como consecuencia de las emisiones indiscriminadas de dinero realizadas con el propósito de financiar el conflicto; esto llevó al país a experimentar la mayor tasa de inflación de la historia, con un aumento de los precios en 398.9 por ciento.

El fin a más de tres años de guerra civil (Fischer, 2001) se logró con la firma del Tratado de Paz de Wisconsin, mediante la negociación de los conservadores Víctor M. Salazar y Alfredo Vázquez Cobo y los liberales Lucas Caballero y Eusebio Morales, el 21 de noviembre de 1902; acuerdo que fue ratificado posteriormente por Nicolás Perdomo, ministro de Gobierno, y Benjamín Herrera, director de la guerra en Cauca y Panamá. Sin embargo, un año después se vería una importante consecuencia de todo este proceso con la pérdida de 75.000 km² de territorio, representados en lo que para entonces se conocía como el departamento de Panamá, hoy un país independiente y soberano.

Con este panorama económico, político y social, el general Rafael Reyes asumió el poder bajo el lema: *Mucha administración y poca política*. Reyes hizo un llamado a la unión y a la concordia, con el propósito de lograr la paz mediante el impulso a la industrialización y “... el fomento a las grandes empresas fabriles y agrícolas debía tener como objetivo deliberado la atenuación de las pugnas políticas del inmediato pasado” (Mayor Mora, 1999, p. 25). Para lograrlo implementó una política proteccionista orientada a impulsar el desarrollo de la producción interna, mediante los Decretos 15, 27 y 43 de 1905 y el Decreto 1143 de 1908 como anotan Kalmanovitz y López (2006) y Mayor Mora (1989). Con esta legislación

se adoptaron medidas consistentes en el incremento de las tarifas aduaneras para determinados productos extranjeros y la exención en el pago de los derechos aduaneros para la importación de maquinaria y materia prima; el establecimiento de monopolios fiscales; el financiamiento estatal de la inversión pública y la instauración de estímulos fiscales para fomentar la industria. En síntesis, la política económica de Reyes buscaba crear un ambiente propicio para el desenvolvimiento del mundo de los negocios.

El sector fabril, que para los inicios del siglo XX se encontraba en crecimiento, se vio favorecido con estas reformas políticas. Comenzaron a surgir pequeñas empresas de cigarrillos, de alimentos, trilladoras de café e improvisados telares para la fabricación de géneros crudos, establecidas bajo la modalidad de sociedad anónima de capital limitado, lo que en la opinión de Mejía Quijano (2011), ayudó a mitigar el riesgo que implicaba el desarrollo de proyectos fabriles, por las altas inversiones de capital que requerían. Con las pautas de esta cultura asociativa, cuyos orígenes se remontan a la actividad minera del siglo XIX, fue posible la financiación, a través de sociedades en donde los promotores mantenían una mayoría accionaria y el control sobre la empresa en sus primeros años de funcionamiento. Además, las sociedades por acciones permitieron a los empresarios industriales una capitalización más rápida a través de la venta de sus acciones para facilitar los ensanches; en caso de fracasar el negocio la sociedad era un buen recurso para amortiguar las deudas.

Como plantea Restrepo (2011) estas primeras sociedades tenían un mercado componente familiar y los inversionistas eran padres, hermanos, primos, cuñados y otros parientes de afinidad surgidos de las uniones maritales. De acuerdo con Brew (1977):

En un medio inseguro y sin instituciones legales adecuadas, esta costumbre fue esencial y permitió invertir con confianza en empresas demasiado grandes para los recursos de un solo individuo. Por otra parte, la familia podía recurrir a las reservas de capital y de conocimientos técnicos de sus miembros, quienes consideraban que la confianza mutua y la multiplicidad de actividades significaban la seguridad a largo plazo para todos. Así la familia, además de funcionar como un banco en beneficio de todos los parientes cumplía las funciones de una institución de seguridad mutua y movilizaba el capital en los diferentes sectores económicos donde trabajaban los distintos miembros de la familia (pp. 81-82).

Estas condiciones fueron evidentes en Coltejer, cuya gerencia estuvo en cabeza de la familia Echavarría hasta 1974 con Rodrigo Uribe, nieto del fundador, exceptuando las

gerencias entre 1935 y 1939. Algo similar ocurrió con Fabricato donde Carlos Alberto Robles, ocupó la presidencia hasta 1993; él era nieto de Jorge Echavarría uno de los fundadores de la compañía (Montenegro, 2002).

Como consecuencia de la estabilidad institucional alcanzada con la paz y de la implementación de un ambiente político favorable para el crecimiento de la economía nacional, los comienzos del siglo XX colombiano dieron cuenta de una importante transformación empresarial durante las tres primeras décadas del siglo. Fue así como el entorno del Valle de Aburrá comenzó a cambiar y dio paso a los entables fabriles que surgieron a las riberas de la quebrada Santa Elena en Medellín, La García en Bello, Doña María en Itagüí y La Ayurá en Envigado; la localización de las instalaciones fabriles fue motivada por la búsqueda y aprovechamiento del recurso hídrico para la generación de energía.

Fueron diversos los sectores fabriles que se desarrollaron en las primeras tres décadas del siglo XX en Antioquia. Según Botero Herrera (1986), en la producción de alimentos y bebidas se destacaron empresas como: Cervecería Antioqueña (1905), Compañía de Gaseosas Posada y Tobón (1904), Compañía de Chocolates Cruz Roja (1920), y Fábrica Nacional de Galletas y Confites Noel (1916). Otros entables fabriles que vieron la luz en ese período fueron: Coltabaco (1919), Compañía de Calzado Rey Sol (1919), Locería de Caldas (1881) y la fábrica de Fósforos Olano (1909). Por su parte, las empresas textiles tuvieron un mayor auge y entre ellas se destacaron: Compañía de Tejidos de Bello (1902), Compañía de Tejidos Medellín (1905), Compañía Colombiana de Tejidos (1907), Tejidos Rosellón (1915), Fabricato (1920), Compañía Antioqueña de Tejidos (1920) y Tejicondor (1934).

Los primeros empresarios que participaron en el sector fabril lo hicieron a partir de la experiencia y el conocimiento práctico adquirido en los negocios de la minería, el café, la arriería y las casas comerciales; contaban con un saber administrativo práctico, para buscar maximizar las utilidades por medio de la racionalización del trabajo, la formalización, la tecnificación de las funciones de producción y la búsqueda de medios de financiación.

Con esa experiencia acumulada por generaciones, estos empresarios emprendieron el proyecto de iniciar las fábricas y los talleres; los primeros años fueron de aprendizaje a fuerza de errores y aciertos en la implementación de procesos técnicos, el manejo administrativo de

las fábricas y la venta de los productos. La vocación a los negocios, según Escobar Villegas (Escobar Villegas, 2009), se respaldó en un saber empírico y una malicia casi que heredada de sus ancestros, era fruto de un imaginario consolidado a lo largo del siglo XIX, a través de unos valores como la vocación al trabajo, la lealtad y empeño.

A este grupo de empresarios antioqueños perteneció Alejandro Echavarría Isaza, nacido el primero de julio de 1859, segundo hijo del matrimonio de Rudesindo Echavarría Muñoz y Rosa Isaza Pérez; el hijo mayor del matrimonio Echavarría Isaza, Rudesindo nacido en 1856, fue llamado como su padre de acuerdo con la tradición. Frente al tema, Álvarez (2003) afirma que desde muy temprana edad, los hermanos Echavarría Isaza comenzaron a incursionar en los negocios comerciales de su padre, quien, decidió trasladarse del municipio de Barbosa a Medellín en busca de mejores oportunidades para su familia.

En el año de 1877 murió Rudesindo Echavarría Muñoz. Por tal motivo su esposa y sus hijos mayores debieron hacerse cargo de la Casa Comercial conocida como Rudesindo Echavarría e Hijos, un negocio familiar que gozaba de amplia reputación en la ciudad Medellín. En medio del negocio los hermanos Echavarría Isaza lograron el entrenamiento y adquirieron las destrezas que más adelante los llevarían a diversificar los negocios de la sociedad familiar en inversiones como: la trilla y exportación de café, la compra y venta de minas, y la creación del Banco del Comercio.

A la edad de 41 años, falleció –el 25 de abril de 1897– Rudesindo Echavarría Isaza y los negocios familiares quedaron a cargo de su hermano Alejandro, quien en 1902 fundó, en sociedad con sus sobrinos, la Casa Comercial Echavarría y Cía. Posteriormente, con la idea de diversificar inversiones, entró como accionista mayoritario a la Compañía Antioqueña de Instalaciones Eléctricas y en 1912 participó en la creación del Banco Alemán Antioqueño y actuó como miembro de la Junta Directiva por varios años.

La Compañía Colombiana de Tejidos fue uno de los tantos negocios que emprendió Alejandro Echavarría. Esta empresa estuvo bajo su dirección hasta 1928, año en que falleció sin alcanzar a ver las dimensiones de lo que fue su legado. La empresa mantuvo un crecimiento sostenido en las tres primeras décadas del siglo XX, alcanzó su mayor auge y desarrollo en los últimos años de la década de 1930 y en los primeros de la de 1940 para llegar a convertirse en una de las textileras más importantes del país.

Si bien la compañía logró un importante crecimiento, los primeros años fueron difíciles. El método de prueba y error fue la forma de aprendizaje para avanzar en el negocio. En esos años iniciales la Administración Científica, tan en boga en los Estados Unidos, apenas comenzaba a difundirse en el país. En la opinión de Mayor Mora (1984) para el caso del departamento de Antioquia, esta corriente teórica se empezó a divulgar en la Escuela de Minas a través del curso de Economía Industrial, impartido por el ingeniero Alejandro López, a partir de 1911. Con la experiencia y conocimiento de los ingenieros egresados de esa casa de estudios, se empezaron a implementar nuevas formas en la administración de las empresas, que se reflejaron en los relevos generacionales de las gerencias y en la aparición de los mandos técnicos en las principales fábricas de la región.

Con este contexto, el propósito del presente capítulo es reconocer el proceso de apropiación de las prácticas administrativas, a partir del caso de la Compañía Colombiana de Tejidos, en el período comprendido entre 1907 y 1939. De acuerdo a lo planteado por Mayor Mora (1984, 1992) y Weiss (1994), la implementación de las teorías administrativas como el taylorismo y el fayolismo tuvo su auge en la década de 1950 y en el país fueron puestas en práctica en su manera más literal, a través de empresas consultoras norteamericanas. Pero, para el caso de estudio, se logró constatar -mediante la documentación consultada- que Coltejer avanzó tempranamente en ciertas prácticas propias de carácter empírico o inspiradas en contactos marginales con otras experiencias internacionales, las cuales fueron adaptadas a los patrones de la industria antioqueña; con posterioridad se acogieron orientaciones técnicas fundadas en las experiencias de los egresados de la Escuela de Minas y de los técnicos formados en el exterior.

2.2 Se empieza a tejer una historia: inicios de la Compañía Colombiana de Tejidos 1907-1914

A modo de anécdota, narra Enrique Echavarría⁶ (1943) lo que fueron los inicios de la Compañía Colombiana de Tejidos. Cuenta que, por aquel tiempo, su padre Ramón

⁶ Hijo de Rudesindo Echavarría Isaza y María Josefa Echavarría Vélez. Fue uno de los fundadores del Hospital San Vicente de Paúl, también gerente de Fabricato, cargo que ocupó hasta el año de 1923. Fue miembro del Comité de Cafeteros de Antioquia entre 1935 y 1938. Participó como integrante de la Academia Antioqueña de Historia y del Centro Bolivariano de Antioquia. Dejó algunas obras escritas, entre las que se encuentra “Historia

Echavarría, observó un catálogo inglés donde se anunciaba la venta de un telar manual para la elaboración de medias de dama. Recordó que su cuñado Gustavo Merizalde, en compañía de sus hermanos, había experimentado con algunos telares rústicos hasta lograr cierta experiencia en la elaboración de tejidos. Esto lo llevó a decidir importar la máquina para su cuñado.

En 1905 Gustavo Merizalde comenzó la elaboración de medias; fue tal el éxito que pidió a Ramón Echavarría que solicitara una nueva maquinaria para la elaboración de otro tipo de medias y otras más para camisas. Las nuevas máquinas fueron instaladas en la parte trasera de una trilladora que hacía parte de un negocio más grande de exportación de café, de propiedad de Echavarría y sus hermanos: Pablo, Alberto, Jaime y Enrique, en sociedad con su tío Alejandro Echavarría. Como el espacio era propiedad de una sociedad, se optó por invitar a Alejandro Echavarría a participar del negocio, y se hizo un nuevo pedido de maquinaria consistente en diez telares ingleses que entrarían a completar los ya existentes.

La llegada de estos nuevos telares marcó el inicio de la Compañía Colombiana de Tejidos. La nueva empresa fue protocolizada por Vicente Villa⁷ en representación de la Casa Comercial *R. Echavarría & Ca.* Y Alejandro Echavarría en representación de la Casa Comercial *Alejandro Echavarría & Hijo*, mediante la Escritura 1.518 del 22 de octubre de 1907, donde quedó registrada como sociedad anónima de capital limitado dividida en 1.000 acciones a un peso de oro inglés cada una, por partes iguales para los representantes legales de la empresa.

Si bien en los Estatutos iniciales de la compañía no se definió una estructura administrativa ni se precisaron las pautas de la organización interna, en las actuaciones posteriores a la creación de la empresa, Ramón Echavarría figuró como representante y asumió la gerencia hasta 1908 cuando la fábrica comenzó labores de manera continua.

de los Textiles en Antioquia” publicada en el año de 1943, donde aborda el surgimiento de las empresas textiles en Antioquia (Mejía Cubillos, 2012).

⁷ Vicente Villa actuó en representación de los hermanos Ramón, Pablo, Alberto, Jaime y Enrique Echavarría, por lo que la sociedad representaba los intereses de un grupo más amplio e importante. Por su parte, Alejandro Echavarría, actuó, además en favor de su hijo Gabriel, quien más adelante jugaría un notable papel en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Dado que el negocio auguraba un buen futuro, los socios consideraron que el local en que se instalaron los telares recién llegados no era el más adecuado por su ubicación y, además, porque limitaba las futuras expansiones. Por tales razones en noviembre de 1907, la compañía, adquirió de William Gordon, inglés radicado en la ciudad, un terreno irregular de 8.885 varas, en el barrio Quebrada Arriba, el cual lindaba en su totalidad así:

Por el frente u occidente, con una calle pública sin nombre y propiedad de Guillermo Gardeazábal; por el costado del norte, con la calle Ricaurte o avenida izquierda del arroyo Santa Elena en extensión de ocho y media varas, con propiedades respectivamente de Eufroxia Cuéllar, el vendedor Isaac Salazar, Marta Ospina, Guillermo Gardeazábal, el vendedor Sixta Fernández y el vendedor en su orden respectivo; por el centro u oriente, con propiedades de Felicia González, Rafaela Serna, Abelardo García y Heliodoro González; y por el costado sur, con otra calle pública sin nombre.⁸

La ubicación de este terreno no fue casual; su escogencia respondió en gran medida a la cercanía con la Quebrada Santa Elena, la cual podía garantizar la fuerza hidráulica⁹ para el motor de 10 caballos de fuerza que daría vida a los telares de la empresa. En estos terrenos se comenzó a edificar la nueva fábrica bajo la supervisión de Enrique Olarte, quien era egresado de la Escuela de Minas y, posteriormente, arquitecto graduado de la Escuela de Bellas Artes de Bogotá (Jaramillo Uribe, 2012). Sin mayor conocimiento de los requerimientos arquitectónicos que debía tener una construcción de este tipo, se decide comenzar la obra con el modelo de la Fábrica de Bello, tal como lo narra Echavarría (1943):

Carecíamos de conocimientos para una construcción de una fábrica apropiada; una copia de la de Bello nos sacaría del apuro. Don Emilio Restrepo C., gerente de esa empresa vendía tarjetas a cincuenta centavos cada una, para con ellas entrar a visitar la fábrica los sábados. [...] El suscrito y el Doctor Enrique Olarte, arquitecto encargado de la edificación de la obra, en coche nos dirigimos a Bello. Entramos a los salones en completo estudio; quien esto relata tomaba minuciosas notas de máquinas, de marcas, de datos aproximados de cada salón (p. 24).

Fue así como Coltejer aprovechó la experiencia de la Compañía Antioqueña de Tejidos, años más tarde reconocida como la Compañía de Tejidos de Bello, la primera

⁸ Notaría Tercera de Medellín, 1 de noviembre de 1907. Escritura 1589.

⁹ Es por este motivo que meses después de adquirir el terreno Gordon, Guadalupe Álvarez realizó la cesión de una servidumbre de aguas a favor del predio que había adquirido la Compañía Colombiana de Tejidos por un valor de 1.800 pesos. Esta cesión fue protocolizada en la Notaría Tercera de Medellín, 8 de febrero de 1908. Escritura 234.

textilera moderna en Medellín, en funcionamiento desde 1902, con un capital de seiscientos mil pesos, dividido en 1200 acciones.

La importación de maquinaria por parte de la Compañía Colombiana de Tejidos se dio simultáneamente con la construcción del nuevo local en mayo de 1908. Para ello se aprovechó la exención de aranceles a la importación de maquinaria y de materia prima, aprobados por la administración Reyes. El gerente de la empresa Ramón Echavarría, concedió poder especial a la Casa Comercial de *Acevedo Isaza & Cia*,¹⁰ con domicilio en Puerto Berrío, para solicitar exención del pago de los fletes al Ferrocarril de Antioquia sobre aquellas mercancías que introdujo la empresa. Lo anterior, sumado a los continuos aportes de capital por parte de los socios, permitió a la Colombiana de Tejidos sobrellevar el funcionamiento de la compañía en sus inicios.

La producción manufacturera de la empresa estaba representada en lienzos, liencillos y telas crudas, las cuales debían competir con las telas europeas, que, incluso, los mismos socios distribuían en sus casas comerciales. Era tal la competencia que para entonces en la prensa local era común observar titulares como: “AYUDEMOS a Nuestros Industriales”, y llamados, como el que apareció en el periódico *El Aviso*,¹¹ donde se exhortaba al pueblo antioqueño para que apoyara los productos de las fábricas locales sobre las importaciones europeas y, a su vez, se reconocía la labor de estas empresas al brindar oficio a una población ociosa, a la que se intentaba inculcar el trabajo como una virtud esencial.

Desde antes de entrar la fábrica en funcionamiento, se pensó en las posteriores expansiones, en una clara capacidad de previsión del futuro. Fue así como en septiembre de 1908 se compraron otros predios colindantes al terreno adquirido al señor Gordon en 1907; esta práctica de compra de terrenos vecinos se mantuvo hasta el año 1914 cuando la empresa se flotantiza.

Posteriormente se hicieron otras compras de terrenos previendo el crecimiento de la empresa y la ampliación de las instalaciones (ver Tabla 3).

¹⁰ Notaría Tercera de Medellín, 6 de mayo de 1908. Escritura 769.

¹¹ *El Aviso*, Medellín, 26 de octubre de 1910, p. 2.

Tabla 3. Propiedades adquiridas por la Compañía Colombiana de Tejidos (1907-1914)

Fecha	Vendedor	Tipo de inmueble	de Características	Lugar	Valor de Compra
01/09/1907	William Gordon	Terreno	8885 varas cuadradas	Barrio Quebrada Arriba	3.854 pesos oro inglés
16/03/1908	Eufrasia Cuellar	Casa solar	y Linda por el occidente con propiedad de la Cía.	Barrio Quebrada Arriba	25.000 pesos papel moneda
24/03/1908	William Gordon	Casa solar	y Linda al sur y al occidente con terrenos de la Cía.	Barrio Quebrada Arriba – Calle Ricaurte	800 pesos oro
22/04/1908	Carlos E. González F.	Casa solar	y Linda con el centro o sur con terrenos de la Cía.	Barrio Quebrada Arriba – Calle Ricaurte	30.000 pesos papel moneda
10/01/1910	José Manuel Díaz	Casa solar	y Linda al occidente con terrenos de la Cía.	Barrio Quebrada Arriba	25.000 pesos papel moneda
17/04/1911	Manuel B Castaño	Terreno	Linda por el centro con finca de la Cía.	Barrio Quebrada Arriba – Calle Ricaurte	30.000 pesos papel moneda
24/07/1912	Alberto Ángel	Casa solar	y Linda por atrás o sur y por occidente con terrenos de la compañía.	Barrio Quebrada Arriba – Costado izquierdo Q.S.E	36.000 pesos papel moneda
08/05/1913	María Guadalupe Álvarez	Terreno		Barrio Quebrada Arriba	2.000 pesos papel moneda

Fuente: elaboración propia a partir de AHC, Compendio de Escrituras Compañía Colombiana de Tejidos (1907-1933).

La nueva fábrica era una realidad. El 13 de septiembre de 1908, desde la ciudad de Bogotá, el General Reyes, presidente de la República de Colombia, puso en marcha, a través de un interruptor conectado a los cables telegráficos, los treinta telares con los cuales contaba la empresa en aquel entonces, todos impulsados por la energía generada con las aguas de la quebrada Santa Elena.

A poco menos de las diez de la mañana oprime el Presidente de la República, a cien leguas de la fábrica, un botón eléctrico, cuyo contacto con los alambres telegráficos pone en movimiento todo aquello. Y al gozar esa agradable música de la industria que redime, vuelvo a sentir fruiciones intensas, que sólo he sentido al oír los cuatro silbidos con las que locomotoras piden vía libre (López, 1908, p. 143).

Alejandro López, presente en aquel evento que convocó a la élite de la ciudad, hizo una breve descripción de la fábrica:

Un gran salón, lleno de aire y de luz, de construcción sencilla y firme, pavimentado de cemento; treinta máquinas telares y accesorias, todo movido por un motor eléctrico de 15 caballos; un exceso de salón, ocupado por artesanos que preparan el ensanche de mañana; otro salón de fabricación de telas de punto; un almacén depósito, todo limpio, pulcro, y hasta unas cuarenta muchachas desgranadas como flores en medio de aquel orden y compostura. La máquina que se mueve al impulso del fluido generado allá a lo lejos, en la caída del riachuelo amigo; las niñas, ayer sin ocupación, redimiéndose por el trabajo, y poniendo al servicio de la industria su delicadeza, su carácter subordinado y su constancia (A. López, 1908)

Como se resalta en la cita anterior, la mano de obra femenina fue la fuerza de trabajo que predominó en las primeras empresas de la ciudad; en su mayoría eran mujeres jóvenes de las zonas rurales, quienes migraron a la ciudad en busca de mejores oportunidades y encontraron en las fábricas una posibilidad de independencia económica. Como plantean Reyes y Saavedra (2005a) y Arango (1989), el imaginario de obreras dóciles, disciplinadas y sumisas a las condiciones de trabajo que se les impusiera, brindaba una gran ventaja a los gerentes de las compañías.

Coltejer fue una de las empresas que marcaron el ritmo de lo que sería un floreciente desarrollo industrial de Medellín, jalonado en gran medida por las conocidas casas comerciales de la ciudad, quienes invirtieron a riesgo parte de su capital en el despegue de las nuevas industrias. Ya con la Fábrica en marcha se llevó a cabo la primera Junta de Accionistas el 8 de octubre de 1908¹²; en dicha junta Ramón Echavarría presentó renuncia a la gerencia, para dedicarse a sus negocios particulares, y en su reemplazo fue nombrado

¹² AHC, Actas Junta de Accionistas, Libro 1, Acta N° 1 del 8 de octubre de 1908, p. 1.

Alejandro Echavarría como nuevo gerente, primer suplente a Vicente Villa¹³ y segundo suplente Ramón Echavarría.

La vasta experiencia de Alejandro Echavarría en el sector de los negocios se comenzó a ver reflejada en la Compañía Colombiana de Tejidos desde 1909. En periódicos como *La Joven Antioquia* y *La Organización*, de manera continua se publicaban avisos que daban a conocer los productos de la empresa (ver Figura 6); esta era una práctica que como estrategia había implementado con éxito Echavarría desde su casa comercial (Álvarez Morales, 2003).

Para el año de 1912, Coltejer ya contaba con 100 telares y cerca de 150 trabajadores (Gómez & Puerta, 1942, p. 36; Vásquez, 2015, p. 246). La compañía fue ganando experiencia en la medida en que tuvo que enfrentar crisis relacionadas con la escasez de materia prima, el poco dominio de la mecánica, o con las condiciones de una fuerza de trabajo fluctuante que trataba de adecuarse a la vida urbana y a la disciplina que se imponía en el trabajo fabril, pero que no siempre se mantuvo vinculada.

Es posible que la experiencia adquirida por los Echavarría y el mercado urbano en expansión fueran la motivación para que otros comerciantes incursionaran en el sector textil. Tal fue el caso de Roberto Medina, quien fundó en Envigado la Compañía Rosellón en 1915, a orillas de la quebrada Ayurá, para aprovechar una caída de agua como fuerza hidráulica. Años más tarde en 1919, al norte del Valle de Aburrá, a orillas del riachuelo El Hato y bajo la asociación de tres importantes casas comerciales en cabeza de Carlos Mejía R, Antonio Navarro y Alberto Echavarría se dio origen a la *Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato*, la cual años más tarde fue reconocida como Fabricato. Todas estas empresas textiles mantuvieron una especialización de la producción y acordaron un modelo salarial para la mano de obra; además, su relación se mantuvo en el marco de la camaradería, el colegaje y la colaboración, lo cual no eliminó la competencia, sino que la ubicó en el terreno de unos

¹³ “Industrial. Constructor. Economista. Nació en Medellín, en 1872. Murió en Nueva York, en 1924. Hijo de Germán Villa Vélez y de María Jesús Vásquez Barrientos. Ingeniero con especialidad en Electricidad de la Universidad de Fordham, en Estados Unidos. Estudió finanzas en la Universidad de Columbia, en Nueva York. El general Pedro Nel Ospina V., durante su gobierno, lo nombró colaborador de la Misión Kemmerer que creó el Banco de la República y la Contraloría General de la Nación. Fue fundador y propietario, en asocio con Harold Mayham, de la planta telefónica de Medellín, que también, posteriormente, pasó a propiedad del Municipio. Fue socio, hasta 1912, de la firma “R. Echavarría e Hijos”, sociedad compuesta por Enrique, Ramón, Pablo, Alberto y Jorge Echavarría. Junto a la familia Echavarría Misas, fundó la compañía textil Coltejer. Contrajo matrimonio en dos ocasiones, primero con Ana Echavarría Echavarría y, luego, con Lucía Echavarría” (Mejía Cubillos, 2012).

acuerdos -no siempre formales- en torno al mercado, en medio de lo que se reconoce teóricamente como una competencia imperfecta.

Figura 6. Publicidad de la Compañía Colombiana de Tejidos 1909



Fuente: *La Organización*, Medellín, enero 29 de 1909;
La Joven Antioquia, septiembre 3 de 1909.

Hasta 1914, fecha en que se flotantiza Coltejer, no es posible rastrear en la prensa o las revistas de la época información adicional acerca de su funcionamiento. Las actas de Asamblea de Accionistas y de Junta Directiva están fechadas con posterioridad a este proceso y en ellas se consignan otras dinámicas que caracterizaron la vida de la compañía en los siguientes años. Las fuentes de información que se utilizaron en esta parte de la investigación fueron escrituras públicas, prensa y revistas, y fuentes secundarias para contrastar la información aportada por autores que han abordado el tema.

2.3 El aprender a ser industriales. Gestión y formalización en la Compañía Colombiana de Tejidos 1914-1928

El año de 1914 inició para Coltejer con un inventario y balance general¹⁴ realizado el primero de marzo; en el tiempo que llevaba de funcionamiento la fábrica se habían logrado establecer ya tres áreas de trabajo o salones, como eran llamados, donde se llevaban a cabo tareas específicas tal como fue planeado desde la construcción del edificio. Se trataba de los salones de punto, tejidos e hilados, cada uno de los cuales contaba con maquinaria importada de Europa para adelantar labores propias de la industria; en la organización de la producción cada fase dependía de la anterior y cualquier inconveniente implicaba frenar casi por completo el proceso de producción.

La comercialización de los productos fue otro tema de mucho interés para la empresa. Desde temprano se adelantaron acciones para mostrar sus telas por fuera del territorio local y se trató de promover la producción en la región y en otros departamentos de Colombia, se enviaron muestras a diferentes casas comerciales del país y se logró cerrar varios negocios en importantes ciudades como Manizales con Alfredo Botero, Cali con Luís Colón, Honda con la Casa Comercial Uribe Mejía & H. y Bogotá con la Casa Comercial Echeverri Hermanos.

Los socios, motivados por la demanda del mercado, la necesidad de nuevos ensanches, el nombramiento de nuevos empleados y la escasa competencia del sector, la cual apenas comenzaba a tomar vuelo en el país con la fundación de Rosellón en Envigado y de

¹⁴ AHC, Inventarios y Balances 1914-1929.

Tejidos Obregón en Barranquilla, decidieron avaluar la compañía con fines de flotantización. Para adelantar esta tarea, afirma Enrique Echavarría, se nombró a Lázaro Mejía y a Ricardo Olano:

... entraron ellos en minucioso estudio y avaluaron la empresa en la suma de cuatrocientos setenta mil pesos (470.000); nosotros contábamos con quinientos mil (500.000) sentimos nuestras esperanzas un tanto frustradas; quisimos al fin tener colaboradores y las acciones salieron al mercado (Echavarría, 1943, p. 26).

Con esta tasación se llevó a cabo la segunda reunión de accionistas¹⁵ el 27 de marzo de 1914. En dicha sesión se decidió elevar el capital social de la compañía de 1.000 a 470.000 pesos oro, valor del avaluó, representados en 9.400 acciones de a 50 pesos oro cada una. A su vez se aprobaron los nuevos Estatutos que regirían los destinos de la empresa, elaborados por Francisco A. Echeverri, Ramón A. Restrepo y Daniel del Valle. La protocolización¹⁶ se llevó a cabo en la Notaría Segunda, el 30 de marzo de 1914; allí quedaron registradas las bases de la nueva compañía (ver Tabla 4).

Alejandro y Enrique Echavarría se hicieron a una participación de la nueva compañía representada en 2.350 acciones¹⁷ cada uno, es decir un total de 4.700 acciones divididas entre ambas casas comerciales, y su representación en la Junta Directiva alcanzó el 50 por ciento de participación. Las acciones restantes quedaron abiertas al público para su suscripción entre los meses de abril y agosto de 1914. Era de suponerse que la compra de acciones no sería masiva, por el riesgo de invertir en una nueva compañía y por el alto precio de la acción que ascendía a los cincuenta pesos oro, un precio que solo estaba en capacidad de pagar una pequeña parte de la población de la ciudad.

¹⁵ AHC, Asamblea General de Accionistas, Libro 1, Acta N° 2 del 27 de marzo de 1914, p. 7.

¹⁶ Notaría Segunda de Medellín, 30 de marzo de 1914. Escritura 397.

¹⁷ AHC, Asamblea General de Accionistas, Libro 1, Acta N° 3 del 28 de marzo de 1914, p. 14.

Tabla 4. Accionistas de la Compañía Colombiana de Tejidos en 1915

Nombre	No. Acciones
Alejandro Echavarría	2.350
Francisco Luis Moreno	125
Gregorio Pérez	1.200
Luis Palacio	10
Luis M Escobar E.	6
Carlos Villa	140
Ricardo Lalinde	15
Mauricio Badia	160
John Uribe	200
Marceliano Correa	60
Francisco Echeverri	10
Enrique Echavarría	2.350
Jaime Echavarría	310
Leoncio Aristizábal	40
Eugenio Martínez	20
Harold B Meyerheim	20
Lázaro Mejía	300
Enrique Moreno R.	20
Samuel Restrepo	200
Total	7.536

Fuente: AHC, Asamblea General de Accionistas, Libro 1, Acta N° 4 del 8 de febrero de 1915, p. 20.

En los Estatutos que precedieron a la flotantización de Coltejer quedaron consignados los pilares legales que orientaron el futuro de la compañía. No obstante, se trató de un primer intento de organización que se ajustó con los años, de acuerdo con las condiciones del mercado, las políticas económicas y el mismo crecimiento del negocio. En esa primera versión, se describió a cada uno de los estamentos y las funciones correspondientes a cada cargo; y se identificó una estructura de carácter vertical¹⁸, en la cual se establecieron cinco

¹⁸ De acuerdo con Daft y Marcic (Daft & Marcic, 2010) la estructura organizacional se define como “EL conjunto de tareas formales asignadas a individuos y departamentos; las relaciones de subordinación formales, incluidas las líneas de autoridad y responsabilidad de la decisión, el número de niveles jerárquicos y el tramo

niveles jerárquicos que representaban las funciones sustanciales de la administración de la Compañía Colombiana de Tejidos en 1914 (ver Figura 7).

Figura 7. Niveles jerárquicos en la Compañía Colombiana de Tejidos 1914



Fuente: elaboración propia a partir de Actas Junta Directiva Compañía Colombiana de Tejidos 1914.

Si bien en las Actas de la Junta Directiva no se hace explícita, si existía una cadena de mando en cabeza de la Junta Directiva quien delegaba los destinos de la Compañía en la gerencia, encargada de vincular a todas las personas de la fábrica (Macintosh & Daft, 1987); se reconocía así una autoridad de mando, donde resultaba claro ante quien debía responder cada empleado.

Como lo plantean Daft y Marcic (2010) el modelo de estructura vertical permite delinear la cadena de mando, dando a conocer las funciones de cada una de las secciones o áreas de trabajo. El primero de estos niveles se encuentra representado por la Asamblea General de Accionistas, sobre este estamento recaen todas aquellas decisiones que afectan la estructura y el funcionamiento de la compañía, actividades que son realizadas a través de reformas a los Estatutos de la organización, con la participación de las tres cuartas partes de las acciones. Este claramente fue el modelo administrativo adoptado por Coltejer.

de control de los administradores y el diseño de sistemas para asegurar la coordinación eficaz, a través de los departamentos de empleados”.

Por acuerdo general, la Asamblea de Accionistas sesionaba el segundo lunes de febrero de cada año, era presidida por el gerente y contaba con la participación de todos los socios inscritos en el registro de acciones. Las decisiones se tomaban por votación de acuerdo con el número de títulos de acciones; lo cual significó que la familia Echavarría, principal accionista, siempre tomara las decisiones claves para el rumbo de la Colombiana de Tejidos hasta los primeros años de la década de 1930.

Dentro de las funciones de la Asamblea de Accionistas, máximo ente administrativo de la sociedad, se contempló el nombramiento de la Junta Directiva y del Revisor de la compañía. Así mismo, tenía como responsabilidad la reforma a los Estatutos, el reparto de los dividendos o la venta parcial o total de la empresa; todas estas acciones debían ser autorizadas por la mayoría accionaria. Acorde con lo establecido, se adelantó la elección de la Junta Directiva compuesta por el gerente Alejandro Echavarría y los consejeros Lázaro Mejía y Francisco Luis Moreno, con la suplencia de Ricardo Olano, Emilio Correa, Juan Martínez y Samuel Restrepo. Con respecto a la elección del gerente, en el Artículo 50 de los Estatutos de la Compañía, se definió que no podía tener relación con los consejeros hasta cuarto grado de consanguinidad, lo cual funcionó como una estrategia para mantener la independencia en la toma de decisiones por votación, que por afinidad familiar pudiera favorecer los intereses del gerente. La gerencia se mantuvo en cabeza de Alejandro Echavarría, quien rigió los destinos de Coltejer hasta su muerte en 1928.

Las tareas de la Junta, como se destaca en los Estatutos de 1914, consistían en el cumplimiento de funciones básicas orientadas a lograr un crecimiento a corto y mediano plazo. Las decisiones de carácter operativo estaban relacionadas con la creación de nuevos cargos, la revisión y ajuste de los reglamentos, el manejo del personal y la adquisición de nuevos bienes.

Es decir, que en las tareas de la Junta no había directrices encaminadas a supervisar funciones relacionadas con la eficiencia de la producción y con el control a las tareas de distribución, como sí ocurría, –lo afirma Wren (2008)– en países como Estados Unidos, donde los métodos de tiempos y movimientos propuestos por Taylor se encontraban en auge. En Antioquia estos métodos apenas estaban siendo planteados por Alejandro López (Mayor

Mora, 1992; Weiss, 1994) a través de su cátedra de Economía Industrial en la Escuela de Minas.

El manejo de la Compañía en sus primeros años de funcionamiento fue empírico apoyado, sobre todo, en la experiencia que tenía el gerente en el manejo de casas comerciales, la producción cafetera y la banca. Pero a medida que la Fábrica creció fue necesario implementar nuevas acciones y tomar el control sobre otras tareas.

En los Estatutos no estaban definidas las funciones de los consejeros. Sin embargo, en las actas de Junta Directiva, se daba cuenta de su labor consultiva y de la asesoría que prestaban al gerente en las decisiones relacionadas con inversiones, maquinaria y futuros ensanches, todas estas claves para el funcionamiento de la compañía. Así mismo, estaban a cargo del relacionamiento con el sector externo en la gestión de inversiones y créditos para favorecer el proceso de capitalización, y la búsqueda de casas comerciales locales y nacionales para la comercialización de los productos.

Las funciones de la gerencia estaban estipuladas en el Artículo 29 y subsiguientes de los Estatutos de la compañía, en donde se planteaba que: “(...) el gobierno y la administración de la sociedad estarán a cargo de un empleado denominado Gerente que durará en sus funciones por el término de dos años pudiendo ser reelegido indefinidamente”.¹⁹

La influencia de algunos aspectos desarrollados por la escuela Francesa del *Management*, en cabeza de Fayol empezaba a tomar forma. Henri Fayol había escrito en 1916 la obra *Administration Industrielle et Générale*²⁰ donde trata acerca de los principios de unidad de mando y autoridad, y responsabilidad. Estas ideas están consignadas de alguna manera en las funciones del gerente, definidas en los Estatutos, puesto que además de dirigir y tomar las decisiones claves de la compañía, el gerente debía estar atento al desempeño del personal, visitar frecuentemente los trabajos de la fábrica y mediar en los conflictos que allí

¹⁹ Notaría Segunda de Medellín, 30 de marzo de 1914. Escritura 397, p. 4.

²⁰ A pesar de que los Estatutos fueron redactados en 1914 y la primera publicación del texto de Fayol se dio en 1916 y su posterior traducción al inglés en 1917 a finales de su vida, es importante aclarar los aportes que hace este autor en su obra son la recopilación de una vida de trabajo en distintas compañías. A través de la práctica se hace a una idea acerca de la gestión, alejada de los principios fundamentados en los sistemas y métodos para aumentar la velocidad de producción, es decir separada de las actividades técnicas. Afirman Wren (1995) y Reid (1995) que las aportaciones teóricas de Fayol parten de vivencias propias y experiencias en los cargos que desempeñó a lo largo de su carrera como ingeniero, y que comenzó a divulgar tempranamente en diversos textos.

se presentaran. Sin embargo, es de anotar que de acuerdo con las ideas de Fayol y Taylor, aquí no primaba el factor humano como un elemento trascendental en la estructura organizacional y solo será hacia los años veinte del siglo pasado que Mary Parker Follett, considerada la madre de la Administración Moderna, se acercaba a un sistema de administración más participativo e integrador.

Podría decirse que Coltejer se anticipó en la práctica a las orientaciones teóricas que formuló Parker en el marco de la llamada escuela de las Relaciones Humanas. Desde la posición de McLarney y Rhyno (1999), el modelo desarrollado por Parker Follet era menos mecánico y más enfocado en los individuos, es decir más humanista. En el desarrollo de sus teorías indicó que los propietarios y gerentes de las compañías debían estar en capacidad de resolver los conflictos con sus empleados, no por una razón de dominación, sino a través del trabajo común; es decir, que las organizaciones debían trabajar en conjunto. Así mismo, Selber y Austin (1997) afirman, que la autora plantea la importancia que tiene el conocimiento del grupo laboral con el fin de entender la realidad de cada trabajador, de tal manera que en el proceso de planificación se integre a todo el personal de la organización.

Pese a que los Estatutos de Coltejer definieron el control de la organización en la Junta Directiva y en la figura del gerente, también dieron potestad para la creación de los cargos necesarios para el buen desempeño de la empresa. Conscientes de no poder estar al frente de todos los detalles operativos que implicaba la producción, se hizo el nombramiento de un administrador y director de la fábrica; el cargo fue ocupado por Jorge Echavarría, sobrino del gerente, con un sueldo de 100 pesos oro, quien rotaría el cargo con sus hermanos Ramón y Rudesindo (Farnsworth-Alvear, 2000, p. 52). Años más tarde, esta línea familiar de los Echavarría hizo parte de la sociedad fundadora de Fabricato.

Otra de las figuras consideradas en los Estatutos , fue la del Secretario Contador, encargado de una doble función: por una parte, tendría a su cargo los protocolos de las actas de la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva²¹, llevaría el registro de libro de

²¹ Un aspecto que llama la atención al respecto de los protocolos de actas realizados en Coltejer desde inicios de la compañía, es el carácter ejecutivo y abreviado de los mismos, la información que se despliega es muy básica en ocasiones, lo que dificultad hacer un seguimiento a funciones que son claves en la empresa. Caso diferente ocurre con las actas de la textilera Rosellón, cuyas actas son más descriptivas y extensas en información y detalles.

accionistas, de los inventarios y los balances anuales, y por otra, debía llevar control de las cuentas de la empresa, la contabilidad por partida doble, expedir los recibos de caja, verificar los pagos ordenados por la gerencia y llevar las cuentas de caja. El cargo fue ocupado por Germán Mejía quien se mantuvo hasta el 31 de julio de 1916, cuando fue reemplazado por Manuel Mejía Bedout.

Por último, se encontraba el Revisor Fiscal. Su función era verificar los estados contables; por lo tanto, era ajeno a participar en cualquier cargo de la compañía e, incluso, no podía poseer acciones, con lo que se buscaba transparencia e imparcialidad. A su cargo estaba llevar mensualmente el reporte de las cuentas y presentar informes anuales a la Asamblea General de Accionistas. Estas funciones estuvieron desempeñadas hasta el año 1931 por Manuel de la Calle.

Los Estatutos, además de definir la estructura interna y las funciones asociadas a cada uno de los cargos, consideraron disposiciones generales respecto a la liquidación de utilidades, el manejo de los balances, las condiciones de liquidación, el fondo de reserva, reformas a los Estatutos y el grado de relación parental de los integrantes de la Junta. De las generalidades mencionadas cabe resaltar dos aspectos asociados con el buen funcionamiento de la empresa. El primero, consignado en el Artículo 42 de los Estatutos, según el cual:

“...de las utilidades líquidas anuales que se obtengan, se tomará un diez por ciento (10%) para formar el fondo de reserva, el cual queda afecto, al igual que el capital, al pago de todos los cargos sociales”.²²

Dicho fondo debía elevarse hasta 20 por ciento del capital social de la compañía y estaría en función de todos los accionistas independiente de la época en que fuesen adquiridas las acciones.

Lo anterior se destaca, pues evidencia la capacidad de previsión del riesgo al considerar un fondo de recursos que pudiera atender las necesidades de la empresa en épocas de crisis o dificultades económicas; esto también se observa en el seguro realizado en el año 1915²³ donde se cubrió a la fábrica, la maquinaria, la materia prima y las agencias comerciales por un valor de 63.500 £, a través de la aseguradora Unión Comercial.

²² Notaría Segunda de Medellín, 30 de marzo de 1914. Escritura 397, p. 7.

²³ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, Acta N° 2 del 22 de febrero de 1915, p. 9.

Otro elemento importante se encuentra en el Artículo 50 de los Estatutos:

“(…) el parentesco dentro del cuarto grado civil de consanguinidad y segundo de afinidad y la comunidad de intereses en sociedades no anónimas entre el gerente y los consejeros produce incompatibilidad en el ejercicio de dichos empleos”.²⁴

Con esta precisión se mantuvo cierto grado de independencia en la Junta Directiva y se trató de evitar que se monopolizara la toma de decisiones por parte de la familia Echavarría, principal accionista de Coltejer, hasta entrada la década de los treinta. Se buscó garantizar a los inversionistas una Junta Directiva homogénea, en donde los consejeros entraran a mediar y negociar aquellas proposiciones de la gerencia que pudieran estar en contravía de los intereses de los accionistas minoritarios.

Hasta la década de 1920 no se presentaron cambios en los cargos o en la estructura orgánica de la empresa. Sin embargo, la estructura física y el número de empleados venía creciendo sustancialmente, en razón al aumento en la demanda por parte de las casas comerciales que ofrecían los productos de la compañía. En una visita realizada por la Policía de Fábricas²⁵ en marzo de 1920, el inspector contabilizó la mano de obra: 300 obreras, 50 obreros, 5 mujeres vigilantes de la moral y un administrador; señaló a su vez que la jornada de trabajo iniciaba a las 6:15 a.m. hasta las 10:30 a.m. donde se brindaba una hora de receso, retornaban a las 11:30 a.m. hasta las 5:15 p.m. para sumar 10 horas de trabajo al día.²⁶

Por entonces figuraba como administrador Eduardo Echavarría²⁷, quien desde el año de 1910 inició su vida laboral en la compañía, había desempeñado diferentes cargos hasta llegar a ser director de la Fábrica como lo afirma su primo Enrique Echavarría (1943, p. 25). Por este motivo, en la Asamblea celebrada el 14 de febrero de 1926, Alfonso Villa, uno de los consejeros Coltejer propuso que:

²⁴ Notaría Segunda de Medellín, 30 de marzo de 1914. Escritura 397, pp. 7r -8.

²⁵ La Policía de Fábricas fue creada en 1918 por la Asamblea Departamental de Antioquia, por medio de la Ordenanza N° 25.

²⁶ Archivo Histórico de Antioquia, Secretaría de Gobierno, Libros de actas de Inspección de Fábricas, Tomo 8928, acta N° 576, 16 de marzo de 1920, p. 23.

²⁷ Eduardo Echavarría es hijo de Juan José Echavarría Vélez e Isabel Echavarría Isaza. Esta última hermana de Alejandro Echavarría Isaza.

“De las 400 acciones que posee la compañía como reserva, obséquiese al señor Eduardo Echavarría 10 acciones, por los buenos servicios que este empleado ha prestado a la compañía en los 16 años que tiene de trabajar con ella”.²⁸

Esta proposición fue aprobada por unanimidad. Echavarría terminó los últimos años de su vida al servicio de la empresa y llegó a ocupar el cargo de Director Técnico en los años treinta.

Las funciones de Eduardo Echavarría como Director consistían en la contratación, disposición y despido de la mano de obra, y también debía velar por el buen funcionamiento de los salones de producción. Para cumplir con tal propósito se registraba muy cuidadosamente en un libro, por apellidos, cada uno de los obreros que ingresaba a la fábrica, y se anotaba su procedencia, el salón donde desempeñaría sus labores y las causales de su despido. Esta práctica dejó una valiosa información respecto al personal obrero vinculado en la empresa.

En el interior de las instalaciones, donde predominaba la mano de obra femenina, se contaba con mujeres vigilantes encargadas de velar por la buena moral y el comportamiento de los obreros, y evitar cualquier conqueito, relacionamiento o contacto entre hombres y mujeres. Así mismo, los espacios de socialización eran regulados, en las horas de trabajo estaba prohibido cualquier tipo de conversación, corrillo o chismorreo, los trabajadores debían estar en función de sus actividades ya que cualquier distracción podía afectar el rendimiento o terminar en algún daño sobre las telas o las maquinarias. En caso de presentarse algún daño en las máquinas o en las telas, se cobraba al trabajador mediante un sistema de multas, avalado por la Policía de Fábricas siempre y cuando no superara ciertos topes; pero el valor a pagar no estaba regulado por ninguna entidad del Estado, sino que se imponía acorde al daño causado y según el criterio del patrón o el administrador que lo representaba.

En 1926 se realizó la primera reforma a los Estatutos de la compañía. Esta reforma tuvo como objetivo crear dos suplencias para reemplazar al gerente en caso de ausencias, y evitar que los consejeros se vieran obligados a suplir estas ausencias y no contar con quórum completo para la toma de decisiones. El gerente presentó esta propuesta a la Asamblea

²⁸ AHC, Asamblea General de Accionistas, Libro 1, Acta N° 15 del 8 de febrero de 1926, p. 71.

General de Accionistas²⁹ el 8 de febrero de 1926, y fue aprobada en la primera votación. Al día siguiente nuevamente se discutió y aprobó por todos los miembros de la Junta de Accionistas, quienes eligieron por aclamación a Guillermo Echavarría y a Germán Echavarría, como primero y segundo suplente respectivamente.

Con esta decisión se hizo evidente una situación muy particular en el caso de Coltejer: No obstante que la compañía había sido flotantizada desde 1914, la mayoría de sus accionistas eran parientes de la familia Echavarría, hijos, sobrinos, nietos o yernos del fundador de la empresa, y la participación de otros accionistas era notoriamente minoritaria. De esta manera el gerente contaba con un poder de decisión importante en las asambleas de accionistas, donde las votaciones dependían del número de acciones que tenía cada uno de los asistentes, y con la mayoría accionaria de los Echavarría las votaciones se orientaron acorde con los intereses de la gerencia. Esta condición se mantendrá hasta la mitad de la década del treinta, cuando se empezó a incrementar el capital social de la compañía por medio de la emisión de acciones y comenzaron a perder influencia los parientes del fundador.

El crecimiento de la empresa en materia de infraestructura y a nivel técnico fue notorio desde finales de la década de 1920. Sin embargo, en cuanto a la gestión no se presentaron muchos cambios. Las transformaciones vendrían con los gerentes posteriores, quienes habían tenido la oportunidad de formarse académicamente a nivel local o en el exterior y lograron implementar nuevas y más eficientes prácticas a nivel administrativo.

En el año de 1928 falleció Alejandro Echavarría principal socio, fundador y gerente de la compañía. Posterior a su muerte y con Germán Echavarría como gerente, la empresa comenzó un proceso de ensanche, modernización de la maquinaria, se pusieron en marcha nuevas funciones y se incrementó el capital social; estos cambios llevaron a Coltejer a un nuevo nivel que significó el inicio de un proceso de formalización.

²⁹ AHC, Asamblea General de Accionistas, Libro 1, Acta N° 17 del 14 de febrero de 1927, p. 77.

2.4 Tecnificación, crecimiento y mercados

El 17 de agosto de 1928 los principales periódicos de Medellín anunciaban en primera página la muerte del empresario, filántropo y comerciante Alejandro Echavarría. Los editoriales y reseñas publicados destacaban su labor social y cívica en pro de los menos favorecidos, un ideal reflejado, según García Estrada (García Estrada, 2013), en la fundación del Hospital San Vicente de Paul, una de sus principales obras³⁰, cuya construcción inició el 4 de agosto de 1916.

Posteriormente en las instalaciones del Hospital se llevó a cabo un acto póstumo donde se inauguró un busto en su honor. En el discurso pronunciado por Gil J. Gil se destacó lo siguiente:

Entre tanto a Don Alejandro Echavarría, le pasa con el Hospital lo que al padre de familia con el ultimo hijo; es el mimado, el objeto de sus complacencias, el amor de sus amores. Don Alejandro se entrega a este nuevo hijo con toda su voluntad, con todas sus fuerzas, con toda su alma, y cuando después de 15 años de intenso laborar, la muerte lo sorprende con la sonrisa en los labios su mejor legado es para su obra predilecta, para la cual ya apunta la aurora sonrosada de un día de resurrección.³¹

Es importante resaltar que en la mayoría de los documentos relativos a la muerte de Alejandro Echavarría se destacaron además sus aportes al mejoramiento de la ciudad a través de la Sociedad de Mejoras Públicas; sin embargo, su papel como empresario no tuvo los mismos reconocimientos.

³⁰ Los inicios del Hospital San Vicente de Paul se remontan al año 1912 con la iniciativa de un grupo de filántropos, comerciantes y empresarios antioqueños ante las precarias condiciones del Hospital San Juan Dios, que no alcanzaba a suplir las necesidades de una ciudad en crecimiento. La iniciativa estuvo encabezada por Alejandro Echavarría Isaza, quien hasta su muerte gestionó y motivó a la élite medellinense para que se apropiara de la obra.

La obra tenía un carácter visionario, que algunos tildaban de extravagante. Contó con trece pabellones diseñados por el arquitecto Belga Agustín Goovaerts. La construcción tardó cerca de veinte años; los trabajos se iniciaron en agosto de 1916, bajo la supervisión del arquitecto Enrique Olarte.

El hospital recibió sus primeros pacientes en enero de 1926, todos ellos trabajadores del Ferrocarril de Antioquía, entidad a la que se le arrendó un pabellón que funcionaba con personal y médicos de la entidad estatal. Sin embargo, no sería sino hasta 1934 cuando el hospital comenzó a prestar sus servicios a la comunidad en general (García Estrada, 2013).

³¹ *El Heraldo de Antioquia*, 29 de agosto de 1932. *Inauguración del busto de Don Alejandro Echavarría*.

Con motivo del deceso del gerente y socio fundador, el 20 de noviembre de 1928 se llevó a cabo una Junta Directiva de carácter extraordinario. En el acta quedó consignado:

La Junta Directiva de la Compañía Colombiana de Tejidos deja constancia en la presente acta del profundo sentimiento que le causa la inesperada muerte del señor Alejandro Echavarría, quien, por sus capacidades, conocimientos y buen tino comercial, manejó la compañía desde su fundación hasta el presente, dejando sin discusión plenamente satisfechos a todos los accionistas de la compañía.³²

Tras la muerte de Alejandro Echavarría, la gerencia de la compañía quedó vacante. Pero, no se presentaron mayores traumatismos gracias a la reforma de Estatutos aprobada por la Asamblea de Accionistas en 1926, que había reglamentado los nombres para remplazar las ausencias del gerente de manera temporal o definitiva. Se eligió a Guillermo Echavarría Misas³³ y a su hermano Germán Echavarría Misas. Guillermo, quien era el primer suplente, declinó al cargo aduciendo sus múltiples ocupaciones relacionadas con las inversiones que la familia Echavarría recientemente había hecho en haciendas ganaderas ubicadas en la costa Atlántica; por tanto, Germán, su hermano, debió asumir la gerencia. El cargo fue ratificado por la Asamblea General de Accionistas el 11 de febrero de 1929. Fue así como el control de la empresa se mantuvo en poder de la familia Echavarría, tanto a nivel accionario como en lo que respecta al manejo administrativo.

Bajo la dirección³⁴ de Germán Echavarría, la Compañía Colombiana de Tejidos tomó un nuevo aire representado en la búsqueda de nuevos mercados, en ensanches a la planta física y funciones de tecnificación y renovación de la maquinaria. La nueva gerencia mantuvo una gestión moderada de la empresa; es decir, que al igual que su antecesor, las decisiones que se tomaron, buscaron mitigar al máximo los riesgos de tipo financiero y administrativo que podían poner en peligro a la compañía. Las acciones que llevó a cabo estaban antecedidas

³² AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, sesión del 20 de noviembre de 1928, p. 41.

³³ Guillermo Echavarría nació en el año de 1888, es el segundo hijo de Alejandro Echavarría Isaza y Ana Josefa Misas. Cursó sus estudios secundarios en los Estados Unidos, en la *Academia Miliar Peekhill*, al graduarse continuó sus estudios en el área de comercio en el Coleman's Business College. Fue socio fundador de la "*Compañía Colombiana de Navegación Aérea*" en 1919, primera empresa de aviación comercial de América. Su principal negocio estuvo alrededor de la ganadería, en especial en la *Hacienda Nuevo Mundo*, localizada en la región del Sinú, primera finca ganadera adquirida por la familia Echavarría Misas. (Lopera Rojas, 2017; Mejía Cubillos, 2012).

³⁴ Entiéndase el concepto de dirección desde la perspectiva que lo plantea Fayol, como la capacidad de poner en funcionamiento el cuerpo social de la organización, a través de los distintos actores que lo componen.

por un estudio técnico, una asesoría legal o el consenso en pleno de la Junta Directiva, de tal manera que la capacidad de dirección se apoyaba en realidades claras.

Se dio inicio a un ambicioso plan de modernización de la empresa mediante la actualización de la maquinaria. Con ese propósito la gerencia envió, en la segunda mitad del año 1931, a Eduardo Echavarría³⁵, administrador de la Fábrica desde hacía 22 años, a un viaje por Estados Unidos, Inglaterra y Alemania para visitar varias textileras y comprar directamente a los fabricantes la maquinaria necesaria para modernizar las secciones de telares, de hilados y de tintorería. El viaje también sirvió como un proceso de aprendizaje en la fabricación de telas de seda y para mejorar la eficiencia de la maquinaria que ya poseía la compañía.

En junio de 1929, el nuevo gerente programó una correría por estas zonas³⁶ con el objetivo de estudiar la factibilidad de emprender nuevos negocios. Al finalizar el año 1932, la compañía ya contaba con agencias comerciales en diferentes ciudades de Colombia (ver Tabla 5). La gerencia de Germán Echavarría también avanzó en la búsqueda de nuevos mercados gracias a la mejor calidad de las telas, y a la buena reputación que tenían los productos de Coltejer en las distintas casas comerciales donde eran distribuidos. Ese buen renombre trascendió lo local, de tal forma que los productos de Coltejer fueron reconocidos en otros lugares del país como Bogotá, Honda y Girardot.

³⁵ El 18 de marzo de 1932 dio informe a la Junta Directiva, en la que presentó algunos detalles acerca de su viaje. AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, sesión del 18 de marzo de 1932, p. 90 -91

³⁶ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, sesión del 17 de julio de 1929, p. 46.

Tabla 5. Agencias comerciales de Coltejer 1932

Ciudad	Agencia
Barranquilla	Breuer, Moller & Co. Sucs.
Bogotá	Félix Salazar e Hijos
Girardot	Alberto Galofre
Honda	Francisco Cascardo
Manizales	Álvaro Villegas R.
Pereira	Nepomuceno Vallejo E.
Armenia	Rafael Duque H.
Bucaramanga	E. Olarte S.
Cúcuta	Riboli Abbo Suc.
Neiva	Hermógenes Liévano
Medellín	Hijos de Alejandro Echavarría y Cía.
	Mesas Hermanos y Cía.
	Tracey Brothers Ltd.
	John Uribe
	Gaviria Hermanos y Cía.
	Hijos de Ricardo Uribe y Cía.
	Eugenio Jaramillo
	Rafael A. Pérez

Fuente: elaboración propia a partir de Pérez y Restrepo (Pérez & Restrepo, 2004).

También se mantuvo la previsión de futuros ensanches y se invirtió en propiedades colindantes a los terrenos de la fábrica. Durante la gerencia de Germán Echavarría se adquirieron once propiedades contiguas a las instalaciones. (ver Tabla 6).

Los modos de organización del trabajo en la fábrica, se pueden clasificar en dos modelos a juicio de Valdalisio y López (2000, p. 50), uno principal y otro secundario, que se adelantan de manera individual o en conjunto. El principal centrado en líneas de producción de montaje en cadena, no requiere un alto nivel de supervisión, pero sí una alta especialización del trabajo de la mano de obra. Las funciones continuas, por su parte, implican la división del trabajo por secciones donde se adelanten tareas de transformación de la materia prima mediante procesos químicos o energía calórica; es el caso de los talleres de

fundición o de aquellas industrias que requirieran técnicas ingenieriles en el desarrollo de sus productos.

**Tabla 6. Propiedades adquiridas por la Compañía Colombiana de Tejidos
1929-1935**

Fecha	Vendedor	Tipo de inmueble	Características	Lugar	Valor de Compra
13/03/1929	Justo P. Montoya	Casa de habitación de tejas con solar		Barrio Quebrada arriba –sobre Calle Ricaurte	2000 pesos oro
23/05/1929	Antonio Uribe M como apoderado de María Luisa Ángel	Casa de tapias y tejas		Barrio Quebrada arriba – sobre Calle Ricaurte y colindante al norte con la quebrada Santa Elena	5000 pesos oro
23/05/1929	Clímaco Velásquez	Casa de tapias y tejas con solar	Linda con terrenos propiedad de la Compañía.	Barrio Quebrada arriba – sobre Calle Ricaurte y colindante por el centro con quebrada Santa Elena	4000 pesos oro
30/07/1930	Ana Rita Vélez	Terreno con dos casas de habitación	Linda con terrenos propiedad de la Compañía por la parte de atrás	Barrio Quebrada arriba – sobre Calle Ricaurte	5500 pesos oro
24/08/1931	Guillermo H. Villa	Finca con casa de habitación	La propiedad se adquiere como pago de una deuda de la casa comercial <i>Hijos de Vicente B. Villa y Cia.</i>	Paraje de Santa Elena	4691 pesos oro
31/10/1931	Roberto Mesa M	Lote de Terreno	Se toma el lote como pago de un crédito	Barrio Villa Hermosa – Manzana 37	300 pesos oro
04/05/1932	Antonio María Ceballos	Casa de tapias y tejas con solar	Permuta entre el señor Antonio María Ceballos y la Compañía de Tejidos	Barrio quebrado arriba sobre Calle Ricaurte frente al puente de la toma	

26/08/1932	Remate Judicial – Juzgado 2° Civil	Casa con solar		Barrio Quebrada arriba –sobre Calle Ricaurte	1500 pesos oro
14/07/1933	Solina Gaviria Guerrero	Lote de terreno con casa de tapias y tejas	Colindante por un costado con terrenos de la compañía.	Barrio Quebrada arriba – sobre Calle Ricaurte	1600 pesos oro
08/09/1933	Leonor Ángel de Toro	Lote terreno Av. oriental río Medellín	Se recibe en calidad de una deuda	Lote sobre la avenida los Libertadores	6500 pesos oro
02/11/1933	Clementina Montoya de Brunet	Lote terreno prolongación oriental calle Colombia – 2575 varas de extensión	Se adquiere por remate judicial		10000 pesos oro
17/04/1934	Aureliano González y Mercedes Henao	Dos casas con sus solares y demás mejoras		Las casas colindan al occidente con propiedades de la Cía.	4.125 pesos oro
12/05/1934	Josefa Uribe v. de Restrepo	Casa de tapias con solar		Barrio Quebrada arriba colindante con quebrada Santa Elena	1600 pesos oro
09/04/1935	Susana Montoya	Lote de Terreno	4786 varas de extensión	Barrio Buenos Aires – entre Calle Dimas Estrada y Colombia	17936 pesos oro

Fuente: elaboración propia a partir de AHC, Compendio de Escrituras Compañía Colombiana de Tejidos 1907-1933.

Este último modelo, coincide con las formas de trabajo y producción de las industrias textiles, donde la producción se organiza en secciones –o salones como se conocía localmente– que suministraban los insumos necesarios para el proceso secuencial que implicaba la transformación del algodón en telas. Esto explica el porqué de la continua adquisición de propiedades para ensanchar los salones; se trataba de incorporar nuevos telares, equipos de tintorería, hilatura y estampación para que con el funcionamiento de cada una de las secciones se generara una mayor producción que pudiera atender la demanda del mercado.

La década de 1930 en el país inició con la caída del precio internacional del café y dificultades en el flujo de la economía mundial, ambos eventos consecuencia de la crisis del

29, que impactó el crecimiento económico y la industrialización colombiana; se produjo un déficit comercial que derivó en una contracción monetaria y en una deflación de precios, con un sistema monetario que se mantuvo bajo el predominio del patrón del oro.

Con el gobierno de Enrique Olaya Herrera se implementaron varias políticas anticíclicas: el abandono del patrón oro, que permitió devaluar el peso y mantener el control en la tasa de cambio; la autorización de préstamos al gobierno por parte del Banco de la República; y el acceso del sector privado a estos fondos a través del Banco Central Hipotecario -BCH-, la Caja Agraria y la Corporación Colombiana de Crédito. También se planteó reactivar la producción agrícola de la nación, afectada por precariedad de las vías de comunicación y los medios de transporte.

En lo que hace relación al sector externo, a partir de 1931 se dieron, en palabras de Montenegro y Ocampo (2007, p. 374), una serie de reformas arancelarias de carácter proteccionista que favorecieron la producción doméstica de alimentos, telas, bebidas y cemento. Al respecto Echavarría (J. J. Echavarría, 1999) señala que a pesar de la crisis, el período de los años treinta estuvo marcado por una importante recuperación industrial, reflejada en la tasa de crecimiento del sector fabril, que alcanzó 8.5 por ciento anual, la más alta de América Latina y también la más alta en la historia del país.

También en la década de 1930 se constituyó una agremiación de industriales, que fomentó el desarrollo de los principales sectores económicos de la nación. La iniciativa surgió en la ciudad de Medellín el 30 de julio de 1930, y adoptó el nombre de La Industria Nacional Colombiana. Alrededor de este proyecto se congregaron los principales industriales de la región y posteriormente integró empresas de Barranquilla y Bogotá. De acuerdo con los objetivos propuestos se trató de:

Propender por el mejoramiento de las industrias existentes, lo que traerá como consecuencia lógica, el aumento de consumo y la disminución de las importaciones. Como base y fundamento se trabajó ahincadamente por una reforma sustancial en la política aduanera encauzándola hacia un razonable proteccionismo como lo han adoptado todos los países del mundo (Pérez & Restrepo, 2004, p. 55)

Esta agremiación buscó el incremento a los aranceles de aquellos productos importados que tenían potencial de producción en el territorio nacional; se trataba de

fortalecer su consumo local para lograr una independencia económica del país a mediano plazo. Dentro de los sectores favorecidos estaba el de la producción textil representado de manera significativa por las textileras regionales, las cuales para el año de 1932 estaban en expansión y habían logrado aumentar el número de telares a: 204 en Fabricato, 162 en Coltejer, 170 en Rosellón y 212 en la Compañía de Tejidos de Medellín. (Pérez & Restrepo, 2004).

Las mejoras en las técnicas de producción también incidieron en la calidad de las telas producidas. Con el tiempo, y a través de una intensa campaña por parte del gobierno para fomentar el consumo de productos nacionales, las telas de producción local se posicionaron en el mercado regional y nacional y se incrementó el número de las agencias comerciales en distintas ciudades del país.

Una de las estrategias para la promoción de la producción nacional fue la de las ferias industriales de carácter local y nacional, donde las principales industrias del departamento y del país exhibían sus productos y promovían su consumo. La Semana Industrial fue uno de tales eventos; fomentada por La Industria Nacional Colombiana, bajo la dirección de José J. Hoyos, se realizó en Medellín entre el 15 y el 22 de noviembre de 1931, en la parte baja del Pasaje Bolívar de propiedad de Alejandro Ángel e Hijos S. A. La feria tuvo como objetivo “hacer una extensa propaganda en todos los campos al consumo de los artículos de producción nacional, postulado que encarna hoy una de las bases fundamentales para la reconstrucción económica del país”.³⁷ Este evento sirvió como medio de divulgación para las principales textileras antioqueñas, hubo un despliegue importante en los medios de comunicación escrita, se publicaron entrevistas con los gerentes y reseñas de Coltejer, Fabricato y Rosellón donde se hablaba del funcionamiento interno de las fábricas.

Una nueva Feria Industrial se realizó entre el 7 y el 25 de agosto de 1932, bajo el lema *Acelerar el retorno a la prosperidad*. También impulsada por La Industria Nacional Colombiana, esta se llevó a cabo en los pabellones recién inaugurados del Hospital San Vicente de Paúl, logró mayor alcance que la anterior y contó con la asistencia del presidente de la República Enrique Olaya Herrera al acto inaugural, quien en su discurso resaltó la

³⁷ *El Heraldo de Antioquia*, Semana industrial, 2 de noviembre de 1932.

importancia del evento dada la crisis económica mundial que había debilitado la economía del país.

Los periódicos y revistas locales hicieron un amplio despliegue de la Feria y reconocieron la participación de empresas antioqueñas; fue destacada la entrevista realizada por el poeta y cronista antioqueño León Zafir, en representación del periódico *El Heraldo del Antioquia*³⁸, al gerente de Coltejer Germán Echavarría. En el artículo se hizo una completa descripción de la Compañía y las secciones que la componían; es decir, se daba cuenta de la formalización y la estructura interna de la empresa, que para la fecha contaba con cerca de 300 obreros, distribuidos en cinco secciones, tenía tres salones, un administrador, Junta Directiva y la Asamblea General de Accionistas (ver Figura 8).

Figura 8. Organización interna de Coltejer 1931



Fuente: *El Heraldo de Antioquia*, 28 de noviembre de 1931.

A la luz de los postulados teóricos propuestos por Fayol, en lo que respecta a las áreas operativas de la empresa, se pueden reconocer de manera clara las operaciones administrativas que se reflejan en las funciones de la gerencia con el apoyo de los consejeros; no se especifican operaciones comerciales, financieras y contables correspondientes a una

³⁸ *El Heraldo de Antioquia*, 28 de noviembre de 1931, p. 4.

determinada sección de la organización, estas responsabilidades recaían sobre la Junta Directiva, la cual, a su vez, delegaba en el personal especializado en cada una de estas áreas.

Las operaciones técnicas fueron realizadas con maquinaria alemana, inglesa y norteamericana especializada para adelantar la producción textil. La producción se basaba en la división de tareas en cada una de las secciones con las que contaba la fábrica, apoyadas con personal técnico competente tal como lo expresó Germán Echavarría al periódico *El Heraldo de Antioquia* cuando afirmó que “cada sección tiene un jefe y después varios expertos en la mecánica de la maquinaria correspondiente”³⁹.

En la fábrica operaba una clara división del trabajo. Los técnicos, en ocasiones extranjeros, orientaban y supervisaban el trabajo de la mano de obra local. Si bien desde Adam Smith (1723-1790) se había planteado la división del trabajo como mecanismo para lograr una mayor eficiencia en la producción, fue en la década de 1830 cuando Charles Babbage analizó las ventajas de la división del trabajo como un elemento clave para incrementar la producción en las fábricas, mediante la aplicación de cuatro aspectos básicos: tiempo de aprendizaje, especialización de las labores, habilidad adquirida a través de la repetición y capacidad de invención que provee la división del trabajo (Merrill, 1971).

Las funciones contables en Coltejer eran responsabilidad del Secretario Contador Félix Echavarría, quien estaba a cargo de la teneduría de los libros y los balances contables de la empresa. En el año 1932 la Junta Directiva optó por prescindir de sus servicios ante las inconsistencias y atrasos en los registros contables; así mismo se retiró de su cargo al Revisor Fiscal, porque no venía atendiendo de manera adecuada sus funciones. Este asunto se trató en la Junta Directiva del 14 de octubre de 1932⁴⁰ con la presencia de Félix Echavarría, quien manifestó que las inconsistencias encontradas por el Revisor Fiscal no representaban un peligro para la Compañía y el descuido en los libros había sido consecuencia de problemas de salud en tiempo atrás.

Ante esta situación, en el año 1933 se decidió estudiar la propuesta de Nichols y Brown, expertos en la organización de contabilidades industriales, quienes ofrecieron sus servicios a la compañía para “la introducción de sistemas prácticos en el costo de fabricación

³⁹ *El Heraldo de Antioquia*, 28 de noviembre de 1931, p. 4.

⁴⁰ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, sesión del 14 de octubre de 1932, p. 125

y revisión constante de las operaciones”.⁴¹ Su trabajo incluía, además del manejo contable, el montaje de un sistema de costos y operaciones, ambas prácticas propias de las empresas modernas y enfocadas en la eficiencia de las tareas, los recursos y producción. El 20 de marzo de 1933, después del estudio detallado se formalizó el contrato con Nichols y Brown por la cantidad de 400 pesos, para la elaboración de un plan completo de contabilidad industrial.

En los dos últimos años de la gerencia de Germán Echavarría se adelantaron importantes reformas a los Estatutos de Coltejer, orientados a la capitalización de la empresa y a mejorar la dirección ante los nuevos retos y requerimientos asociados con el rápido crecimiento que venía teniendo la compañía.

La propuesta para la primera de estas reformas se llevó a consulta ante la Junta Directiva el 31 de mayo de 1932. Los cambios planteados, en su mayoría, buscaban reorganizar algunas funciones de la Junta mediante la ampliación del número de integrantes y la delimitación de sus funciones. Fue así como se reformó el Artículo 13 de los Estatutos, para incluir un tercer consejero en la Junta Directiva; también se aprobó que las reuniones fueran con una periodicidad de al menos tres veces al mes o cuando el gerente así lo requiriera por la urgencia de los temas a tratar. El crecimiento de la empresa era un hecho y los ajustes administrativos no debían esperar.

Otro cambio importante fue la derogación del Artículo 50 de los Estatutos ⁴², el cual limitaba la participación en la Junta Directiva de parientes dentro del cuarto grado civil de consanguinidad y segundo de afinidad con el gerente; con ello se abrieron las puertas para la participación directa de otro integrante de la familia Echavarría quien sumó a la mayoría accionaria.

Los cambios se pusieron en consideración de la Asamblea de Accionistas de julio de 1932. Allí hubo varias voces en contra de la derogación del Artículo 50: Francisco Luís Moreno se abstuvo de votar ante la escasa participación de accionistas en esa junta, y Ramón

⁴¹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, sesión del 4 de enero de 1933, p. 142.

⁴² “Artículo 50: El parentesco dentro del cuarto grado civil de consanguinidad y segundo de afinidad y la comunidad de interés en sociedades no anónimas entre el gerente y los consejeros produce incompatibilidad en el ejercicio de dichos empleos” AHC, Actas Junta de Accionistas, Libro 2, Acta N°24, del 8 de julio de 1932, p. 4.

A. Restrepo expuso su preocupación por el interés de la familia Echavarría en el control de la Junta Directiva, cuando afirmó:

Que en su experiencia en manejo de algunas sociedades anónimas se ha indicado que no es conveniente que existan en las juntas directivas miembros parientes del gerente, y que él opina, que en caso litigioso, la ley señala como un solo voto los casos en que una Junta Directiva existan dos hermanos con un mismo voto, y que por consiguiente recomiendo la buena fe que anima a la Junta Directiva para efectuar esta modificación, y reconociendo además, que la casa de hijos de Alejandro Echavarría y Cía. y sus familiares poseen la mayoría de las acciones de la compañía se obtiene de votar esta proporción.⁴³

Ante lo expuesto por Restrepo y Moreno se aplazó la consideración de dicha reforma para la siguiente junta de accionistas, en la cual se esperaba una mayor participación. Esta se llevó a cabo el 13 de febrero de 1933 y el 16 de febrero de ese mismo año fue aprobada en segundo debate, en el marco de las discusiones de la Asamblea. Como era de esperarse, el cargo de tercer consejero de la Junta Directiva fue ocupado, por mayoría de votos, por Gabriel Echavarría y más tarde también su hermano Carlos Echavarría.

La presencia de un integrante más del clan Echavarría como consejero de la Junta Directiva estaba claramente relacionada con el objetivo de velar por los intereses económicos de la familia, que para febrero de 1933 estaban representados en 6.240⁴⁴ acciones equivalentes a 66 por ciento de las 9.400 que componían el capital social de la empresa. Además, un consejero cercano al gerente podía inclinar la balanza a favor de la Gerencia en ciertas decisiones.

En el marco de la misma Asamblea de Accionistas se decidió reducir el valor de las acciones que a la fecha tenían un valor unitario de 50 pesos oro; esta determinación fue sustentada en la dificultad para realizar transacciones comerciales o traspasos por el alto costo. También con una reducción del precio era posible la llegada de nuevos inversionistas y la compra de nuevas acciones por parte de los accionistas minoritarios. Esta iniciativa se tradujo en una reforma del Artículo segundo de los Estatutos, el cual quedó de la siguiente manera:

⁴³ AHC, Actas Junta de Accionistas, Libro 2, Acta N°24, del 8 de julio de 1932, pp. 4 -5.

⁴⁴ AHC, Actas Junta de Accionistas, Libro 2, Acta N°25, del 13 de febrero de 1933, p. 8.

Artículo 2°. El capital de la Compañía Colombiana de Tejidos es de cuatrocientos setenta mil pesos oro (470.000), oro colombiano de la ley y peso actuales, según el código fiscal, o su equivalente en moneda legal de oro, dividido en 47.000 acciones de diez pesos de oro (10) cada una.

Estando, como está el capital de la compañía íntegramente pagado, solo se hará el cambio de las acciones en proporción de cinco (5) de las nuevas por una (1) de las viejas.⁴⁵

Fue así como la compañía pasó de tener 9.400 acciones a un valor de 50 pesos, a 47.000 acciones a valor de 10 pesos. Con esta decisión se facilitó el acceso de otros accionistas para lograr una capitalización que podría llegar a ser más lenta, pero con mayor continuidad.

Las innovaciones continuaron y en 1933, por iniciativa de Gabriel Echavarría, la Junta Directiva decidió adquirir una máquina de estampación y 25 telares automáticos que deberían entrar en funcionamiento a fines de 1935. Pero en la Junta Directiva del 28 de febrero de 1934, la gerencia manifestó su preocupación por la falta de espacio para ubicar la nueva maquinaria.

Después de veinte años de haberse flotantizado la empresa, en 1934 se incrementó el capital social de la compañía para responder a las inversiones en adquisición de terrenos y a los requerimientos del proceso de tecnificación; estas eran decisiones que demandaban recursos constantes y hacían necesario un mayor flujo de caja. Esto motivó que, en el marco de la Asamblea de Accionistas realizada el 12 de febrero de 1934,⁴⁶ se aprobara un aumento del capital social por un valor de 50.000 pesos, representado en 5.000 acciones de un valor de 10 pesos cada una. La Compañía quedó así con un capital de 520.000 pesos y 52.000 acciones; la decisión se protocolizó en la Notaría Segunda de Medellín bajo la Escritura 727 del 27 de marzo de 1934.

La crisis de los años treinta afectó de forma significativa la situación económica mundial y el país no fue la excepción. Según datos aportados por Iván Darío Osorio, en Medellín la crisis se tradujo en un fenómeno de desempleo generalizado. Por esta época se promulgaron importantes normas laborales como la Ley 72 de 1931 que regulaba el descanso

⁴⁵ Notaría Segunda de Medellín, 8 de marzo de 1933. Escritura 417, p. 4.

⁴⁶ AHC, Actas Junta de Accionistas, Libro 2, Acta N°27, del 12 de febrero de 1934, p. 25.

dominical, la Ley 83 del mismo año que reconoció el derecho a los trabajadores a asociarse libremente y el Decreto 895 de 1934 que reguló la jornada de ocho horas laborales. Así mismo fue aprobada la personería jurídica a cerca de treinta sindicatos en Antioquia. Osorio (1989).

En este contexto, las empresas fabriles y en particular las textileras no fueron ajenas al panorama laboral que se vivía en el país en 1935, año en el que tomó forma la consolidación sindical en Antioquia (Archila Neira, 1991; Osorio, 1989). En el periódico *El Colombiano* el 3 de junio de ese mismo año, se recogió la insatisfacción de los trabajadores de la ciudad por las condiciones de trabajo y en sus páginas se anunciaba el peligro inminente de una huelga ante el incumplimiento del pliego de peticiones presentado a la Junta Directiva de la compañía Coltejer.

Ante la negativa de las directivas, el 14 de junio se decretó un paro apoyado por el Sindicato de Textiles. Afirma León (2009) que cerca de 500 obreros abandonaron la fábrica y se tomaron las calles; los huelguistas contaron con el apoyo de otros sectores, como los electromecánicos, que se encargaron de hacer cortes intermitentes de energía en la ciudad. La huelga puso en evidencia la incapacidad del gerente Germán Echavarría para resolver la situación, pues lejos de llegar a un acuerdo con los trabajadores, logró que el clima en la ciudad se tornara más tenso, al punto que fue necesaria la intervención de los gobiernos departamental y nacional.

El 21 de junio de 1935, con la mediación del presidente López Pumarejo, se firmó un acuerdo que ratificó importantes conquistas laborales a nivel salarial, el reconocimiento del sindicato, una mejora en los servicios médicos y la contratación colectiva para los obreros de Coltejer.⁴⁷

Una vez superada la crisis de la primera gran huelga en la historia de la compañía el 20 de agosto de 1935, Germán Echavarría presentó renuncia irrevocable ante la Asamblea de Accionistas⁴⁸; aunque los motivos de su retiro no se consignaron en las actas ni se difundieron en la prensa, la salida del gerente estuvo motivada por el manejo inadecuado que había dado

⁴⁷ En el capítulo siguiente se aborda en profundidad el tema de las huelgas, los movimientos sindicales y las relaciones obrero-patronales.

⁴⁸ AHC, Actas Junta de Accionistas, Libro 2, Acta N°35, del 20 de agosto de 1935, p. 136.

a la huelga, por los sobrecostos derivados de los acuerdos alcanzados por los trabajadores y por el notorio descontento de los accionistas de la compañía. En esa misma Asamblea de Accionistas se procedió a la elección del nuevo gerente; se propuso y aprobó el nombre de Jorge Restrepo Uribe, quien fue elegido unánimemente por el total de votos de las acciones representadas. Es de anotar que para la fecha, el control accionario seguía en cabeza de la familia Echavarría, representada por Carlos y Gabriel Echavarría y su cuñado John Uribe, quienes en conjunto representaban 39.689 acciones. Fue entonces la misma familia Echavarría la que decidió el nombramiento de Restrepo Uribe, exgerente de la Compañía de Tejidos Santa Fe donde había tenido una gestión exitosa.

La administración de Germán Echavarría había trazado la ruta para lograr un mayor desarrollo de Coltejer, pero fue con la dirección de Jorge Restrepo Uribe que ese desarrollo empezó a consolidarse. Se trataba de un joven ingeniero de la Escuela de Minas que impulsó con sus ideas innovadoras un proceso de modernización proyectado hasta la década de los setenta. Aunque la gerencia adelantada por Germán Echavarría en Coltejer fue por corto tiempo, logró fortalecer el crecimiento de la empresa mediante un proceso continuo de tecnificación, la búsqueda de nuevos mercados y el crecimiento del capital social de la compañía. Su renuncia dio paso a una gerencia más técnica orientada al fortalecimiento de la gestión.

En el siguiente apartado se consideran los principales aportes de la gestión de Jorge Restrepo Uribe en Coltejer, en cuanto a la estructuración interna de la empresa, la tecnificación y la proyección de futuros ensanches.

2.5 Tiempos de cambio: modernización y gestión en Coltejer 1935-1939

La gerencia de Jorge Restrepo Uribe marcó una nueva etapa acompañada de importantes cambios para Coltejer. Su nombramiento rompió con un control de más de 25 años, pues no tenía ninguna relación familiar con los Echavarría. De hecho, la textilera era más conocida como la Fábrica de los Echavarría que como Coltejer, porque para nadie era un secreto que la mayoría accionaria era propiedad del mismo núcleo familiar que había predominado desde su fundación.

Jorge Restrepo Uribe nació en Medellín el 25 de septiembre de 1905 en una casona ubicada en la carrera Bolívar entre las calles Pichincha y Ayacucho; sus padres fueron Isaac Restrepo Posada, prominente comerciante de la ciudad, y Belén Uribe, oriunda de la ciudad de Bogotá. Narró en su autobiografía que el interés por los negocios lo heredó de su padre, y que desde muy pequeño:

Compraba en la Librería Bedout útiles como cuadernos, lápices, etc. y los vendía a los compañeros; también compraba cigarrillos por docenas y los vendía en el almacén de mi padre en donde él me prestaba un cajón del escritorio donde los guardaba. Quien necesitaba un paquete lo tomaba y firmaba un vale. Como me hicieron competencia con los útiles escolares, yo entregaba los cuadernos forrados (Restrepo Uribe, 1989, p. 22).

Inició sus estudios en 1912 en el Colegio San José, ubicado en la carrera Palacé entre las calles Maracaibo y Caracas; pero por diferencias de su padre con el Rector de aquella institución, fue trasladado al Colegio San Ignacio, de los Jesuitas, donde culminó sus estudios en 1923. Al graduarse ingresó a la Escuela de Minas, donde inició los estudios preliminares para poder ser admitido de manera definitiva en el programa de Ingeniería Civil, que culminó en 1929. Ya graduado sirvió un par de años como profesor de matemáticas y física, en el año preparatorio que cursaban los aspirantes en la Escuela de Minas; esta experiencia le abriría las puertas para asumir la rectoría del Liceo Antioqueño, por solicitud de Monseñor José Sierra, cargo que desempeñó durante 1931.

Su primera experiencia en el sector fabril fue la gerencia de la Compañía de Tejidos Santa Fe, una empresa que se encontraba en decadencia desde 1930, tras la muerte de José H. Restrepo, quien fuera su técnico y administrador. Al ver la oportunidad de un próspero negocio decidió en compañía de su padre y sus hermanos, adquirir el 40 por ciento de las acciones de esa empresa por un valor de 10.000 pesos, mientras que el 60 por ciento restante quedó en poder de la casa alemana *Ed. Víctor Sperling*, su hermano Guillermo Restrepo Uribe se ocupó de la administración de la empresa, y Octavio, hizo las veces de secretario. Según palabras de Jorge Restrepo Uribe (1989):

Entre todos levantamos la empresa, a pesar de no tener la mínima preparación en tejidos ni en ninguna industria. Éramos tan ignorantes que tuvimos que llamar a las principales obreras que había tenido la empresa, para que nos explicaran qué hacía cada máquina y con las informaciones de ellas hicimos los primeros pedidos de hilazas a Alemania (p. 34).

Durante el tiempo en que estuvo dirigiendo la compañía puso en práctica su capacidad de gestión mediante una reorganización de funciones, la tecnificación y la búsqueda de capitales necesarios para superar la crisis que traía la empresa. Su paso por la gerencia de Tejidos Santa Fe con tan buenos resultados, le significaron un reconocimiento social, al punto que en la prensa local se le describió como “un apasionado por la rectitud, en capacidad para resolver problemas de alto alcance, visión sorprendente, habilidad técnica, tacto exquisito, honorabilidad y pasión incansable”.⁴⁹

Mientras estuvo al frente de la gerencia participó de la junta de la Sociedad San Vicente de Paúl, se ocupó de la dirección del periódico *El Pueblo* y en febrero de 1935 fue nombrado presidente de la Sociedad de Mejoras Públicas. Los logros obtenidos en su corta carrera, su paso por la Compañía de Tejidos Santa Fe y su notoria actividad cívica y social en pro del desarrollo de la ciudad, le valieron para alcanzar una reputación de hombre con una gran visión de los negocios. Por tales razones la Junta Directiva de Coltejer decidió proponer su nombre como gerente al tratarse de un ingeniero joven con formación técnica, capacidad de liderazgo y con ímpetu para hacer crecer la compañía. Dicho en sus propias palabras (Restrepo Uribe, 1989) fue llamado por Gabriel Echavarría para asumir las riendas de Coltejer tras la huelga sufrida por la empresa en junio de 1935.

La postulación para el cargo fue llevada a votación ante la Asamblea General de Accionistas en su sesión del 20 de agosto de 1935 y fue elegido por unanimidad de los votos representados en las acciones. Le fue asignado un sueldo de 850 pesos, uno de los salarios más altos de la ciudad para la época; contaba con 32 años y se encontraba a cargo de los destinos de la tercera textilera más grande de la ciudad de Medellín. En la prensa local se divulgó la noticia con múltiples elogios por las virtudes del nuevo gerente:

El excelente ingeniero Jorge Restrepo Uribe posee un bello carácter, es hombre de costumbres severas, sencillo en el trato, gran animador de empresas, inquieto e inconforme en lo que ha hecho, y, sobre todo, une a su conversación y práctica el conocimiento claro del pensamiento pontificio, único capaz de mantener la paz y la justicia en los medios fabriles.⁵⁰

⁴⁹ *El Pueblo*, 23 de febrero de 1935. *Restrepo Uribe Presidente de la Sociedad de Mejoras Publicas*, p. 1.

⁵⁰ *El Pueblo*, 31 de agosto de 1935. *Fue designado gerente de Coltejer el Dr. Jorge Restrepo Uribe*, p. 1.

Durante los cuatro años de su administración (1935-1939) fue notorio el crecimiento del capital social, que a su llegada alcanzaba la suma de 650.000 pesos y se había incrementado al momento de su salida a 3.500.000 con la consecuente capacidad para financiar proyectos de ensanche y de compra de maquinaria y equipos. En estas condiciones Coltejer se proyectó como una de las empresas más sólidas del país⁵¹.

Después de ser nombrado Restrepo Uribe en la gerencia tardó un poco más de un mes para tomar posesión del cargo; durante ese tiempo analizó de manera detallada la situación de la empresa para diseñar los cambios que iba a requerir la compañía. Su nombre empezó a figurar en las actas de la Junta Directiva a partir del 2 octubre de 1935, fecha en la cual la empresa contaba con unos 800 trabajadores, 200 telares automáticos, 120 sencillos y un importante número de propiedades colindantes a la fábrica (Montenegro, 2002).

Uno de sus primeros retos fue promover la excepción de aranceles sobre las importaciones de algodón, materia prima esencial para la industria textil que en su mayor parte era procedente de Estados Unidos. Como expresa Arteta (2012, p. 152), durante la década de los treinta, se implementaron políticas de fomento al sector algodonero con el objetivo de estimular la producción doméstica de telas en las principales regiones del país; una de estas estrategias fue la protección del mercado nacional del algodón a través del aumento en los aranceles.

De esta manera se buscaba, mediante la intervención del Estado, estimular la producción en las regiones con vocación algodonera como Santander, La Costa Atlántica y Armero, y, a su vez se buscaba que las empresas textiles fomentaran por su propia cuenta la siembra del algodón. La reforma propuesta por Restrepo Uribe, según sus propias declaraciones al periódico *El Pueblo* consistía en:

Actualmente se paga diez centavos por kilo de algodón y setenta por cada kilo de telas crudas de algodón, de manera que en ese margen de sesenta centavos está la defensa de la industria nacional; el decir el gobierno pretende subir el impuesto para estimular la producción de algodón en el país, pero como por otra parte no se ha pensado en subir proporcionalmente el impuesto de aduanas a las telas, resultaría que las industrias textiles nacionales quedarían en una posición muy desventajosa en frente a la competencia

⁵¹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, sesión del 5 de noviembre de 1935, p. 170.

extranjera, con notable perjuicio de las fábricas, de los numerosos obreros de estas, y aun la economía nacional.⁵²

En esta declaración Restrepo Uribe expuso claramente dos problemas. El primero, relacionado con el incremento de los costos de producción que se traducía en el producto final para complicar aún más la competencia de las telas nacionales con los productos importados que representaban un 50 por ciento del mercado. El segundo problema para las industrias textiles era la limitada capacidad de producción que tenían los algodonereros nacionales; no alcanzaban a suplir las demandas de las textileras y, además, la calidad de la materia prima era inferior en comparación con el algodón norteamericano. Adicionalmente, el objetivo del gobierno de estimular la siembra de algodón se podía haber truncado porque las empresas podían optar por la importación de hilazas ya procesadas, para dejar desierto el mercado de algodón, tal como lo advirtió el gerente de Fabricato en la prensa local.⁵³

Los gerentes de las textileras de la ciudad, ante la complejidad de la situación, decidieron trasladarse a la capital del país para intentar contrarrestar esta dificultad mediante un diálogo directo con el gobierno nacional a fin de renegociar las bases del acuerdo arancelario en condiciones más favorables para el sector textil.⁵⁴ Sin embargo, como se advirtió en la Junta Directiva de Coltejer, “el viaje a Bogotá, había sido demasiado tarde, toda vez que los proyectos y negociaciones estaban muy adelantados tropezando por consecuencia con resoluciones ya aprobadas y puntos definidos que ha dificultado su labor con resultados favorables”.⁵⁵ Con estos argumentos las juntas directivas de las empresas textiles de la ciudad, consideraron la idea de establecer una oficina en la ciudad de Bogotá desde donde se pudiera intervenir y defender los intereses del sector; este proyecto se llevó a cabo un tiempo después.

La gerencia de Restrepo Uribe también se ocupó de la formalización y la gestión de Coltejer y desde muy temprano se comenzaron a implementar cambios en la estructura. Fue

⁵² *El Pueblo*, 8 de febrero de 1936. *¿Por qué perjudican a las fábricas los proyectados impuestos al algodón?*, p. 2.

⁵³ *El Heraldo de Antioquia*. Los Gerentes de tejidos no aceptan formula del Gobierno, p. 2.

⁵⁴ En el capítulo 4 se aborda el tema de las relaciones Empresa–Estado, donde se profundiza en las acciones llevadas a cabo por el gremio de textileros.

⁵⁵ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, sesión del 8 de noviembre de 1935, p. 173.

así como en la Junta de marzo de 1936⁵⁶, se planteó la necesidad de reorganizar algunas funciones internas para atender el crecimiento que había tenido la empresa en los últimos años. Como para entonces la compañía contaba con un administrador, Eduardo Echavarría, quien se ocupaba del manejo y control de los obreros, y de la supervisión del proceso de producción, se decidió la creación de un nuevo cargo al que denominaron Director Técnico, en cabeza del mismo Eduardo Echavarría, pero con sede directa en el edificio donde se encontraba la gerencia, ubicado en la calle Colombia. Y para el puesto de administrador se contrató a Guillermo Mejía Lince quien debía operar en las instalaciones de la fábrica, con una asignación de 320 pesos mensuales. Ya para julio de 1936 la Junta Directiva aprobó la designación de Jefes de Sección, en consonancia con la necesidad de un trabajo cada vez más especializado y de mayor control sobre las actividades.

Este esquema coincidió con algunas características del sistema burocrático propuesto por Weber (2002) que contempló la jerarquía de la autoridad, reflejada en una estructura de mando que va desde la Junta Directiva, el Director Técnico, el Director Administrativo y los Jefes de Sección, para definir la toma de decisiones con un carácter vertical a través de los diferentes niveles de la estructura organizacional. Así mismo, predominó un principio de racionalidad, al considerar que los cargos que se iban a ocupar, cada vez, requerían un personal más cualificado mediante la experiencia que brindaba los años de trabajo en la misma organización o a través de la formación académica.

Estos criterios de selección plantea O da Silva (2002) se derivan del potencial que posee el empleado en términos de educación, entrenamiento, conocimientos y habilidad, para ejercer una determinada actividad en la organización. Así mismo, Weber (2003) lo define desde el concepto de meritocracia y establece que quien llegue a ocupar determinado cargo, es porque está capacitado por sus cualidades y conocimientos para el mismo. En este sentido las capacidades para Weber debían ser fundamentalmente racionales.

Dentro del proceso de formalización adoptado por la empresa, la función comercial, entendida por Fayol (2016) como aquella a cargo de colocar los productos en los mercados y, a su vez, conseguir de la esfera de circulación los insumos e introducirlos en la organización, comienza a cobrar importancia al interior de Coltejer. Hasta la década de 1930,

⁵⁶ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 3, sesión del 21 de marzo, de 1936, p. 23.

la empresa comercializaba su producción a través de Casas Comerciales encargadas a su vez de generar los mecanismos de divulgación necesarios para dar a conocer los productos.

Las ideas de la *Economía Industrial* divulgadas por Alejandro López en la Escuela de Minas (Mayor Mora, 1984, 1989), habían dejado un importante legado que se mantendría en el claustro para las futuras generaciones. Estas enseñanzas se transmitieron a los egresados de la institución de cuyo grupo hacia parte Jorge Restrepo Uribe. La prensa local de manera constante instaba a orientar las empresas fabriles de la ciudad, bajo los postulados propuestos por la *Economía Industrial*. Se señaló, por ejemplo, el caso Coltabaco, que bajo la dirección de Juan de la C. Posada, había obtenido resultados bastante satisfactorios en la segunda mitad de 1930, tal como lo afirma Mayor Mora (1984), al ratificar “una altísima productividad del trabajo a cuenta de la organización racional dada por los ingenieros de la Escuela de Minas” (p.162).

Los principios teóricos de la Economía Industrial no solo se ocupan de la eficiencia y maximización de la producción, sino también de factores como el mercado y la comercialización. Al respecto en el periódico *El Heraldo de Antioquia*, un editorial del año de 1931 bajo el título de “Economía Industrial”, resaltó:

Si se examina a fondo nuestra actividad en industrias manufactureras, hemos de caer en la cuenta de que aún es deficiente e inarmónica la acción, no precisamente por causa de los fabricantes, sino del consumidor. Al primero le falta la **propaganda científica**, persistente, la búsqueda continuada de la clientela, cambiando **el criterio de que es el cliente quien debe buscar**, y al segundo le falta fe en los productos de su país, esto es patriotismo⁵⁷.

En este sentido, da cuenta de la importancia que cobra la propaganda como un medio para incrementar las ventas; adicionalmente, el artículo insta a los industriales a conocer y entregar productos de calidad, durables y perfectos a sus clientes. En tanto la:

Industria que olvide la organización del **ramo de ventas**, industria que se limite a almacenar sus productos, con un empleado detrás del mostrador, en espera del parroquiano que ha de venir a buscarle, está destinado definitivamente al fracaso. El ramo de ventas es el que más capital demanda en la fundación de una empresa, en los países industriales, como lo reza cualquier manual de economía industrial. El departamento de ventas tiene subdivisiones: agentes viajeros, ofertas por correspondencia, avisos murales, propaganda

⁵⁷ El Heraldo de Antioquia, *Economía Industrial*, 18 de noviembre de 1931, p.2.

periodística, obsequios a la clientela y, hasta grandes fiestas sociales, discretamente verificadas, de manera que no se tornen en un anuncio vivo⁵⁸.

El llamado de atención propuesto en el editorial coincidía con el interés de la nueva gerencia de Coltejer, preocupada por implementar estrategias direccionadas a impactar en firme el modelo comercial que venía implementando la empresa desde algunos meses atrás. Con tal propósito, en agosto de 1936 se creó el cargo de Visitador de Agencias, con la tarea de supervisar las agencias comerciales que ofrecían las telas de Coltejer, promocionar los nuevos productos y buscar la posibilidad de nuevos mercados en el país. La Junta Directiva autorizó la contratación de Guillermo Calo O, a modo de prueba, bajo las condiciones más favorables para la empresa.

La estrategia adoptada dio buenos resultados para la compañía. Ante el retiro de Calo, en enero de 1937, se contrató a Bernardo Uribe y a Gustavo Villegas, para que cada uno cubriera un radio geográfico; al primero se le asignaron los departamentos de Huila, Tolima, Caldas, Cauca, Valle y Nariño, y al segundo Norte de Santander, Santander, Atlántico, Bolívar, Magdalena y Boyacá. Las comisiones estaban determinadas por el valor de los negocios llevados a cabo, de la siguiente manera: las ventas entre los 2.000 y 5.000 pesos se les podría hacer un descuento de 10 por ciento reconociendo una comisión de 2 por ciento al agente; para ventas superiores a los 5.000 pesos se llevaría a cabo un descuento de 13 por ciento, reconociendo una comisión de 1 por ciento al agente.⁵⁹

En el año de 1938 se vio la necesidad de crear un Departamento de Ventas. La propuesta llevada a la Junta Directiva el 11 de febrero de este mismo año, se recogió en el acta así:

“...de acuerdo con el aumento efectivo que se viene dando en la producción de la fábrica, el gerente manifestó que era el momento más oportuno para la consecución de la persona que debe desempeñar el puesto de jefe de ventas”.⁶⁰

Para el cargo se contactó a Hernán Echavarría Olózaga, quien venía asumiendo la gerencia de Textiles Pepalfa desde 1936, pero estaba muy interesado en asumir la sección de

⁵⁸ *Ibid*, p.2

⁵⁹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 3, sesión del 3 de enero, de 1937, pp. 110 -111.

⁶⁰ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 4, sesión del 11 de febrero de 1938, p. 20.

ventas de Coltejer. En efecto ocupó el cargo hasta el año de 1943, cuando fue llamado por el gobierno de López Pumarejo para el cargo de Ministro de Obras Públicas.

Hernán Echavarría Olózaga era hijo de Gabriel Echavarría Misas, director de la Locería de Caldas, y quien era nieto de Alejandro Echavarría Isaza, fundador de Coltejer. Adelantó estudios en ingeniería mecánica y textil en *Victoria University*, en Manchester, perfeccionándolos posteriormente en el *London School of Economics*. Los aportes de Echavarría Olózaga fueron en la misma línea propuesta desde la gerencia, de modernizar las funciones administrativas a través de la formalización de las áreas que demandaba el crecimiento de la empresa y que, repercutían directamente en la eficiencia de la compañía. Teniendo en cuenta lo anterior, la gerencia de Jorge Restrepo Uribe continuó con un interés por organizar las funciones dentro de la empresa y para esto, creó diferentes cargos, entre ellos Jefes de Compras, Contabilidad, Telares, entre otros (ver Tabla 7)

Tabla 7. Estructura interna de Coltejer en la Gerencia de Jorge Restrepo Uribe (1936- 1939)

Año	Cargo	Personal Contratado
1936	Administrador	Guillermo Mejía Lince
1936	Director Técnico	Eduardo Echavarría
1936	Jefes de Sección	No se especifica
1936	Visitador de Agencias	Bernardo Uribe Gustavo Villegas
1938	Jefe de Ventas	Hernán Echavarría
1939	Subgerente	Luis Peláez R
1939	Jefe de Compras	Ignacio Gallo
1939	Jefe de Contabilidad	Ignacio Gallo
1939	Jefe de Producción y Control	Ignacio Mesa
1939	Jefe de Telares	Maximiliano Gaviria
1939	Inspección de Producción	No se especifica
1939	Director Tintorería y Estampación	Rubén Cardona
1939	Departamento de Propaganda	No se especifica
1939	Sub Jefe de Ventas	Mario Jaramillo
1939	Jefe de Estadística	Gabriel Gutiérrez

Fuente: elaboración propia a partir de las Actas de la Junta Directiva Coltejer 1936-1939.

El interés por organizar cada una de las funciones y las tareas que se adelantaban en la empresa hizo necesario no solo la creación de nuevos cargos, sino la revisión de los ya existentes. Con este propósito, el gerente presentó la propuesta a la Junta Directiva para su estudio:

Un gráfico que corresponde a todo el personal directivo de la fábrica, con sus respectivas atribuciones y dependencias. Sobre el particular se inició un detenido examen, habiendo convenido en seguir un estudio en las próximas reuniones teniendo en cuenta la importancia que tiene para la empresa **la elección del personal y sus funciones bien determinadas**.⁶¹

Detrás de la organización de las funciones había un interés por generar su control, que desde la perspectiva de Fayol (2016) “consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos” (p.131). Para poder llevar a cabo lo anterior se requiere tener una clara estructura organizacional y las funciones asociadas, con mecanismos de medición de las actividades que, finalmente, repercutan en las tareas. En consonancia, un mes más tarde, la Junta comisionó al gerente, para que junto con Guillermo Mejía y Eduardo Echavarría, hicieran una revisión completa de los obreros y la labor que desempeñaban, “suprimiendo aquellos que no sean absolutamente necesarios o que no se justifiquen”.⁶²

La gerencia, no obstante la delegación de funciones debía actuar, en cuanto a los problemas que se generaran en las dependencias de la empresa, puesto que aún no se había dado autonomía a los mandos medios para la toma de decisiones en momentos de crisis. Esto llevó a que la Junta Directiva decidiera crear el cargo de subgerente, para lo cual:

Se debía conseguir un individuo muy hábil que fuera capaz de resolver cualquier problema, muy conocedor del rodaje de la compañía y de muy sólida preparación, para que preste al gerente una ayuda eficaz tanto en los asuntos de la gerencia, como **la organización, control y vigilancia** en la fábrica.⁶³

Los últimos aspectos citados: organización, control y vigilancia, dan cuenta de elementos del campo administrativo que son consecuentes con la propuesta de Fayol y Taylor. Sin duda, la administración de la empresa empezaba a incluir algunos temas de

⁶¹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 4, sesión del 22 de abril, de 1938, p. 37.

⁶² AHC, Actas Junta Directiva, Libro 4, sesión del 22 de julio, de 1938, p. 67.

⁶³ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, del 6 de febrero de 1938, p. 27.

carácter técnico; pero, estas funciones, se siguieron asumiendo como labores de la gerencia, que desde la perspectiva de la Junta debía tener un control de toda la estructura. Se decidió que el cargo de subgerente fuera ocupado por Luis Peláez, con una asignación mensual de 800 pesos.

Como se anotó previamente, uno de los aportes claves en la gerencia de Jorge Restrepo Uribe fue el incremento sustancial del capital social de la empresa, que para 1935, contaba con unos 500 accionistas y un capital social de 650.000 pesos, representado en 65.000 acciones, de las cuales cerca de 60 por ciento se encontraban aún en manos de la familia Echavarría. Cuando Restrepo Uribe fue llamado a ocupar la gerencia de la compañía, comentó a Gabriel Echavarría que:

Era aconsejable que la empresa se abriera y fuera más anónima para quitarle el nombre propio de los Echavarría y que a su grupo le era más conveniente tener el 10% de una gran empresa que un 90% de una pequeña (Restrepo Uribe, 1989).

Sin embargo, la tarea no sería sencilla. Para entonces el crecimiento de las sociedades anónimas era un poco más lento porque los aumentos de capital no se repartían entre los accionistas, sino que las juntas de accionistas se encargaban de colocar dichas acciones en el mercado, en lotes grandes y de manera exclusiva en aquellas compañías en las que se deseara invertir.

Para obviar lo anterior, Coltejer optó por un modelo distinto, que consistió en ofrecer las acciones de manera preferente a aquellas personas que tuvieran una participación en la empresa, otorgándolas a un menor precio y en proporción de las acciones que ya poseían, así las emisiones se colocaban de manera inmediata en el mercado. Con esto se pudo zanjar una problemática que se venía presentando entre los grandes y los pequeños accionistas, porque aquellos que tenían una proporción alta de acciones evitaban repartir dividendos, o lo hacían en proporciones muy bajas, con el objetivo de fortalecer financieramente la empresa; mientras que quienes tenían una minoría accionaria querían obtener la mayor cantidad de dividendos, para poder subsistir de ellos. El nuevo modelo permitió hacer emisiones cada seis meses; los accionistas grandes suscribían su parte, y los pequeños vendían, obteniendo, de esta manera, una prima como dividendo extraordinario. Este mecanismo, sin duda, favoreció el crecimiento de la empresa en los años siguientes.

En la gerencia de Jorge Restrepo Uribe se hicieron cinco incrementos al capital social, que sumados representaron un aumento de 289 por ciento, cifra bastante significativa para un período tan corto de tiempo (ver Tabla 8). Esta capitalización facilitó el crecimiento en infraestructura física en los predios colindantes que ya poseía la compañía y respaldó el proceso de tecnificación y la contratación de personal técnico que demandaba la nueva organización de la empresa.

Tabla 8. Capital social de Coltejer (1907-1942)

Fecha	Capital Social \$	%	Acciones	Valor X Acción	Gerente
22-10-1907	1,000		1.000	1 peso	Alejandro Echavarría
30-04-1914	470,000	46.900	9.400	50 pesos	Alejandro Echavarría
27-04-1934	520,000	11	52.000	10 pesos	Gabriel Echavarría
12-03-1935	650,000	25	65.000	10 pesos	Gabriel Echavarría
11-09-1936	900,000	38	90.000	10 pesos	Jorge Restrepo Uribe
31-08-1937	1,100,000	22	110.000	10 pesos	Jorge Restrepo Uribe
22-02-1938	1,380,000	25	138.000	10 pesos	Jorge Restrepo Uribe
7-09-1938	1,800,000	30	180.000	10 pesos	Jorge Restrepo Uribe
1-08-1939	3,500,000	94	350.000	10 pesos	Jorge Restrepo Uribe
30-07-1941	5,000,000	43	500.000	10 pesos	Carlos Echavarría
3-09-1942	8,000,000	60	1.600.000	5 pesos	Carlos Echavarría
09-12-1942	15,000,000 ⁶⁴	88	3.000.000	5 pesos	Carlos Echavarría

Fuente: elaboración propia a partir de Actas de Asamblea de Accionistas.

El año de 1938 fue complejo financieramente para Coltejer. El alto índice de endeudamiento de la compañía estaba reflejado en las obligaciones adquiridas para los ensanches, la compra de maquinaria y la contratación de personal técnico. Y esta situación, como se dijo anteriormente, se sumaba a la crisis algodonera provocada por el gobierno de López Pumarejo (1934-1938), quien, a través de su ministro de Agricultura, Francisco Rodríguez Moya, instó a que las compañías textiles del país privilegiaran la compra de la producción nacional, mediante la asignación de cupos controlados a las empresas textiles

⁶⁴ El incremento tan significativo en el capital social de la empresa para este año en específico responde a la fusión llevada a cabo con Rosellón.

para la importación de algodón. Pese a que la siembra y cultivo de este producto venía haciéndose extensiva en el país en regiones como Barranquilla y Armero -Tolima-, plantean Solano y Conde (Solano & Conde Calderón, 1993) que las cosechas no alcanzaban a cubrir 50 por ciento de la demanda de las textileras; a lo anterior se le sumaba que la calidad del algodón nacional no era siempre la mejor, y debía mezclarse con algodón importado para facilitar su procesamiento.

Ante las dificultades económicas que enfrentaba el sector industrial en Colombia, el presidente López autorizó al Banco Central Hipotecario para abrir una sección industrial. Como expresa Avella (2016) “se hizo mediante la creación de un bono industrial, el cual se ofrecía a las industrias ya existentes, o por establecerse, un crédito de amortización gradual, con plazo de hasta cinco años” (p.248). Esta medida que se implementó desde 1937, tenía como objetivo dar un respiro a las grandes industrias ante la crisis que vivía el sector.

En Medellín, Fabricato había sido la primera empresa que había logrado acceder a este préstamo por un valor de 600.000 pesos con lo que pudo sobrellevar los pasivos pendientes y continuar su crecimiento (Restrepo Uribe, 1989).

En marzo de 1938 comenzaron las primeras discusiones en la Junta Directiva de Coltejer, para analizar la posibilidad de acceder a este crédito, habida cuenta de la experiencia que había tenido Fabricato y la información acerca de las altas probabilidades de llevar el negocio a cabo.⁶⁵ Los encargados de informar a la Junta sobre el préstamo lo hicieron de la siguiente manera:

Aprovechando su permanencia en Bogotá y de acuerdo con los deseos de la junta, el gerente manifestó que había efectuado una visita al Banco Hipotecario con el propósito de exponerle los deseos de la compañía sobre consecución de un préstamo a base del Bono Industrial, y obtener algunos datos al respecto habiendo sido bien recibido por el Banco donde le prometieron tratar el asunto en la primera reunión directiva.⁶⁶

El gerente fue autorizado a solicitar el préstamo hasta un valor de 1.000.000 pesos; sin embargo, apeló a la prudencia y teniendo en cuenta el valor que le había sido adjudicado a Fabricato, Restrepo Uribe llevó una propuesta por valor de 800.000 pesos. El trámite ante el Banco Central Hipotecario requería hipoteca sobre todas las propiedades y prenda sobre

⁶⁵ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 4, sesión del 7 de marzo de 1938, p. 25.

⁶⁶ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 4, sesión del 25 de mayo de 1938, pp. 45-46.

los equipos y máquinas; esto implicaba levantar todas las escrituras relacionadas con el local de la compañía, el cual se había construido a partir de la compra de lotes y casas colindantes, y se requería por tanto la búsqueda de un importante número de protocolos notariales. La junta dio completas facultades para agilizar el proceso y tomar las medidas respectivas.

Después de cuatro meses de negociaciones y gestión, y una vez se pudo reunir todos los documentos requeridos por el Banco, el 28 de junio de 1938, a su regreso de Bogotá, el gerente manifestó:

Informó muy detalladamente sobre el curso que ha seguido la solicitud hecha por la compañía al Banco Central Hipotecario y la magnífica colaboración que obtuvo de todos los miembros de la Junta Directiva, lo que fue motivo para conseguir el préstamo por la cantidad de 800.000 pesos. De la conversación que tuvo el Gerente con Don Julio Lleras (gerente del banco) pudo deducir que el negocio mereció la mejor atención y salió sin dificultad alguna, quedando pendiente únicamente la aprobación que debe darle a este negocio el Banco de la República, donde se espera tener los mismos resultados satisfactorios.⁶⁷

Para los industriales de la ciudad de Medellín fue una sorpresa que se autorizara un préstamo tan alto a Coltejer, puesto que la suma que había obtenido Fabricato del mismo Banco Central Hipotecario era inferior, aunque se trataba de una empresa más grande ante los ojos de la sociedad medellinense. En septiembre del mismo año, después de un par de meses de trámites y legalizar el proceso, se desembolsó finalmente el préstamo: 500.000 pesos en dinero y 300.000 en bonos. Dichos dineros se distribuyeron así: la cancelación de los préstamos con los Bancos Francés e Italiano, el Banco de Londres y el Alemán Antioqueño, todo esto por un valor de 447.146 pesos y el envío al exterior de cerca de 22.000 dólares para cubrir deudas en moneda extranjera. Los 300.000 restantes, que se encontraban en bonos, se dejaron como respaldo de otras deudas pendientes por pagar de la compañía.⁶⁸

Restrepo Uribe (1989) planteó que pese al importante logro financiero alcanzado ante el Banco Central Hipotecario para la adquisición del Bono Industrial, los concejeros Carlos J. Echavarría y John Uribe - importantes accionistas de la compañía-, comenzaron a generar un aire de desconfianza alrededor del funcionamiento de la compañía. Esto dio como

⁶⁷ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 4, sesión del 28 de junio de 1938, pp. 59- 60.

⁶⁸ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 4, sesión del 2 de septiembre de 1938, p. 91.

resultado la venta de un importante lote de acciones que a la fecha estaba a un valor unitario de 16 pesos, se produjo un pánico financiero que hizo que el valor de las acciones descendiera hasta 11 pesos por acción. Al llegar a este valor uno de los consejeros, Carlos Echavarría, comenzó a comprar acciones, en una clara acción especulativa.

Esta situación fue corroborada en las actas de Junta de Accionistas, en donde el gerente, había sometido el caso a un tribunal de arbitramento interno compuesto por Gonzalo Restrepo Jaramillo, José María Bernal y Rafael Restrepo Ángel. El tribunal de arbitramento emitió su concepto en la sesión del 26 de enero de 1939: respaldaron la posición de la gerencia en cuanto a la calificación de las malas prácticas que se llevaron a cabo en la compra y venta de acciones entre algunos consejeros de la Junta. En uno de los apartados del concepto se señaló lo siguiente:

Si la mala situación de la compañía hace temer un desastre más o menos grande, es deber de los funcionarios conservar sus acciones, y su posición les impide aprovecharse de ella para venderlas, ya que el conocimiento de la mala situación lo tiene no en su carácter de accionista, sino en el de miembro de la Junta o Gerente, es decir como delegado de los accionistas y por lo tanto su propio conocimiento del negocio es un bien de otros, no propiedad particular.⁶⁹

La opinión emitida por los expertos consultados concedía por completo la razón al gerente, y señalaba que el accionar en el cual habían incurrido los consejeros, no era el proceder correcto. Este episodio desató un clima tenso al interior de la Junta Directiva, entre el gerente y algunos de los consejeros, que finalmente llevó a que Jorge Restrepo Uribe decidiera dejar su cargo y presentara su renuncia ante la Asamblea General de Accionistas en agosto de 1939. Ante la pregunta de Fernando Gonzáles, socio de la empresa, por los motivos de su renuncia se señaló:

En primer lugar, dio los agradecimientos a la junta por la manifestación que le hizo en relación con su labor en la compañía y la promesa que le habían hecho de solicitar a la Asamblea General de Accionistas el aumento de sueldo. Enseguida manifestó que aun cuando consideraba que el sueldo que había tenido era muy inferior a lo acostumbrado por empresas similares, no era ese el motivo principal de su renuncia, que la causa más importante era la de un desacuerdo con los miembros de la Junta Directiva representante de los principales accionistas de la empresa.⁷⁰

⁶⁹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N° 18 del 26 de enero de 1939, pp. 23- 24.

⁷⁰ AHC, Actas Asamblea General de Accionistas, Libro 3, Acta N° 52 del 1 de agosto de 1939, pp. 70-71.

Si bien no mencionó directamente como causa del retiro, en sus memorias si quedó claro el percance que había tenido lugar a principios del año 1939 con la compra y venta de acciones entre integrantes de la Junta; al parecer ese fue el principal motivo para su renuncia. Además, mencionó que su salida de la compañía se debió a que “la Junta me forzó a despedir a tres profesionales ingenieros que yo había llevado para tecnificar y organizar la producción, porque pensó que los altos sueldos de ellos eran agobiadores para la compañía, y porque no se veían rápidamente los resultados de su trabajo” (Restrepo, 1989, p.40)

En la gerencia de Jorge Restrepo Uribe tuvo lugar otro cambio importante: una reforma a los Estatutos de la compañía, relacionada con las decisiones que se tomaban al interior de la Asamblea General de Accionistas. Dichas decisiones estaban reglamentadas por el Artículo 49 de los Estatutos sociales, que planteaban que cualquier reforma al capital social o a los Estatutos de la compañía debía hacerse con la aprobación de las tres terceras partes de las acciones. Este era un tema complejo dado el proceso de flotantización que había sufrido la empresa en los últimos años; reunir el número de acciones necesarias para llevar a cabo reformas de carácter financiero o estructural, resultaba prácticamente imposible.

La propuesta de reformar el Artículo 49 de los Estatutos sociales en su numeral 11, fue presentada a la Asamblea de Accionistas del 21 de julio de 1939 de la siguiente manera: “Requieráanse los votos afirmativos de las dos terceras partes de las acciones colocadas para el ejercicio de las facultades que se reserva la Asamblea General de Accionistas”. Con esto se facilitaba a la compañía pudiera tomar decisiones en el marco de la Asamblea de Accionistas, con la asistencia de un menor número de socios.

En síntesis, los resultados de la gerencia de Jorge Restrepo Uribe se dieron en materia de la tecnificación y ensanche de la fábrica, la formalización y estructura administrativa de la empresa y la capitalización del negocio; con ello se sentaron las bases de un proceso de crecimiento continuo, de la proyección a otros sectores de la industria y de la posibilidad de fusiones empresariales. Durante los cuatro años de su gestión, implementó un modelo gerencial basado en prácticas administrativas modernas, fundamentadas en la formalización organizacional, la tecnificación y capitalización como medidas de crecimiento de la empresa.

Tras la renuncia de Jorge Restrepo Uribe, Luis Peláez Restrepo, asumió durante un año la gerencia. y se encargó de materializar muchos de los proyectos pendientes de la anterior administración, como fue el Reglamento de Jubilación.

Desde 1934 el tema de las jubilaciones se venía discutiendo en la Junta Directiva cuando ya se contaba con un reducido número de empleados que superaban los veinte años de servicio a la compañía. Pero con el crecimiento de la fábrica y un personal que sobrepasaba los quince años de trabajo, se hacía necesario un Reglamento de Jubilación. Los principales aspectos que se contemplaron fueron:

- La jubilación para aquellos empleados que decidieran retirarse voluntariamente y contaran con sesenta años de vida, habiendo laborado un mínimo de quince años al servicio de la compañía.
- El reconocimiento del valor de medio jornal de manera vitalicia.
- Si el jubilado fallecía en los cinco primeros años de haber comenzado a recibir su pensión esta pasaría al cónyuge o hijas menores hasta que ellas cumplieren los cinco años.
- El reconocimiento de pensión vitalicia por valor de un mes de salario a aquellos trabajadores que en funciones de su labor adquirieran una incapacidad total. En caso de que la incapacidad fuera parcial se reconocería media pensión. Quienes acepten esta modalidad no tendrán derecho a demandar o reclamar indemnización.
- La Junta Directiva sería la encargada de decidir el grado de incapacidad.
- En caso de liquidación de la empresa, cesarían todas las obligaciones pensionales adquiridas por la empresa⁷¹.

Esta iniciativa, que partió de un interés directo de la empresa, estaba adelantada a su época. Fue solo hasta 1945 cuando por medio de la Ley 6 de ese mismo año se reconoció el derecho de los trabajadores a una pensión de jubilación, invalidez, seguro de vida y gastos

⁷¹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N° 63 del 26 de septiembre de 1939, pp. 78-79

del funeral; y un año más tarde, con la Ley 90 de 1946 se dio nacimiento al Instituto Colombiano de los Seguros Sociales. Es de anotar que, aunque existía un Reglamento de Jubilación y la decisión acerca de la posibilidad a ésta recaía en la Junta Directiva, no quedó registrado el número de obreros que pudieron acceder a este beneficio ni a cuántos efectivamente cobijó.

La renuncia de Luis Peláez Restrepo a la gerencia de Coltejer se presentó motivada en las múltiples ocupaciones que demandaban sus negocios personales. Su reemplazo, Carlos José Echavarría⁷², fue elegido por la Asamblea General de Accionistas por 148.215 votos.⁷³ Así, el control administrativo de la compañía quedó en manos del más joven de los hijos de Alejandro Echavarría; bajo su gerencia enfrentó los problemas económicos asociados con la Segunda Guerra Mundial, mantuvo las estrategias de crecimiento y desarrollo de la empresa y lideró la fusión con Rosellón, otra gran textilera de la región.

El crecimiento de la compañía en la década de los cuarenta se mantendrá de manera continua, pese a las dificultades para la importación de materia prima y maquinaria debido a la escasez de embarcaciones comerciales por motivo de la Guerra. Carlos J. Echavarría fue gerente desde 1940 hasta 1961. En el año 1943 Coltejer adquirió un lote en el municipio de Itagüí, donde se construyeron las instalaciones que hasta hoy albergan a la empresa.

A lo largo este capítulo se analizó la gestión de cada uno de los gerentes de Coltejer desde sus inicios hasta la década de 1940, a la luz de las corrientes teóricas de la Administración, tan en boga en Europa y Estados Unidos.

Se estudió la gerencia de Alejandro Echavarría (1907-1928), enmarcada en lo que Juan Carlos López (2003) llama un *Modelo Gerencial Antioqueño*, fundamentado en unos valores modernos de procedencia campesina y pueblerina, la acumulación de capitales provenientes del café, la minería y el comercio, la Escuela de Minas en la formación de una élite de gerentes y tecnócratas y, por último, en el fuerte arraigo moral y social impulsado

⁷² Carlos José Echavarría es el hijo menor de Alejandro Echavarría. Una parte importante de su juventud transcurrió en Estados Unidos donde realizó sus estudios de bachiller en la Academia Militar de Bordentown, New Jersey. En 1924 obtuvo su título como Economista en la Universidad de Columbia. Al regresar al país, se vinculó a los negocios de la familia a través de su participación en las casas comerciales. A partir de 1935 inició su participación en la Junta Directiva de Coltejer como consejero, cargo que ocuparía hasta llegar a la gerencia de la empresa en 1939.

⁷³ AHC, Actas Asamblea General de Accionistas, Libro 3, Acta N°56 del 5 de agosto de 1940, pp. 113,114.

por la Iglesia Católica que se convirtió en un eje transversal de la sociedad. Alejandro Echavarría hizo parte de una generación de empresarios empíricos de procedencia pueblerina, con poca formación académica; hizo parte de ese grupo de *Dones* venido de las tradiciones rurales que llevaban a cabo sus negocios a través del sentido común y que se caracterizaban por su trato informal y paternalista con sus trabajadores. Con estos valores direccionó los destinos de Coltejer por cerca de 21 años, durante los cuales la empresa creció de manera lenta pero sostenida con inversiones en tecnología y terrenos para futuras expansiones.

La gerencia de Germán Echavarría (1928-1935) puede considerarse como un período de transición, en el que persisten algunas prácticas del estilo gerencial de su predecesor, como la prudencia en las inversiones y la protección del capital familiar; pero también un período donde se empezó a aplicar una mentalidad más racionalista orientada a una mayor administración de la organización con una estructura interna compuesta de secciones de trabajo, donde actuaban mandos medios con tareas específicas, pero sin capacidad de decisión. Esto dio cuenta de una empresa en camino a la formalización de tipo vertical. Esta gerencia transcurrió en el contexto de la crisis que enfrentaba el país a comienzos de la década del treinta y en medio del cambio de un régimen político conservador a otro liberal, con particulares retos de la empresa para mantenerse en el mercado. Las políticas del Estado en cuanto a mejores condiciones de trabajo para los obreros y las medidas proteccionistas adoptadas fueron otros referentes por estos años. No obstante, la gerencia se preocupó por un crecimiento más acelerado de Coltejer y adelantó procesos de ensanche para la instalación de la maquinaria adquirida por los técnicos de la compañía en Europa y Estados Unidos. Sus aportes con visión de futuro fueron claves para el crecimiento y consolidación de la compañía; pero su administración se vio opacada por el manejo inadecuado de la huelga de mayo de 1935, lo que finalmente lo llevó a presentar su renuncia a la Junta Directiva.

Por su parte, la administración de Jorge Restrepo Uribe tuvo un carácter más técnico, enfocado en organizar y hacer más eficientes las funciones internas de la compañía. Su formación como ingeniero en la Escuela de Minas, sumado a la experiencia acumulada en la Fábrica de Tejidos Santa Fe, le brindaron el conocimiento y las condiciones necesarias para tomar las riendas de la segunda textilera más grande de Antioquia. Durante estos años se

llevaron a cabo importantes cambios a nivel administrativo, financiero y comercial. En materia organizativa se comenzó un proceso de formalización mediante la estructuración de cargos como: Jefes de Sección, Jefe de Compras, Jefe de Ventas, Jefe de Contabilidad y Subgerente, entre otros. Esta estructura contribuyó a la descentralización de funciones para generar mayores niveles de eficiencia. A nivel financiero se realizaron cinco aumentos al capital social, que representaron un incremento de 538 por ciento, para emprender los futuros ensanches de infraestructura y tecnificación. En lo comercial creó el departamento de ventas y propaganda y expandió el mercado de los productos con agentes viajeros que se encargaron de buscar casas comerciales por fuera del Departamento. El paso de Restrepo Uribe por Coltejer dio cuenta de un fenómeno ya estudiado por Charles Savage (1986), que se refiere a un proceso de transición de los *patrones* a los *doctores*; es decir, a los ingenieros que tenían una idea diferente de la organización del trabajo, más centrada en la eficiencia de las funciones y alejada de la dirección social implementada por los patrones.

CAPÍTULO 3

CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LA POBLACIÓN OBRERA DE LA COMPAÑÍA COLOMBIANA DE TEJIDOS

Este capítulo se divide en dos apartados, en el primero se presenta una caracterización sociodemográfica en la que se contrasta la población obrera de Medellín con la información que brindan los Anuarios Estadísticos de la ciudad y las historias laborales de Coltejer entre 1907 y 1939. Con esta información se realiza un análisis de la población obrera, teniendo en cuenta el género, procedencia, edad, ingreso a la empresa y las causas de retiro, con el objetivo de caracterizar la población obrera que participó en el funcionamiento de la fábrica y las relaciones que se tejieron entre patrones y obreros.

En el segundo apartado, se indaga sobre la implementación de la normatividad laboral en Coltejer y el proceso de asimilación por parte de los obreros entre 1907 y 1939. Se evidencia que, hasta finales de la década de 1920, la normatividad se prestaba para una interpretación que favorecía casi siempre a los patronos en los pleitos judiciales; sin embargo, en el gobierno de Enrique Olaya Herrera se dieron algunos cambios: una preocupación por reglamentar el trabajo, incluida la personería jurídica a los sindicatos, que brinda más herramientas a los obreros para hacer valer sus derechos ante la ley.

El capítulo termina con el estudio de las relaciones obrero-patronales en Coltejer, y la implementación de prácticas de tipo paternalista y asistencialista utilizadas por la compañía para controlar y retener la mano de obra, escasa en la ciudad hasta la década de 1930. Es así como se optó por la medicina patronal, los incentivos por producción, los préstamos para vivienda y la construcción de barrios obreros, a manera de estrategias para un buen relacionamiento con los obreros.

3.1 Migración y configuración de la mano de obra en el Valle de Aburrá a inicio del siglo XX

Las últimas dos décadas del siglo XIX en Antioquia evidenciaron un crecimiento económico importante respaldado en grandes compañías mineras como la *Frontino Gold Mine*, establecida en Segovia desde 1852 y la *Sociedad del Zancudo*, propiedad de la familia Amador, ubicada desde 1863 en jurisdicción del municipio de Titiribí. Estas empresas agrupaban una importante cantidad de mano de obra,⁷⁴ caracterizada por su poca estabilidad y la consecuente rotación; debido a las precarias condiciones de trabajo y los bajos salarios los trabajadores se mantenían en la búsqueda de nuevas oportunidades. La minería además de significar una fuente de trabajo asalariado y congregar un buen número de mineros independientes, contribuyó de manera importante en la formación de una mano de obra calificada mediante la actividad de los ingenieros extranjeros encargados de liderar los procesos de tecnificación y ensanche de las minas. La experiencia alcanzada en este sector se transfirió de manera indirecta a la actividad fabril, y sumó al conocimiento empírico que aportaron los nuevos industriales para sacar adelante las nacientes empresas.

Así mismo, el despegue cafetero en el suroeste de Antioquia a través de la producción en pequeñas parcelas y la nutrida tradición comercial con la cual se contaba desde fines del siglo XIX (Botero, 2007), contribuyeron a generar unas condiciones económicas favorables para el proceso de industrialización que vivirá la ciudad de Medellín y sus alrededores en los albores del siglo XX.

Como lo plantean Brew (1977) y Villegas (1990), Antioquia no gozaba de una tradición artesanal arraigada, similar a la de Santander, no obstante se consolidaron algunos núcleos artesanales fruto de la formación brindada en la Escuela de Artes y Oficios⁷⁵ y la

⁷⁴ Empresas como la Sociedad Minera El Zancudo hacia 1901 ya contaba con 1.300 obreros como se señala en los trabajos de Molina (2003).

⁷⁵ La creación de la “Escuela de Artes y oficios” se dio en el gobierno de Pedro Justo Berrío bajo los principios del gobierno conservador: laboriosidad, honradez y religión. Su apertura fue aprobada el 4 de abril de 1870 y posteriormente entró en funcionamiento en 1871 como una dependencia de la Universidad Antioquia. Se ubicó en el centro de Medellín, en la calle Girardot, donde se encontraban los talleres de artesanos. Contaba con instalaciones austeras en una edificación de un solo piso, donde funcionaban: talleres, cocinas del internado y aulas. Su principal objetivo fue la profesionalización del artesanado a través de la enseñanza gratuita, bajo unos principios teóricos y prácticos (Álvarez Olivarez, 2014).

Escuela de Trabajo San José⁷⁶ (Mayor Mora et al., 2013). Estos artesanos ganaron experiencia y aportaron en los primeros montajes fabriles industriales en campos como los de las fundiciones, los talleres mecánicos, las locerías y los montajes de tejeduría.

Para principios del siglo XX, creció la producción artesanal motivada por la dinámica actividad comercial, el despegue cafetero, el incremento de rutas comerciales, la aparición de las industrias fabriles y el proceso de urbanización que vivía Medellín y los municipios del Valle de Aburrá. El número de personas que desempeñaban oficios artesanales aumentó y se fortaleció, lo cual se vio reflejado en el crecimiento de los talleres artesanales, fundiciones⁷⁷ y trilladoras donde estaba vinculada una buena parte de la población trabajadora bajo una relación salarial.

Las nacientes industrias encontraron en el artesanado una cantera de mano de obra capacitada, que bajo la modalidad de contrato fijo o por jornal, se integraban como técnicos o mandos medios. No siempre se demandaba personal capacitado o proveniente del artesanado; las fábricas requerían principalmente mano de obra no calificada, con un carácter dócil, obediente y capaz de seguir instrucciones para cumplir tareas manuales y repetitivas, que no requerían de un conocimiento previo, más allá de la disposición de trabajar y querer aprender del oficio a desempeñar.

Esta mano de obra predominantemente femenina en los inicios de la industrialización provenía en gran parte del campo, de donde emigró al no encontrar espacios para el trabajo remunerado en las actividades agrícolas o en la minería y llegaban a la ciudad en busca de algún empleo en las empresas que estaban demandando mano de obra para sus proyectos. En las zonas urbanas muchas de las actividades que se adelantaban en el campo y otras que hacían parte de la vida cotidiana de las familias, se convirtieron en una especie de

⁷⁶ Fue fundada en 1914, mediante la Ordenanza departamental 05 del 17 de marzo, con el nombre de “Casa de corrección de menores”. Inició labores el 2 de junio de 1914 en una casa tomada en arriendo en cercanías al antiguo puente de Junín sobre la avenida La Playa. Fue trasladada al pasaje de Fontidueño, por Ordenanza 55 de abril 29 de 1915 y en 1922 cambió su nombre a *Casa de Menores y Escuela de Trabajo*. En 1951 por medio de un contrato con la gobernación de Antioquia entregó el manejo de la institución a la Congregación de Religiosos Terciarios Capuchinos, quienes la rebautizaron como “Escuela de Trabajo San José” (Gutiérrez Avendaño & Silva Ramírez, 2016).

⁷⁷ Además de los talleres de fundición se instalaron laboratorios de fundición y ensaye. En palabras de Botero (Botero, 1997) los laboratorios de fundición y ensaye permitieron la centralización de metales preciosos en Medellín, provenientes de todo el departamento, lo cual dio pie a la creación de un mercado donde negociaban lingotes de oro y letras de cambio sobre el exterior.

producciones caseras para el mercado y marcaron una transición desde lo artesanal a lo fabril, que describió Alejandro López (A. López, 1976) cuando afirmó que:

Ni siquiera podríamos registrar algún esfuerzo serio en el sentido de fomentar o crear industrias caseras e industrias a domicilio. La higiene moderna, por el contrario, aunada con el fabriquismo, van dando al traste con las pocas industrias caseras que poseían nuestras gentes y que les proporcionaban alguna independencia. Se va volviendo un crimen la vaca de leche casera, el puerco cebado con desperdicios del hogar, ya ni se tolera el perro que hace guardián para cuidar lo que no cuida el policía; la fábrica de cigarros le quitó a la mujer esa industria a domicilio en que empleaba horas robadas al sueño o a la administración de la casa, para doblar tabaco que otro proporcionaba y devolver cigarros que aquel distribuía (pp. 36–37).

Los inicios de la industrialización se dieron en medio de un panorama complejo. Con la primera Guerra Mundial se había producido un cierre del comercio internacional, que sumado a la caída de los precios del café y, más adelante a la crisis de los años treinta, favoreció la inversión local en empresas textiles, cervecerías, fábricas de calzado, cerámica, gaseosas, productos alimenticios y algunos talleres de fundición (Kalmanovitz, 1983, p. 35). Las dimensiones de estas primeras empresas variaban en tamaño y recursos técnicos; algunas contaron con edificaciones modernas, cuyos diseños contemplaban futuros ensanches para instalar maquinaria y equipos importados de Europa o Estados Unidos, operados por un número importante de trabajadores (Arbeláez, 2016).

También hubo otras empresas de proporciones más modestas, acomodadas en casas o en espacios precarios que habían sido construidos para otros fines como la instalación de trilladoras. Estas empresas generalmente integraban maquinaria moderna con tecnología más rudimentaria, contaban con un número reducido de obreros y generaban producción para el mercado local.

La vida urbana avanzaba también en otros campos. Afirma Barrera (1982) que mediante el Acuerdo Número 83 del 25 de junio de 1914 se creó la sección de Estadística Municipal, con Antonio J. Moreno como director. Esta oficina tuvo como función, “encargarse de la recolección, elaboración, análisis y publicación de datos e información estadística indispensable para la buena marcha de la administración y el servicio de los ciudadanos” (p.31).

De esta manera en el año 1915, la nueva sección de Estadística gobierno publicó bajo la dirección de los ingenieros Alejandro López y Jorge Rodríguez la primera edición del Anuario Estadístico de Medellín, la cual contenía, entre muchos otros temas, una descripción detallada de la población obrera, horas de trabajo, promedio del jornal diario y el tipo de fábrica en que desempeñaban su labor.

Sin embargo, como precisa Villegas (1990), los datos estadísticos que aportan estos Anuarios deben tomarse con prudencia, pues en la información relacionada con las industrias fabriles no se diferencia entre los pequeños y medianos talleres artesanales, que empleaban trabajadores bajo la modalidad de contrato, y los obrajes industriales que vinculaban mano de obra no especializada para trabajar en procesos con maquinaria importada. Por ende, en lo que se clasificaba como fábrica tenían cabida talleres artesanales y medianas empresas que podían tener trabajadores artesanales y obreros bajo el mismo concepto.

Para el estudio de la población de obreros de Medellín, la oficina de Estadística Municipal centró la recopilación de información sobre la mano de obra femenina. Se argumentó que “por estar ellas concentradas en las fábricas, hacen su cómputo relativamente sencillo”⁷⁸ ; sin embargo, se advirtió acerca de cierto sesgo en los datos debido a que su recolección se había hecho un lunes, cuando era mayor el ausentismo de las obreras y, además, porque se había omitido el conteo de algunos pequeños talleres. Aun así, los datos consignados aportan una información significativa.

A lo anterior se debe agregar otro factor que no está relacionado en el Anuario, y es la alta rotación de personal que se presentaba en las fábricas y los talleres, lo cual hacía muy variable el número de trabajadores en cualquier época del año. Además, la mano de obra masculina fue excluida del estudio “porque ellos trabajan diseminados en muchos lugares”⁷⁹ y se hacía difícil su caracterización; mientras que las mujeres estaban concentradas en las trilladoras y las textileras. Se confirma entonces el predominio del empleo femenino en las fábricas textiles, una información corroborada con la consulta de los archivos de personal en las empresas.

⁷⁸ Anuario Estadístico de Medellín 1915, p. 48.

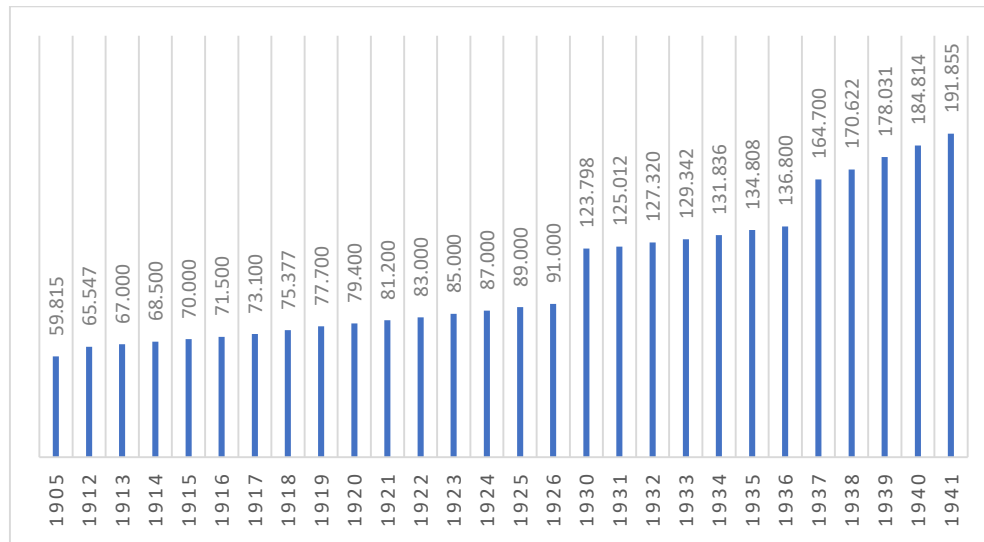
⁷⁹ Ibid. p. 48.

Pese a las inconsistencias que puedan presentar los Anuarios Estadísticos, estos se han convertido en una herramienta muy valiosa para adelantar análisis sociodemográficos de la población trabajadora del Valle de Aburrá en las primeras décadas del siglo. Para el caso del sector fabril, a pesar de la falta de información consistente referente a las empresas de manera individual, los datos que se presentan son un punto de partida, que pueden ser complementados con información directa de la compañía objeto de estudio, para arrojar resultados satisfactorios.

A principios del siglo pasado, Medellín era una ciudad en crecimiento, el censo del 15 de junio de 1905 contabilizó 59.815 habitantes, de los cuales 31.055 se encontraban en su cabecera y 28.760 en las inmediaciones de la ciudad (Barrera Correa, 1982). Para 1912 el censo registraba 65.547 habitantes, con un incremento de 9.6 por ciento en relación con el censo anterior; esto, sin incluir la población de Bello; es de anotar que la población de Bello que adquirió la categoría de municipio mediante la Ordenanza número 48 del 29 abril de 1913. El crecimiento de la ciudad entre 1905 y 1941 mantuvo una tendencia de crecimiento entre 2 por ciento y 3.8 por ciento, es decir, un promedio de 2.000 a 2.500 habitantes en cada año, en parte explicado por el aumento vegetativo, con familias que contaban entre 10 y 15 hijos (ver Figura 9).

Villa Martínez (Villa Martínez, 2007) plantea que en 1905 la población medellinense representaba 9 por ciento del total del departamento de Antioquia, en 1928 esta cifra se había incrementado en 12 por ciento y en 1973 ya alcanzaba 36 por ciento. Este incremento poblacional estuvo asociado con un fenómeno de migración interna, relacionado con el desarrollo industrial, la movilidad social y el crecimiento demográfico y, para fines de los años cuarenta, asociado con la violencia partidista que produjo un importante éxodo rural – urbano.

Figura 9. Población de Medellín (1905-1941)



Fuente: elaboración propia a partir Anuario Estadístico de Medellín 1915-1941

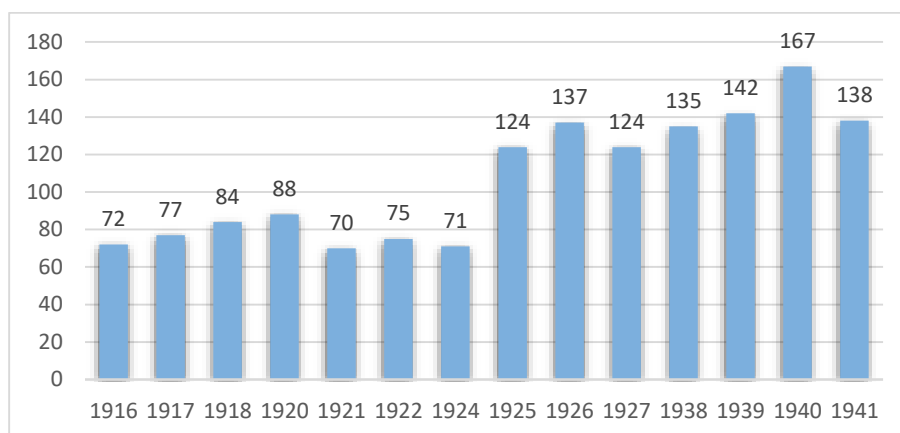
El fenómeno de crecimiento vegetativo de la población se sumó a la migración interna que aportó a la ciudad de Medellín y a las zonas circundantes, en las primeras décadas del siglo pasado, un número importante de habitantes. Este proceso se asoció con otros fenómenos explicados por Ramírez y León (Ramírez Patiño & León Vargas, 2016):

- Surgimiento de los obreros como una clase social asalariada, motivada por el desarrollo de una economía capitalista, que impulsó el crecimiento industrial y, por consiguiente, una mayor demanda de mano de obra.
- Acumulación de capital como consecuencia del incremento del cultivo del café bajo el esquema de pequeña y mediana propiedad, que permitió movilidad social y daría acceso al mercado a un número más amplio de población.
- Acceso a la instrucción técnica, secundaria y universitaria, por medio de instituciones como la Escuela de Minas, la Escuela de Artes y Oficios y la Escuela de trabajo San José.
- Medellín se convirtió en el eje de sistemas de comunicaciones que venía afianzándose desde tiempo atrás.

Con el crecimiento urbano de Medellín y de otras poblaciones en el Valle de Aburrá, se presentó un incremento en los diversos sectores industriales. Para 1916 se contabilizaban cerca de 72 establecimientos fabriles, los cuales prácticamente se duplicaron para 1941, cuando la ciudad ya contaba con 138 empresas.

El aumento en el número de empresas fue continuo (ver Figura 10), con excepción de los primeros cinco años de la década de los años veinte, donde se presentó un leve estancamiento, asociado con una balanza comercial desfavorable, la caída del precio del café (Peña Sepúlveda, 2011) y la crisis mundial de 1929, cuyas consecuencias económicas golpearían a Colombia hasta 1934, cuando empezó la recuperación económica del país (Ocampo & Montenegro, 1982).

Figura 10. Número de Establecimientos Fabriles en Medellín (1916 -1941)



Fuente: elaboración propia a partir Anuario Estadístico de Medellín 1915-1941.⁸⁰

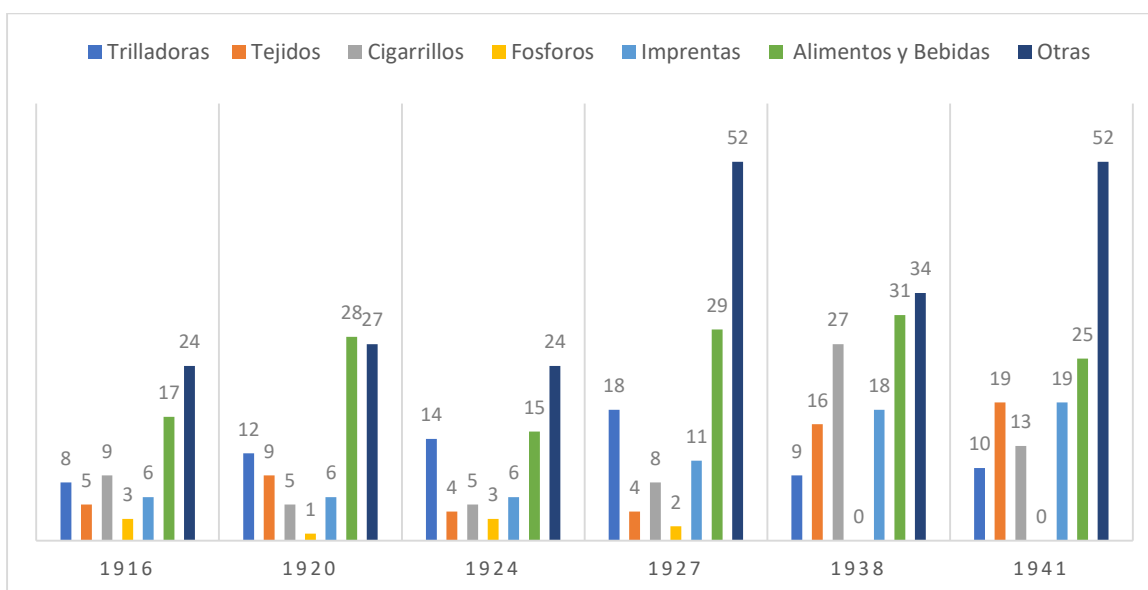
Un análisis más detallado por sectores industriales da cuenta de las actividades que se desarrollaron en la ciudad en las primeras cuatro décadas del siglo pasado. La clasificación utilizada (ver Figura 11) es la misma que se encuentra en el Anuario Estadístico de Medellín, dividida en siete grandes grupos: alimentos y bebidas, trilladoras, imprentas, tabacos, tejidos,

⁸⁰ En los Anuarios Estadísticos entre 1928 y 1937 no se relaciona el número de empresas por sector, generando un vacío en la información.

fósforos y otras fábricas; en esta última categoría se agrupaban pequeños talleres y oficios varios como la construcción, herrerías, vestido, peleterías y vidrio entre otros.

A partir de los datos (ver Figura 11) se puede observar que en los intervalos de tiempo considerados predominó el crecimiento en dos sectores: el primero corresponde a “otras fábricas”, cuyo incremento puede explicarse porque en esta categoría se consideraron diversos oficios artesanales y semi fabriles que no ocupaban masivamente mano de obra; para 1916 las obreras ocupadas en este sector solo representaron el 9 por ciento y en 1927 alcanzó su nivel más alto con 14 por ciento del total de las obreras registradas en el Anuario Estadístico de Medellín.

Figura 11. Número de fábricas en Medellín por sectores (1916 y 1941)



Fuente: elaboración propia a partir del Anuario Estadístico de Medellín 1915-1941.

El segundo caso corresponde al área de “alimentos y bebidas”, la cual recoge entre otras a chocolaterías, panaderías y cervecerías en un mismo grupo; para el año 1927, la población de obreras que laboraban en esta área representaba solo 11 por ciento del total de las trabajadoras reportadas para este año. La mayoría de las actividades que aquí se consideraron tenían un carácter familiar o artesanal y su supervivencia dependió de las

condiciones del mercado y la competencia de nuevas fábricas que industrializaron actividades tradicionalmente familiares.

Así mismo, llama la atención (ver Figura 11) el caso de las trilladoras. No había un número importante de estos establecimientos, pero sí contaban con una alta vinculación de personal. En 1916 se registraron ocho de estos establecimientos que ocupaban 716 obreros equivalentes al 35 por ciento de la población laboral de la ciudad de Medellín. En el año 1924 se presentó la mayor ocupación laboral en las catorce trilladoras registradas, con 1.588 trabajadoras que representaban 61 por ciento de las obreras de la ciudad. Sin embargo, como se había señalado antes, estas cifras deben manejarse de manera prudente, puesto que el comportamiento de la demanda de mano de obra en estas trilladoras dependía de la época de cosecha cafetera y no se registró la fecha en la que fueron levantados los datos; aunque se puede señalar que el auge de la producción de café, uno de los principales productos de exportación del país, alcanzó para el año 1913 en Antioquia, según datos de Ramírez (2010a), cerca de treinta millones de árboles en producción.

En el caso del sector de las “imprentas” se presentó un incremento considerable, que en opinión de Ramírez y Vargas (2016) “responde a la demanda de los establecimientos comerciales para la elaboración de afiches promocionales, tarjetas de presentación, catálogos de productos, cuadernos, libros y revistas, que poco a poco ganaron espacio en la ciudad” (p.125). Sin embargo, el requerimiento de personal para estas actividades no era significativo, para 1916 contaba con 69 personas, es decir 3 por ciento de la mano obra de la capital antioqueña.

Las empresas de cigarrillos y tejidos conformaban un grupo de fábricas que en general estaban más tecnificadas y organizadas, pero en esos sectores coexistían empresas de muy diverso tipo, con niveles tecnológicos muy desiguales y una participación también desigual en el mercado. Fue en esta rama de la producción donde se produjo el proceso más notorio de fusión de empresas pequeñas con otras más grandes que tenían una mejor perspectiva en el negocio, más capacidad de competir con los productos importados y ofrecían a los accionistas una mayor protección a sus inversiones.

Ejemplo de lo anterior fue Coltabaco fundada en 1919. Gerenciada por el ingeniero Juan de la Cruz Posada, quien venía de ser director administrativo de la empresa minera de El Zancudo, y logró imponer entre 1921 y 1932 un modelo de gestión racionalizadora.

Al respecto afirma Mayor Mora (1984) que:

La Compañía Colombiana de Tabaco tuvo grandes economías y una altísima productividad en el trabajo a cuenta de la organización racional dada por los ingenieros de la Escuela de Minas”. Esto hizo que Coltabaco fuera una de las pocas compañías fabriles con características de una fábrica moderna (p. 162).

Por otra parte, las empresas textiles, en un número reducido hasta la década de 1920, estaban representadas en cuatro importantes compañías: Tejidos de Bello, Colombiana de Tejidos - Coltejer-, Rosellón y Fabricato. En su infraestructura y manejo fueron el reflejo de industrias de carácter familiar, enfocadas en la búsqueda de mecanismos de tecnificación y capitalización para mantener un crecimiento en el tiempo. La década de 1930, fue la época dorada para el sector textil, el período de más desarrollo y diversificación; esto se evidenció en el número de empresas que pasaron de 4 en la década del veinte a 16 en el año de 1938.

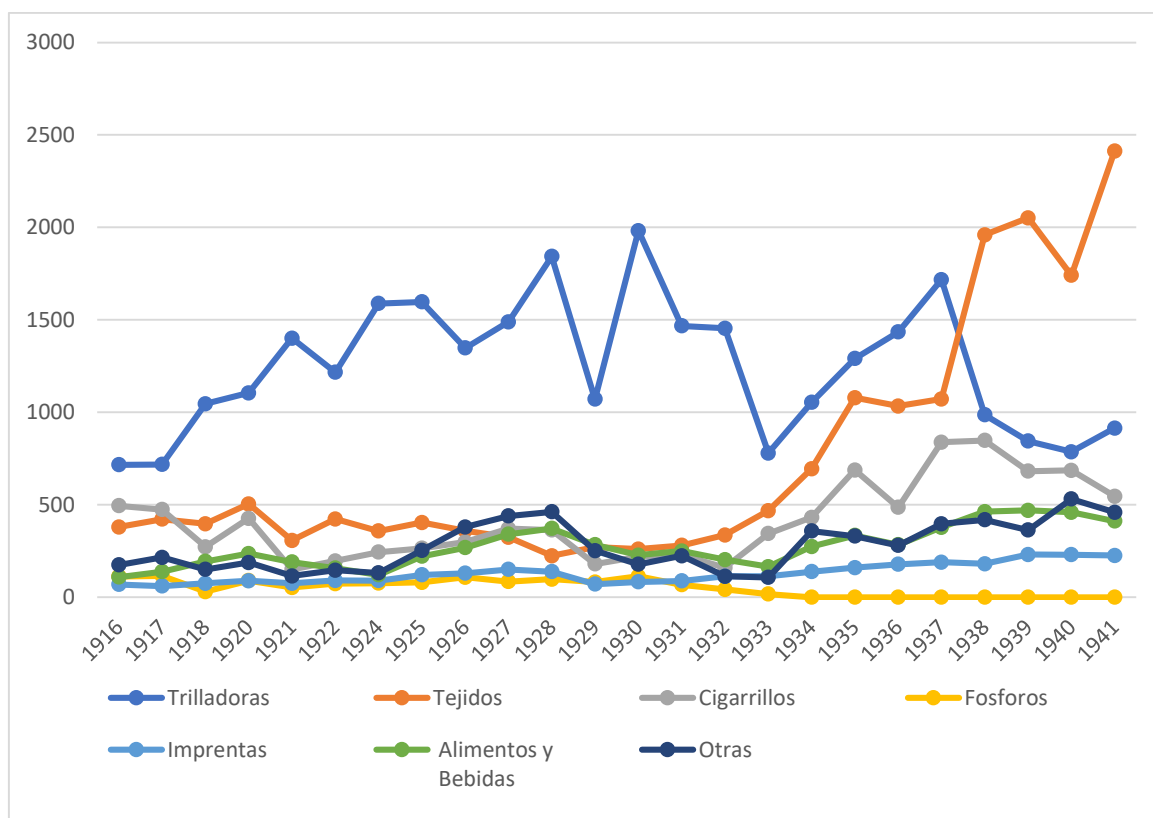
Estas transformaciones se dieron bajo la dirección de una nueva generación de empresarios ingenieros formados tanto a nivel local como en el extranjero, quienes pusieron al servicio de la industria todo su talento. En este contexto, las empresas abandonaron el modelo de estructura familiar y se abrieron a una mayor cantidad de accionistas en pro de un crecimiento que los pudiera hacer competitivos. De acuerdo con Montenegro (2002, p. 169), en 1930 de la totalidad de importaciones que se presentaban en el país, 9.9 por ciento correspondía a telas de algodón y 24.6 por ciento a textiles terminados; para el año de 1948 estas cifras habían decrecido a 1.1 y 7.7 por ciento respectivamente, lo cual representaba una mayor participación de la producción interna en el mercado nacional.

El proceso de producción textil era complejo y requería contar con una infraestructura física y técnica si se quería ser competitivo con las importaciones que llegaban del mercado europeo. El aumento de la producción estuvo apoyado por la adopción de nuevos procesos y por la vinculación de más mano de obra, (ver Figura 12) con un crecimiento continuo en la población de obreras de las industrias textiles que representó hasta la segunda mitad de la década del treinta, el 14 por ciento de la fuerza de trabajo y alcanzó su pico más alto en 1941

con alrededor de 2.413 obreras vinculadas al sector, un 49 por ciento del total de obreros de la ciudad.

Hacia la década de 1920 ya se había constituido en Medellín la matriz industrial asociada con el impulso al desarrollo económico del país en diversos sectores, con un especial énfasis en las empresas textiles, las cuales a partir de la década de 1930 iniciaron un vertiginoso ascenso sostenido hasta la década de 1970, tal como lo plantea Restrepo (2011).

Figura 12. Población obrera de Medellín por sectores fabriles (1915 – 1941)



Fuente: elaboración propia a partir del Anuario Estadístico de Medellín 1915-1941.

3.2 La población obrera de la Compañía Colombiana de Tejidos

En este apartado se realiza un análisis sociodemográfico de la población obrera de Coltejer, entre los años 1907 y 1940, con el objetivo de dar cuenta de las dinámicas de movilidad

intrarregional de los trabajadores de la Compañía, comparando los hallazgos con otras empresas del sector textil. Para llevar a cabo este proceso, se obtuvo en los archivos de Coltejer una muestra de 2.031 registros que se complementaron con otros datos consultados en los Anuarios Estadísticos de la ciudad de Medellín.

Cabe anotar que el formato de hoja de vida se comenzó a utilizar en Coltejer desde mediados de la década de 1930; antes de esta fecha se llevaba un libro de registro del personal donde sólo se incluían datos básicos como: nombre, lugar de procedencia, fecha de ingreso y fecha de salida, sección de la fábrica y un espacio de anotaciones que se utilizaba para informar la causa del retiro. Posterior a 1935 se inició con un registro individual en un formato completo de hoja vida en el que se relacionaba más información, y se complementaba con un prontuario con la anotación de las faltas de disciplina, ausencias por enfermedad y llegadas tarde.

Los datos que se analizaron de Coltejer provienen de ambos tipos de fuentes. Del libro de Registro de Personal se llegaron a contabilizar 1.440 registros con los datos básicos de procedencia, fecha de ingreso y salida y motivo de salida de la empresa; en su mayoría se trató de información correspondiente al período entre 1916 y 1934, que se sistematizó en su totalidad dada su relevancia para la investigación. Los 861 registros restantes se obtuvieron aleatoriamente de un conjunto de hojas de vida que abarcaban los años de 1930 a 1940.

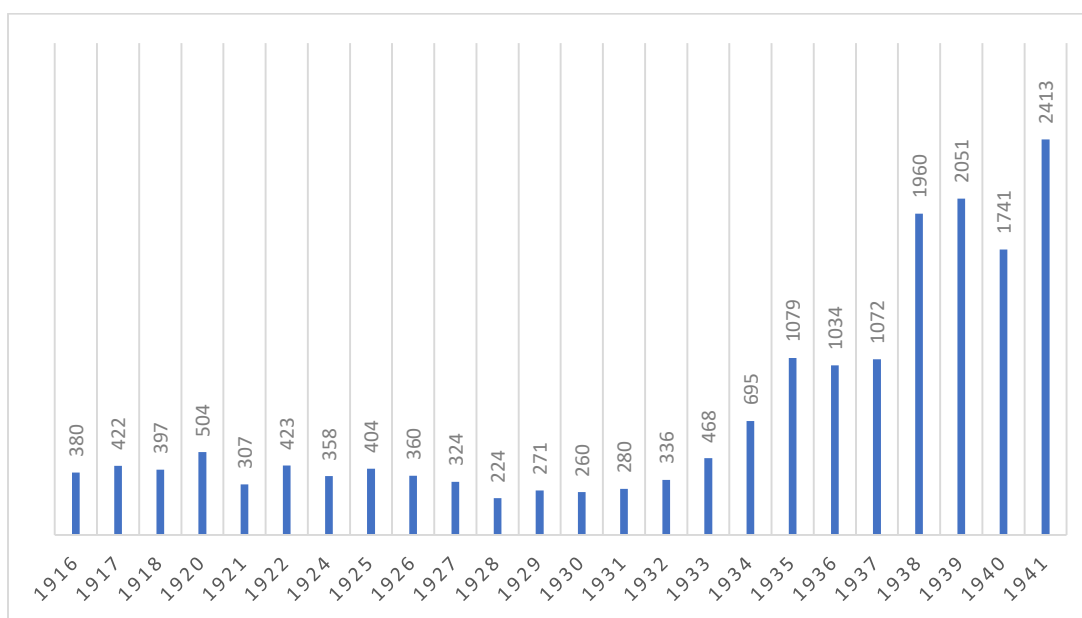
En la medida en que las empresas ensanchaban su infraestructura y tecnificaban sus procesos también fue aumentando el enganche de mano de obra. Había demanda de trabajadores, pero la oferta no crecía al mismo ritmo. Los requisitos para ingresar como obrero al mundo fabril inicialmente dependieron de la voluntad de querer trabajar y someterse a las normas de la empresa, gozar de una buena reputación moral y tener buenas costumbres. La experiencia no era un factor indispensable para la vinculación, dado que la tecnología no era muy compleja y las empresas estaban en la disposición de capacitar a los obreros, quienes ingresaban como aprendices con una remuneración inferior a la del resto de trabajadores.

Para el caso del sector textil, el crecimiento de la producción y el empleo fue más lento que en empresas de otros sectores, debido a que la infraestructura y el montaje que requerían la importación de maquinaria – en especial telares -. No eran muchos los

empresarios dispuestos a arriesgar sus capitales en una actividad que apenas empezaba a tomar fuerza en la región en las dos primeras décadas del siglo XX.

Hasta inicios de la década de 1930, la población obrera del sector textil no fue muy numerosa, fluctuaba entre 15 y 20 por ciento del total del empleo fabril (ver Figura 13). Solo hacia 1935 comenzó un crecimiento importante del número de trabajadores en las empresas textiles, y para los primeros años de la década de 1940 el sector ocupaba cerca de un 40 por ciento de los obreros de la ciudad; este aumento en el personal pudo estar relacionado con los procesos de ensanche que inició Coltejer a partir de 1935, cuando se consolidó el proceso de formalización de la estructura interna de la compañía.

Figura 13. Obreras del sector textil en Medellín (1916 – 1941)



Fuente: elaboración propia a partir del Anuario Estadístico de Medellín 1915-1941.

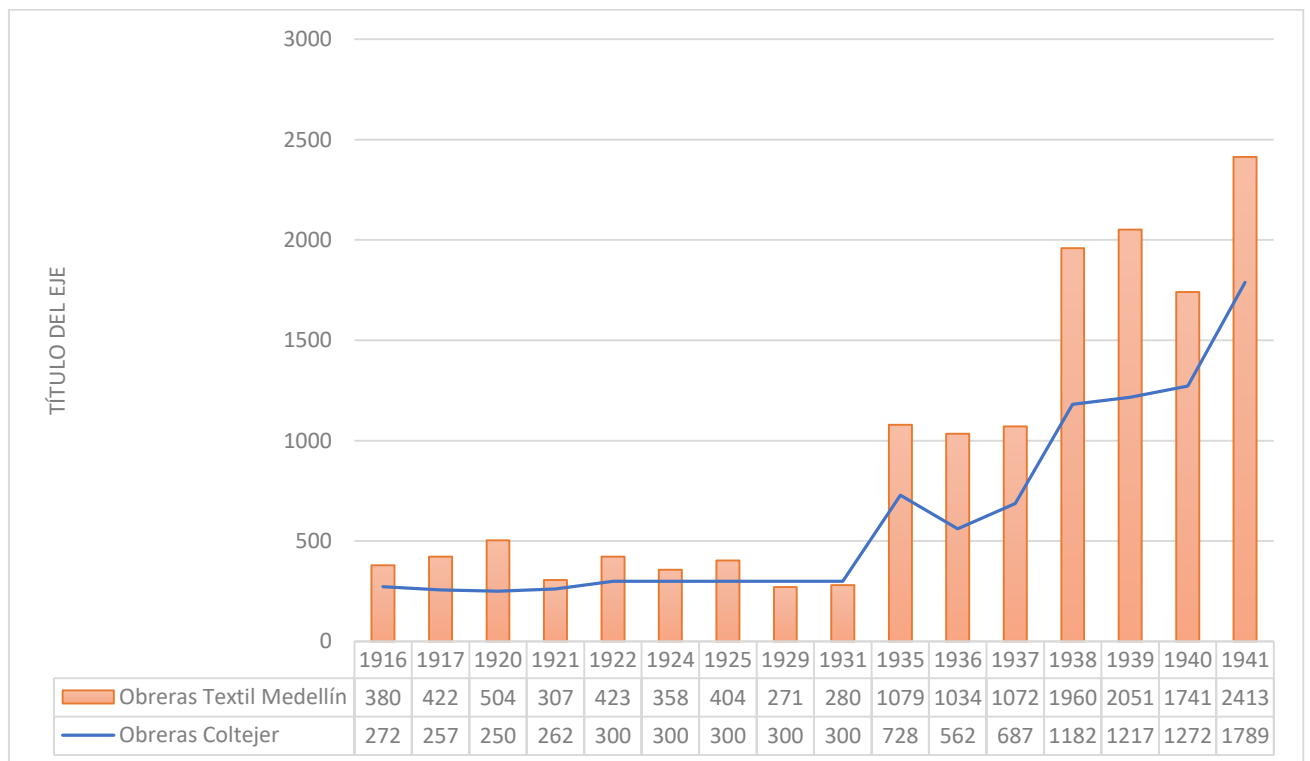
Para el caso de Coltejer (ver Figura 14), el número de obreras empleadas en la compañía mantuvo un promedio de 282 entre 1916 y 1931; estos años corresponden a las gerencias de Alejandro Echavarría y Germán Echavarría, caracterizadas por un manejo

administrativo muy conservador enfocado en preservar los intereses familiares representados en la mayoría accionaria.

Entre 1935 y 1941 hubo un incremento en el número de obreros vinculados a la empresa en aproximadamente 148 por ciento, cuando se pasó de 728 a 1.789 trabajadores. Este importante aumento en la mano de obra vinculada ocurrió bajo la gerencia del ingeniero Jorge Restrepo Uribe, quien además de triplicar el capital social de la empresa, emprendió importantes ensanches a nivel de infraestructura, aumentó el número de telares e inició el proceso de formalización de la compañía.

Así mismo, el total de la población empleada en Coltejer llegó a representar (ver Figura 14), más de 50 por ciento de las obreras empleadas en el sector textil registrado en el período de estudio. Hasta finalizada la década de 1920 la ciudad contaba solo con tres textileras de importancia: Coltejer, la Fábrica de Tejidos de Bello, Fabricato y Rosellón, que concentraban la mayoría de mano de obra textil.

Figura 14. Obreras Coltejer vs Obreras Medellín Sector Textil (1916 – 1941)



Fuente: elaboración propia a partir del Anuario Estadístico de Medellín 1915-1941.

Medellín y sus alrededores fue sin duda un polo de atracción de la migración regional y la población obrera de Coltejer lo confirmaba. Al analizar en detalle la procedencia de la población obrera de la empresa entre 1907 y 1960 (ver Tabla 9), se destaca el predominio en un 96.4 por ciento de personas – hombres y mujeres - oriundas de diferentes poblaciones del departamento de Antioquia. (Ramírez Patiño & León Vargas, 2016).

Tabla 9. Procedencia geográfica de obreros vinculados a Coltejer (1907- 1940)

Departamento	%	Cantidad
Antioquia	96,40	1.928
Caldas	1,30	26
Quindío	1,05	21
Valle del Cauca	0,25	5
Otros	1,00	20
Total general	100	2.000

Fuente: elaboración propia a partir Hojas de Vida Personal Coltejer.

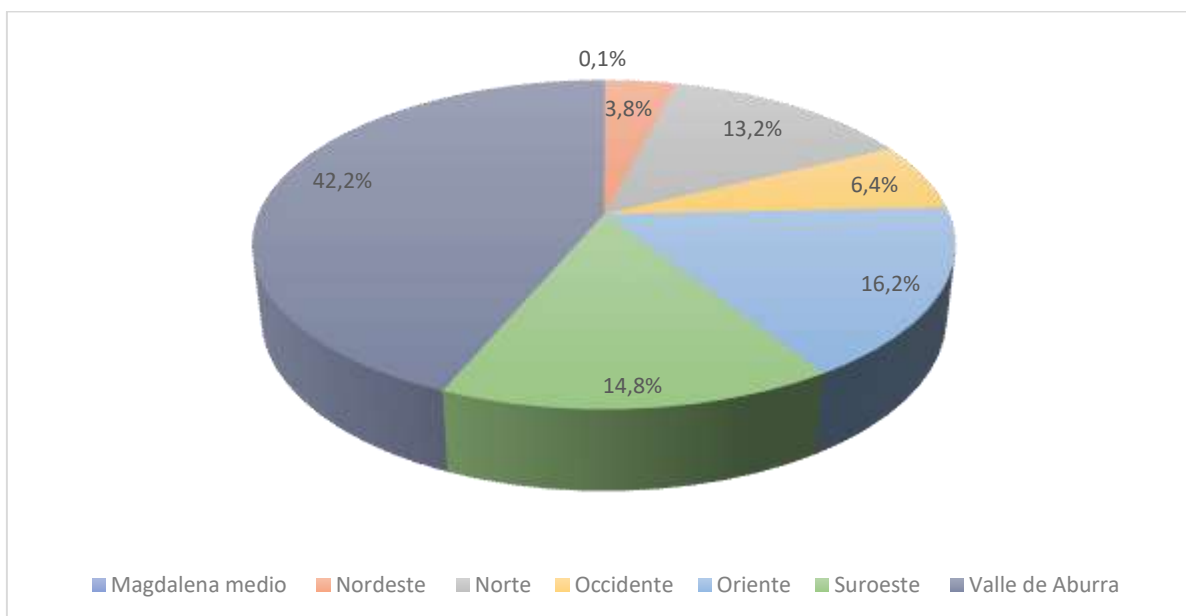
Medellín fue una ciudad con menor migración interdepartamental si se la compara con otras ciudades como Bogotá o Cali, en donde hasta mediados del siglo XX la población migrante podía representar cifras superiores a 50 por ciento de la población total. Esta información resulta consistente con los datos obtenidos de las hojas de vida de los trabajadores, que permite concluir que el principal origen de la población obrera de Coltejer fue el mismo departamento de Antioquia.

Las oportunidades de trabajo y educación que ofrecía la ciudad, sumadas a las difíciles condiciones del campo que excluían una parte de la fuerza laboral por el predominio de la producción en pequeñas parcelas, fueron factores que impulsaron la migración a Medellín y a municipios como Envigado y Bello. El Valle de Aburrá estaba tomando una importante dinámica comercial y fabril; se trataba de un mercado en expansión, donde el comercio, los bancos, las fábricas, los medios de transporte y las comunicaciones empezaron

a tomar fuerza, con una población creciente y fortalecida por la migración. Todas estas transformaciones modificaron las condiciones de vida de sus habitantes, cambiaron los patrones de organización urbanística y los usos del suelo y dieron lugar a una ciudad.

Más de 50 por ciento de la población obrera que laboraba en Coltejer había migrado de alguna población del departamento de Antioquia (ver Figura 15). La subregión con mayor participación fue el suroeste, con 14.8 por ciento, y los municipios de Fredonia y Titiribí que sumaban en conjunto 138 obreros; la participación del oriente era el 16.2 por ciento, y el municipio de Rionegro con una participación de 136 obreros. Por su parte el norte del departamento aportaba 13.2 por ciento, donde Yarumal y Santa Rosa de Osos sumaron 130 trabajadores. El predominio de estos municipios como principales fuentes de la migración se explica, como expresan Ramírez y León (2016), por la alta densidad poblacional de estas regiones que hacía difícil la subsistencia y también por la cercanía a la ciudad de Medellín, que podía facilitar el retorno en caso de no adaptarse a las condiciones del trabajo fabril y de la vida urbana.

Figura 15. Procedencia de obreros de Coltejer por subregiones de Antioquia



Fuente: elaboración propia a partir Hojas de Vida del personal Coltejer.

Para ingresar a trabajar en Coltejer la experiencia no era un requisito; el oficio se podía aprender en el ejercicio del trabajo vinculándose empresa en la modalidad de aprendiz, con una remuneración inferior a los jornales que podía percibir un obrero con más trayectoria. Esta alternativa de vinculación laboral resultó rentable para la compañía, por el impacto en términos de reducción de los costos.

Entre 1907 y 1940 los trabajadores que se vincularon a Coltejer informaron acerca de alguna o ninguna experiencia laboral previa a su ingreso a la empresa (ver Tabla 10); solo el 25.6 por ciento de los casos observados se habían desempeñado con anterioridad como obreros y contaban con alguna experiencia en el trabajo fabril.

Tabla 10. Oficios de los obreros antes del ingreso a Coltejer (1907 -1940)

Oficio	Cantidad	%	Oficio	Cantidad	%
Obrero	93	25,69	No había trabajado	4	1,10
Agricultor	59	16,30	Vigilante	4	1,10
Albañil	36	9,94	Chofer	3	0,83
Oficios del hogar	35	9,67	Maestra	3	0,83
Oficios varios	15	4,14	Alfarero	2	0,55
Empleado particular	14	3,87	Electricista	2	0,55
Estudiante	14	3,87	Estadístico	2	0,55
Jornalero	12	3,31	Pintor	2	0,55
Arriero	9	2,49	Empleado público	2	0,55
Mecánico	8	2,21	Aseador	1	0,28
Carpintero	6	1,66	Barrendera	1	0,28
Cantinerero	5	1,38	Costurera	1	0,28
Mayordomo	5	1,38	Dibujante	1	0,28
Minero	5	1,38	Herrero	1	0,28
Ninguna	5	1,38	Peluquero	1	0,28
Zapatero	5	1,38	Ingeniero químico	1	0,28
Mesero	4	1,10	Ingeniero civil	1	0,28

Fuente: elaboración propia a partir Hojas de Vida del personal Coltejer.

El 16.3 por ciento de los trabajadores declararon haberse desempeñado como agricultores. Los oficios del hogar representaron un 9.6 por ciento de la muestra recolectada, eran en su mayoría mujeres jóvenes y solteras en busca de un ingreso para ayudar a la manutención de los padres o de hermanos menores

La composición de la mano de obra por género se analizó a partir de 1.789 registros, correspondientes a los años entre 1907 y 1940. Hasta la década de 1930 predominó en Coltejer el empleo de mujeres, al igual que en las otras empresas fabriles existentes en Antioquia. El llamado proceso de feminización en las primeras etapas de la industrialización en Antioquia, ha sido ampliamente estudiado por diversos autores como: Farnsworth (2000), Arango (1989), Reyes y Saavedra (2005a), Mayor Mora (1984), Botero (1986), Brew (1977) y Ospina Vásquez (1987), quienes coinciden en explicar que se trató en su mayor parte de mujeres que migraron del campo a la ciudad en busca de mejores condiciones de vida que no encontraban en las zonas rurales.

Empresas como Coltejer encontraron en las mujeres una mano de obra barata y presumiblemente dócil que garantizaba un buen comportamiento dentro y fuera de la fábrica. Ellas desempeñaron cargos de tipo operativo como obreras de telares, saca telas, envolvedoras, tejedoras o urdidoras; otras pocas se desempeñaban como vigilantes de los salones, generalmente se trataba de viudas o mujeres mayores reconocidas por sus grandes virtudes, quienes tenían como función velar por la moral y el buen comportamiento de las obreras en el espacio de la factoría.

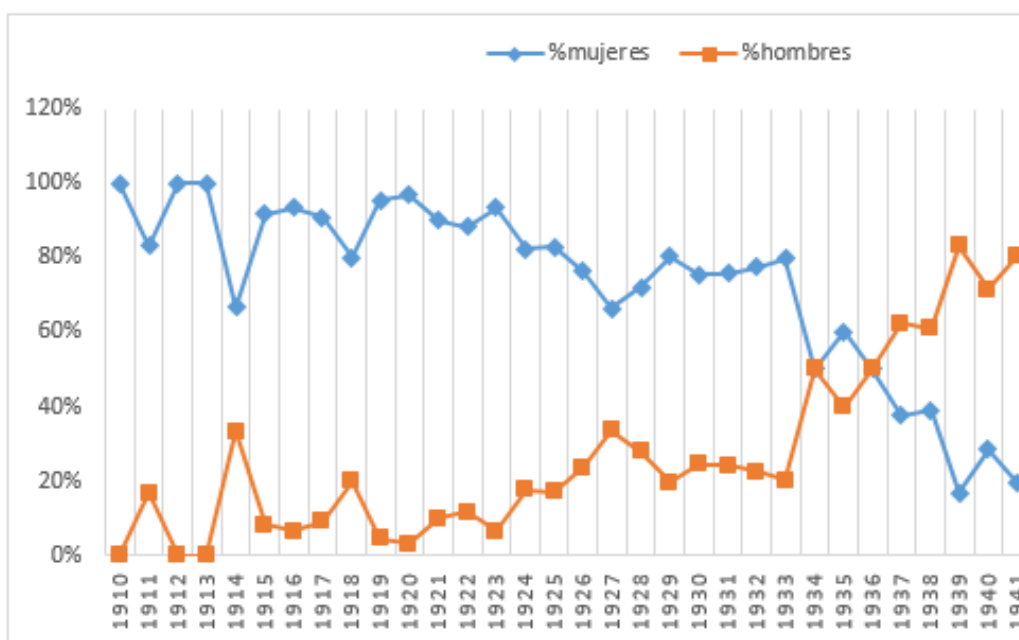
La mano de obra masculina desempeñaba funciones más técnicas y de control, como: jefes de salón, a cargo de cada una de las secciones de la fábrica, mecánicos dedicados al mantenimiento de los telares, las urdidoras y las hilanderías; y los albañiles y carpinteros a cargo de las labores de mantenimiento y ensanches de la planta.

Si bien el empleo femenino predominó en las primeras décadas, después de los años 30 la vinculación de hombres empezó a ganar terreno, mediada por un discurso que justificaba el papel de las mujeres como amas de casa encargadas de la crianza de los hijos. De acuerdo con Reyes y Saavedra (2005a):

Progresivamente le dio paso a una recomposición distinta con mayor peso del empleo masculino; a la mujer se le planteó como meta dedicarse al cuidado de su familia y quienes tuvieran un empleo por fuera de su hogar debían asumirlo a costa de una doble jornada (p.16).

Fue en la segunda mitad de la década del treinta cuando se inició un proceso de masculinización del empleo fabril en el país y Coltejer hizo parte de esa tendencia (ver Figura 16). El cambio coincidió con el período de su mayor crecimiento en los años siguientes a 1935 donde se intensificó la tecnificación y se hicieron ensanches a las instalaciones, también fue un tiempo en el que se avanzó un proceso de formalización y estructuración de cargos, sobre todo, a nivel intermedio, y se buscó descentralizar las funciones dentro de la empresa. Todos estos cargos eran predominantemente masculinos.

Figura 16. Obreros de Coltejer. Composición por género (1910 – 1941)



Fuente: elaboración propia a partir Hojas de Vida del personal Coltejer.

En distintos sectores de la economía había niños y adolescentes trabajadores. Ellos se ocupaban en la recolección del grano en las pequeñas fincas cafeteras, trabajaban en las trilladoras, en los talleres artesanales, los servicios domésticos y algunas tareas en las fábricas en el espacio urbano. Fue así como los menores de edad – entre ellos las niñas obreras de las

textileras - también hicieron parte de la fuerza laboral que jalonó el proceso de industrialización en Antioquia.

En la opinión de García Londoño (1999) para 1918, la población de Medellín ascendía a 79.196 habitantes, de los cuales la tercera parte estaba representada por menores de 15 años. De los que se encontraban en edad escolar, solo la mitad tenía acceso a la educación básica en instituciones oficiales o privadas; la otra mitad, hacían parte de los sectores más pobres de la sociedad; adelantaban su trabajo en las fábricas o en los talleres, o como vendedores ambulantes en las calles de la ciudad, para apoyar económicamente a sus familias. En cualquiera de los casos debían asumir las mismas condiciones de trabajo que los adultos, pero siempre por una remuneración mucho menor.

En lo que respecta al número de menores vinculados por sector, autores como Villegas (1990), Botero (1986) y García (1999) coinciden en que las trilladoras fueron las empresas que engancharon mayor cantidad de mano de obra infantil; llegó a representar 9.5 por ciento de las vinculaciones entre los años 1916 y 1928. Las funciones desempeñadas por los niños en las trilladoras eran básicamente la clasificación y separación del café que posteriormente se empacaba con fines de exportación.

El sector textil ocupaba el segundo lugar en la vinculación de mano de obra infantil, según los registros de los Anuarios Estadísticos de la ciudad de Medellín, pero con un número de menores, sustancialmente más bajo que las trilladoras. Las actividades que podían desempeñar en las textileras eran más limitadas por tratarse de un sector con procesos de producción más intensivos en capital. Los niños trabajaban en las secciones de hilados y tejidos, en donde destaca Mayor Mora (1984) se encargaban de “garantizar el flujo continuo de la hilaza, empatar revientes, dar movimiento a los telares, reemplazar las bobinas vacías, o introducir hilos en algunas máquinas auxiliares” (p.254). Dicha situación se ilustra a continuación:

Algunas de estas eran jóvenes que tenían que subirse a un banco de para alcanzar la parte superior de los telares, y no fueron pocas las muchachas que aprendieron a manejarlos mirando, mientras esperaban a que sus padres o hermanos consumieran los alimentos que ellas traían en portacomidas, lo que estimulaba don Jorge, quien situado a la puerta y con permiso de sus padres las invitaba a entrar y les ofrecía ocupación más adelante (Ospina, 1990) .

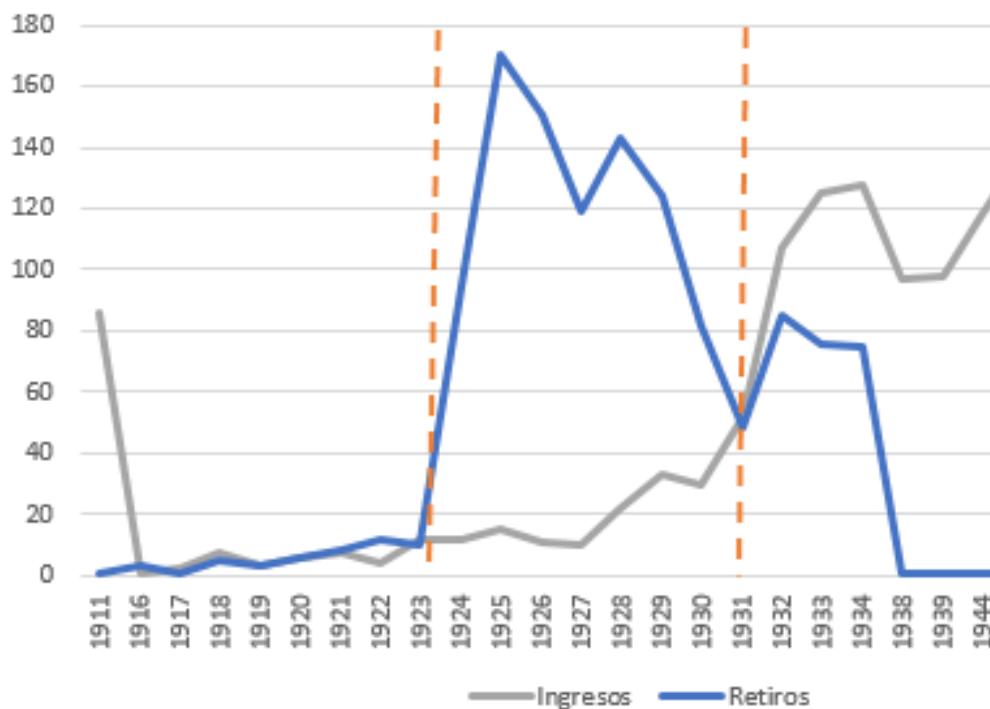
En el caso de Coltejer, de acuerdo con los datos de los Anuarios Estadísticos de Medellín entre 1916 y 1927, y la información obtenida en las hojas de vida de los trabajadores de la empresa, la presencia de menores no fue tan significativa; entre 1916 y 1922 se contabilizaron 29 menores de edad. Sin embargo, es de anotar que de acuerdo con la Ordenanza 25 de 1918 en su numeral 3, se restringía la contratación de menores de 10 años y los menores de 15 no podían exceder las 8 horas laborales; así mismo las funciones que podían llegar a desempeñar estaban limitadas a tareas manuales y básicas, que no eran las que predominaban en una empresa que comenzaba a tecnificarse.

El potencial y la importancia de la mano de obra infantil en los sectores fabriles se reconoció, cuando en el año 1929 transitó en la Cámara de Representantes un proyecto de Ley en el cual se regulaba la asistencia de los menores a las escuelas de trabajo, y se incluían algunas restricciones y condicionamientos para la contratación de menores en las fábricas. Ante esta situación, gerentes de varias fábricas de Medellín publicaron un manifiesto en el periódico *La Defensa*,⁸¹ en donde pedían al gobierno reconsiderar dicha norma, por los prejuicios que causarían a las empresas y a las familias que dependían del trabajo de los menores.

La adaptación al mundo del trabajo en la fábrica no resultaba ser una tarea fácil para las obreras por las duras condiciones de trabajo, las extensas jornadas, los sistemas de multas y los estrictos regímenes de disciplina que ponían a prueba su carácter, y en muchos casos las motivaba a desertar rápidamente por voluntad propia o ante una mejor oferta de trabajo. En los años comprendidos entre 1911 y 1944 el comportamiento de los ingresos y retiros del personal en Coltejer mostró cambios importantes (ver Figura 17). Entre 1916 y 1922 se igualó en número el ingreso y la salida de obreros, había una alta rotación del personal asociada con las dificultades de adaptación y las condiciones del trabajo en la fábrica; el número de trabajadores en general se mantuvo y hubo obreros que lograron adaptarse y permanecieron un promedio de diez años y medio laborando en la compañía.

⁸¹ *La Defensa*, 5 de octubre de 1929, “Proyecto de Ley contra las industrias y el trabajo”, p. 10.

Figura 17. Número de ingresos y retiros de obreros en Coltejer (1911 – 1944)



Fuente: elaboración propia a partir Hojas de Vida del personal Coltejer.

Por otra parte, en las causales de retiro, en el mismo período de tiempo, se registró que predominó la renuncia voluntaria (ver Figura 18). No obstante, esta causal tenía un trasfondo que en la mayoría de los casos estaba relacionado con las multas impuestas, los malos tratos brindados por el administrador, los bajos salarios y el cambio de cargo. En el libro de Registro de Personal que manejó el Administrador hasta 1934, se anotaron las causas de salida voluntaria, con afirmaciones como:

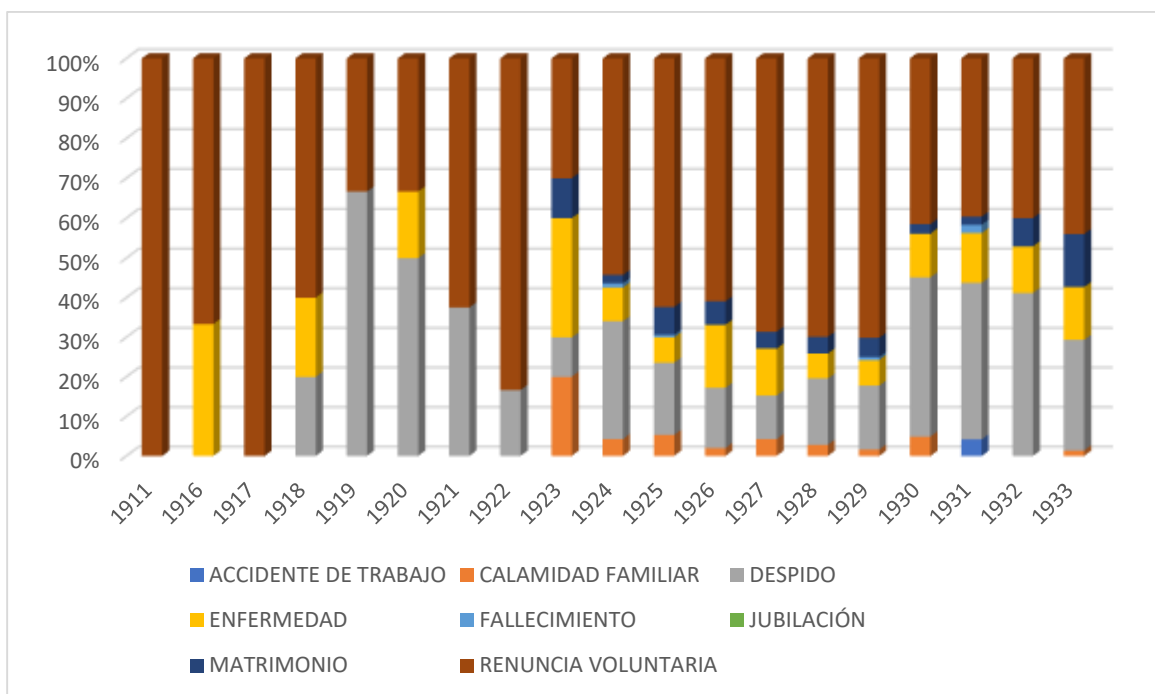
Dijo se salía dizque por que la humillaba y ganaba poco. Dijo rotundamente se salía sino le cambiaban el destino, era perezosa. Salió sin dar aviso, por un regaño de Enrique, era mala obrera, perezosa, charlatana y desobediente. Dijo se salía para trabajar en el ferrocarril. Salió para trabajar carpintería sin dar aviso, era perezoso e inútil.⁸²

Los despidos se convirtieron en la segunda causa más recurrente de retiro de Coltejer. La legislación laboral vigente era ineficiente y hasta la década de los años treinta, tal como

⁸² AHC. Libro registro de personal de la Compañía Colombiana de Tejidos 1916-1934.

lo plantea Ostau de Lafont de León (2006) favoreció más los intereses de los patrones que los de los propios obreros. Prescindir de los obreros era muy sencillo y no tenía repercusiones legales, solo se debía cumplir con el pago correspondiente a las cesantías de ley. Por otra parte, había una oferta amplia de puestos de trabajo no calificado y era fácil encontrar empleo.

Figura 18. Causa de retiro obreros de Coltejer (1911 – 1933)



Fuente: elaboración propia a partir Hojas de Vida del personal Coltejer.

Entre las causas más frecuentes de salida de la empresa, se registraron además del retiro voluntario, los despidos asociados con la indisciplina y la rebeldía. Algunas trabajadoras respondían de manera exaltada o soez ante los llamados de atención de los jefes de salón o las vigilantes, y el Administrador lo reprochaba de inmediato para evitar brotes de insubordinación que pudieran generar un descontento mayor.

La falta de productividad y calidad solía asociarse a la holgazanería y a la pereza, más que a una carencia de las destrezas necesarias para tener un buen rendimiento en las funciones asignadas. Como estrategia para corregir estas situaciones se utilizó el mecanismo de las

multas como un llamado de atención al obrero sobre la velocidad y calidad con la que cumplía su trabajo; y si después de reiteradas llamadas al orden y varias multas no se mejoraba el desempeño, se optaba finalmente por el despido.

Las obreras de Coltejer siempre debían poner en práctica tanto en la fábrica como en su vida diaria, la moral y la buena conducta. Para velar por su cumplimiento, los patronos se valieron de rígidos reglamentos y sistemas de vigilancia, con el claro propósito del control. En su vida cotidiana las obreras tenían que presentar el mejor comportamiento, evitar los amoríos y los sitios de dudosa reputación. Ante cualquier sospecha acerca de la buena fama de una obrera, se indagaba al respecto, y de llegar a comprobarse era despedida. Otro comportamiento duramente sancionado era el hurto; era considerado la mayor falta que podía cometerse, así fuera en contra de la fábrica o en contra de alguna de las demás obreras, siempre era causa de despido inmediato.

En los registros consultados, se puede constatar que para 1915 y 1935 algunas de las causas de despido indicadas en las hojas de vida de los trabajadores, correspondían a asuntos relacionados con indisciplina, moral, producción y enfermedad (ver Tabla 11).

A mediados de la década de 1920, la renuncia de algunas obreras tuvo como motivo el haber contraído matrimonio; la mayoría de las trabajadoras ingresaban al mundo fabril desde los 14 o 15 años, y era muy posible que después de trabajar unos años quisieran casarse. Aunque no existía una norma explícita, se asumía como válido socialmente que una mujer casada debía estar por fuera del trabajo fabril. En la opinión de Arango (1989), esta pauta se explica porque la vida privada de la mujer casada, por sus compromisos familiares, podía llegar a perturbar su rendimiento en la fábrica y trastornar la disciplina en la empresa; de acuerdo con los parámetros sociales y culturales de la época, la crianza de los hijos y el cuidado del esposo exigían la presencia prolongada de la mujer en el hogar. La Iglesia Católica jugó un papel muy importante al afirmar que la función de la mujer estaba en el hogar y el ser trabajadora la apartaba de su camino natural como madre y sus tareas como esposa; esto pudo contribuir a la masculinización del trabajo fabril.

Tabla 11. Causas de despido en Coltejer (1915 – 1935)

Causal del despido		Argumentos del Administrador
Indisciplina		<ul style="list-style-type: none"> • Despedida por hacer huelga era de los más entusiastas • Despedida por pelea con otra obrera, mala obrera y de boca muy sucia. • Despedida por tratar de lambón al encargado del salón. • Despedida por encontrarla por tercera vez en lectura en horas de trabajo. Era buena obrera pero necia. • Despedido por querer hacer huelga con otros trabajadores.
Producción	<i>Multas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Despedida por hacerse multar constantemente, era mala obrera de mala asistencia. • Despedida por engomar mal. Se le habían cobrado muchas multas por esto. Era perezosa, de cabeza dura y desobediente.
	<i>Rendimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Despedida por charlatana, despaciosa y de mala asistencia. • Despedida por mala obrera, despaciosa y dañaba muchos cilindros. • Despedida por chiquita y perezosa.
Enfermedad		<ul style="list-style-type: none"> • Despedida por estar muy enferma de enfermedad venérea.
Daños maquinaria		<ul style="list-style-type: none"> • Despedido por mal trato con el camión y ser torpe y alocado. • Despedida por estar implicada en un daño en lo hilados. • Despedida por dar golpes a los cilindros de máquina.
Moral	<i>Comportamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Despedida por haber recibido malos informes de su conducta, parecía en mal estado. • Despedida por sacar de la casa a la obrera Evangelina Mesa y dar un escándalo con esto en la fábrica.
	<i>Honestidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Despedida por ladrona, se le encontró sacando tintas. Era mala obrera perezosa y de cabeza dura, se comprobó no era de buena fe. • Despedida por tener sospechas que sacaba dinero de las ventas, necia y descuidada. Después se comprobó no era de buena fe.

Fuente: elaboración propia a partir de Libro de Registro Obreros 1915-1935.

Las calamidades domésticas fueron otra de las causas de retiro que se presentaron con mayor frecuencia hasta fines de la década de 1920. Muchas de las obreras tuvieron que renunciar por motivos de fuerza mayor relacionados con la enfermedad de alguno de los padres o un pariente cercano que requería de su cuidado, y como tal era registrado por el administrador de la fábrica: “Dijo se salía por enfermedad de la mamá”; “Recibió un telegrama de gravedad en la casa y dicen se fue, pero no pidió permiso”; “Avisó se salía para cuidar hermana enferma”. En ocasiones, los motivos pudieron ser una excusa para ir a trabajar en otra empresa, como se anotó en los registros: “Avisó estaba enfermo, después se supo era mentira y estaba trabajando en la fábrica de galletas”.

De acuerdo con el análisis realizado hasta ahora, es posible concluir que las condiciones sociodemográficas de los obreros vinculados a Coltejer en general fueron similares a las del resto de las empresas fabriles del Valle de Aburrá. Se trataba de trabajadores en su mayoría mujeres jóvenes, muchas provenientes de familias campesinas numerosas, con bajo nivel de escolaridad y poca de capacitación técnica. En términos generales se presentaba una alta rotación de los trabajadores, quienes fácilmente optaban por buscar un empleo de menor exigencia y mejor trato ante condiciones de trabajo difíciles y la ausencia de una normatividad laboral clara que pudiera protegerlos. Esa inestabilidad en los puestos de trabajo también estuvo relacionada con las bajas exigencias de capacitación técnica, en medio de una estructura productiva que apenas empezaba a incorporar nuevas maquinarias.

3.3 Relaciones obrero-patronales en Coltejer

3.3.1 Vinculación a la Fábrica

Con el proceso de industrialización que se vivió en Antioquia en las primeras décadas del siglo pasado, se transformó el conglomerado social que habitaba en Medellín y los municipios vecinos. Las fábricas contribuyeron a alterar el entorno urbano, se ubicaron estratégicamente cerca de las fuentes hídricas para proveerse la energía hidráulica necesaria para el funcionamiento de la maquinaria y a su alrededor se fueron asentando viviendas que más tarde conformaron barrios. Ese fue el caso de Coltejer colindante con la quebrada Santa Elena, y de Rosellón con la quebrada Doña María.

La mano de obra que se vinculó a las fábricas hizo parte de un proceso migratorio regional compuesto en su mayoría por mujeres jóvenes solteras y niños y niñas entre los 8 y 16 años. Este fenómeno se explica teniendo en cuenta a Reyes y Saavedra (2005) “por la estructura agraria de la región antioqueña, que al estar compuesta principalmente por pequeños minifundios no le permitió a muchas mujeres encontrar un espacio en la pequeña parcela” (p.33), por lo cual la ciudad se convirtió en un espacio para la búsqueda de nuevas oportunidades.

El enganche de obreras en las fábricas, principalmente jóvenes, solteras y de origen rural como se ha dicho, respondió “a la necesidad de mano de obra dócil y económica” (Arango, 1989, p. 47), que pudiera desempeñar tareas simples sin mayores requisitos de capacitación. Para los años comprendidos entre 1916 y 1928, que correspondieron al crecimiento de las empresas, según Botero (1986) el 62 por ciento de las obreras procedían de Medellín, 37 por ciento de otros municipios y 1 por ciento de otros departamentos. Al respecto afirma Campuzano (2008):

Esta acelerada llegada de inmigrantes a la capital antioqueña, y muy especialmente de esos “menos favorecidos”, cristalizó la conformación del denominado proletariado industrial o clase obrera, un grupo social caracterizado por su arribo a la ciudad sin medios de producción, teniendo por única alternativa la venta de su fuerza de trabajo. En otras palabras, en medio de una dinámica capitalista, los proyectos modernizadores trajeron consigo la inevitable y necesaria formación de la clase obrera: una clase social específica determinada por la relación salarial (p. 141).

El naciente proletariado tuvo serias dificultades para adaptarse al trabajo fabril por la disciplina y el control de los tiempos que se aplicaba en las empresas. Frente a este último aspecto, E. P. Thompson (1984) resaltó que la concepción del tiempo en el mundo rural tiene una *orientación al quehacer*;⁸³ es decir, el tiempo está definido por las actividades agrícolas, la caza, la pesca; aspectos que no están normalizados o reglamentados por unos tiempos

⁸³ E.P Thompson resalta tres puntos claves en la orientación al quehacer “El primero es que, en cierto sentido, es más comprensible humanamente que el trabajo regulado por horas. El campesino o trabajador parece ocuparse de lo que es una necesidad constatada. En segundo lugar, una comunidad donde es normal la orientación al quehacer parece mostrar una demarcación menor entre «trabajo» y «vida». Las relaciones sociales y el trabajo están entremezclados –la jornada de trabajo se alarga o contrae de acuerdo con las necesarias labores– y no existe mayor sentido de conflicto entre el trabajo y el pasar del tiempo. En tercer lugar, al hombre acostumbrado al trabajo regulado por reloj, esta actitud hacia el trabajo le parece antieconómica y carente de apremio” (Thompson, 1984, p. 245).

precisos, sino que están definidos por los ciclos normales que rigen la naturaleza. En el mundo fabril, el tiempo es valioso y marca los ritmos de productividad del obrero; es así como el patrono entra a regular los tiempos de sus trabajadores, quienes serán medidos por la eficiencia del trabajo que realicen en determinada labor:

El patrón debe utilizar el tiempo de su mano de obra y ver que no se malgaste: no es el *quehacer* el que domina sino el valor del tiempo al ser reducido a dinero. El tiempo se convierte en moneda: no pasa, sino que se gasta (Thompson, 1984, p. 247).

Por todas estas condiciones el proceso de incorporación y acoplamiento de los obreros a la fábrica fue uno de los principales problemas que enfrentaron las primeras compañías. El acceso de la mano de obra a la producción fabril, implicó desmontar viejos hábitos de trabajo y ajustarlos a nuevas formas productivas; este proceso es el que Sierra (1990) llama *Desarraigar para enraizar, movilizar para fijar*.

Para el caso de las industrias antioqueñas, la transición a las nuevas formas de trabajo asalariado fue fundamentada sobre una disciplina del tiempo y el compromiso con la empresa. El control del tiempo se ejerció a través de medidas coercitivas que fueron implementadas de manera paulatina con un riguroso sistema de multas, y la optimización del trabajo a través de la medición del tiempo y el resultado en los procesos productivos. El sentido de pertenencia hacia la fábrica se fomentó mediante un discurso paternalista, en el cual se reiteraba el trabajo como una virtud, y se exaltaban sus bondades y beneficios. Estas ideas se reforzaron con una serie de incentivos que pretendían hacer sentir a gusto a los obreros; al respecto plantea Mayor Mora (1984) que:

En su afán de mantener un personal estable, los empresarios antioqueños adaptaron las necesidades de sus empresas a las necesidades de los obreros –y no a la inversa– al concederles viviendas, dormitorios y restaurantes gratis o a muy bajo costo. Con ello empezaron a sentar las bases de un compromiso mayor del obrero con su trabajo y con su empresa (p. 257) .

Así mismo se insistía en una serie de valores colectivos y familiares, que hacían que los obreros no vieran la fábrica solo como un lugar de trabajo, sino como el lugar que representaba el interés central de su vida. De esta manera los trabajadores de Coltejer llegaron a identificar el éxito de la empresa como un logro personal; esto se replicó en muchas de las empresas antioqueñas de entonces.

Para vincularse al empleo fabril el procedimiento no tenía mayores requisitos; en el caso de Coltejer, se daba de una manera informal mediante una solicitud al Administrador, donde no se requería una experiencia previa, ni existía un proceso de selección técnico. Esta práctica iba en contravía de lo propuesto por Taylor, en cuanto a la selección científica del trabajador.

Si bien ya existían instituciones como el Patronato de Obreras y la Congregación de Obreros de San José, en los archivos de la Compañía no se puede corroborar que los obreros vinculados provinieran recomendados de alguna de estas instituciones; pero aunque no se identificó una directriz explícita, es muy probable que las obreras que presentaran alguna recomendación de este tipo fueran tenidas más fácilmente en cuenta. A su vez, fue frecuente que las referencias de hermanas o primas pudieran servir como presentación para trabajar en la fábrica.

Durante el tiempo en el que Alejandro Echavarría estuvo en la gerencia, no se avanzó en la formalización de la empresa y no se contaba con una clara organización y especialización del trabajo; en tales condiciones, Eduardo Echavarría cumplía no solo con estar a cargo del buen funcionamiento de cada una de las secciones de la fábrica, sino que se encargaba de todo lo correspondiente al personal: ingreso, desempeño, multas y sanciones y despidos.

Como era común para la época, el ingreso se hacía sin un contrato laboral legal y se sustentaba en un acuerdo verbal, a partir de la experiencia que pudiera demostrar quién iba a ser contratado. Ante la ausencia de un documento que respaldara al obrero, los despidos podían darse por cualquier motivo como: la falta de productividad, la indisciplina, la insolencia, los amoríos entre trabajadores, el embarazo de las obreras o simplemente prescindir del personal que no se requería por falta de materias primas o insumos para la producción.

Hasta la década de 1920 el jornal que percibían los obreros no estaba regulado por la ley. En el caso de las textileras antioqueñas, fueron acordados topes salariales para ofrecer a los obreros, de tal manera que se pudiera evitar la competencia entre las empresas por los trabajadores. En la mayoría de las fábricas el promedio de los jornales podía oscilar entre los diez centavos y un peso diario; pero en el caso de las empresas textiles la mayoría de sus

obreros percibían un jornal entre los 25 y 44 centavos,⁸⁴ solo ganaban más de este valor los vigilantes o jefes de salón; y había una remuneración diferente en el caso de hombres y de mujeres.

La experiencia y la edad determinaban el jornal de los obreros. Aquellos que venían de otras fábricas del sector textil, podían obtener un mejor salario debido a que ya estaban familiarizados con los procesos propios de producción y el funcionamiento de los telares y la maquinaria de hilados; el proceso de adaptación de obreros con experiencia era mucho más fácil y rápido, pues ya conocían cómo eran las dinámicas y las rutinas del trabajo. Pero quienes llegaban por primera vez al mundo fabril, generalmente lo hacían en condición de indefensión, contaban con una temprana edad⁸⁵ y eran pueblerinas en busca de las oportunidades que les negaba el campo; con estas condiciones se hacía difícil el proceso de adaptación que imponía la fábrica; las largas jornadas de trabajo, la disciplina y las rutinas fabriles eran motivo para que las jóvenes obreras desistieran rápidamente y abandonaran su empleo ante una mejor oferta.

Con el aumento del número de las empresas en Medellín y municipios vecinos, se vio la necesidad de una legislación en torno al mundo del trabajo. En la Asamblea Departamental de Antioquia en el año 1918 por medio de la Ordenanza N°25, se creó la Oficina de Inspección de Fábricas más conocida como la Policía de Fábricas. De acuerdo con García (1999) su objetivo era:

... vigilar mensualmente los aspectos relacionados con la moralidad, la seguridad y la higiene en los establecimientos industriales de Medellín que tuvieran más de diez trabajadores. Comenzó a funcionar el 1º. de julio de 1918 dentro de la Sección de Policía adscrita a la Secretaría de Gobierno del Departamento (p.20).

Dentro de las problemáticas más importantes de las que se ocupó esta institución se encontraban: la higiene, la seguridad, la jornada de trabajo y la moral; todos estos asuntos eran los temas que más preocupaba a los inspectores en sus visitas. La Inspección de Fábricas

⁸⁴ Anuario Estadístico de Medellín, 1916. p. 40.

⁸⁵ En los libros de Registros de Obreros que se encontraron en el archivo de Coltejer no detallaban la edad de los obreros, por lo cual no es posible determinar un número exacto de menores. Muy seguramente este fenómeno se presentó en la Compañía, de acuerdo con datos de García Londoño (1999) para 1916, un 9 por ciento de la mano de obra empleada en el sector fabril en la ciudad eran niñas menores de 15 años. Autoras como Farnsworth-Alvear (2000) y Arango (1989) evidencia claramente este fenómeno en el caso de Fabricato.

funcionó hasta el año 1927, cuando fue reemplazada por la Oficina Departamental del Trabajo.

En visita realizada por el Inspector de Fábricas el 16 de marzo de 1920 a Coltejer, informó que:

El salario de las obreras fluctúa de cuarenta centavos a un peso diario. Hay aprendices que solo ganan veinte centavos diariamente, pero una vez adquieren algunos conocimientos se les aumenta progresivamente el jornal. Para el aumento de salario esta fábrica tiene disposiciones que serían de alta conveniencia para los obreros y obreras de los demás establecimientos industriales. Existe en este establecimiento la orden de pagarles a los trabajadores un aumento de salario a razón de un centavo diario por cada uno de los años que cuente de ser obrera en la Empresa; tenemos pues que una trabajadora que haga diez a quince años que preste servicio devenga su jornal y además de diez o quince centavos diariamente: esto siempre que tenga buena asistencia al trabajo durante la semana. Como se ve el aumento aludido llegará a ser de gran consideración para las obreras que permanezcan prestando su servicio durante varios años en este establecimiento. Es innegable que si las demás fábricas adoptaran procedimientos análogos, no solo se evitarían las huelgas, sino que se harían a un personal competente y fijo, pues una obrera con un aumento hasta de once centavos como las hay en estos talleres, no pierde fácilmente el derecho que ha adquirido, máxime si tiene en cuenta, como es justo que tenga el hecho de que año por año y sin necesidad de aumentos su jornal será mayor.⁸⁶

La jornada de trabajo en Coltejer⁸⁷ en 1920, era de diez horas. Los obreros iniciaban labores a las seis y cuarto de la mañana hasta las diez y media, y retomaban nuevamente a las once y media para continuar la jornada hasta las cinco y cuarto.

El sistema de incentivos por antigüedad fue una estrategia de la Compañía encaminada a frenar el alto grado de inestabilidad de los obreros debido a las condiciones de trabajo; también fue una estrategia para retener aquellos trabajadores con más experiencia en el desempeño de sus labores.

Mediante rígidos sistemas disciplinarios, que buscaban mantener unas condiciones adecuadas de trabajo para garantizar en la fábrica la productividad y la moral, se controlaba a los obreros. El trabajo como valor fungía como la principal estrategia de los empresarios;

⁸⁶ Archivo Histórico de Antioquia, Secretaría de Gobierno, Libros de actas de Inspección de Fábricas, Tomo 8928, Acta N° 576 del 16 de marzo de 1920, f. 23 y 24.

⁸⁷ *Ibid.* f. 23

ellos trataban de evitar cualquier brote de insubordinación con el desempeño de las vigilantes, mujeres experimentadas que tenían autorización de impartir justicia por mano propia.

La presión pecuniaria también existía como una forma de control. Los sistemas de multas aplicados por diversas faltas fueron muy comunes en las empresas antioqueñas, amparadas por la regulación de la Asamblea Departamental de Antioquia mediante la Ordenanza N°25 sobre Policía de Fábricas:

Cuidar que en las fábricas no se empleen menores de 10 años y que no se obligue a los menores de 15 años a trabajar más de ocho horas. Se excluyen los trabajos que por su naturaleza puedan ser realizados con facilidad por los niños. Se pide que las mujeres a jornal en las fábricas o establecimientos similares no excedan a ocho horas diarias. Que las mujeres cerca del parto se les otorgue labores muy suaves. Que se cumplan lo estipulado por la ley sobre accidentes de trabajo para que los obreros puedan o sus familiares reclamar sus derechos y pertenencias. Se pide a los Jefes de Fábrica y demás establecimientos que deben contar con un “Reglamento para el Trabajo” que consulte las reglas de la moral, la seguridad y la higiene, **las multas a los obreros no pueden pasar del 10% de la retribución diaria**, velará igualmente la Oficina para que se cumplan las disposiciones consignadas en el Código de Policía referentes a las Fábricas y demás Establecimientos industriales. En caso de robo o incumplimiento de pagos del obrero a la compañía por préstamos anticipados se dará aviso a la autoridad.⁸⁸

En Coltejer se implementaron los sistemas de multas para faltas asociadas al comportamiento de los obreros, pero cuando se presentaban daños en las telas se cobraba a la obrera bajo la modalidad de indemnización por perjuicios a la empresa, tal y como fue relatado por el Inspector de Fábricas en visita realizada el 23 de abril de 1920:

Según informa el señor administrador y de los datos que el suscrito ha podido obtener las penas de multas en ningún caso exceden el 10% de la retribución diaria que devengan las obreras; pues es lo cierto que por vía de la indemnización se cobra al personal sumas que resultan varias veces superiores en mucho al salario diario que devengan, e inferiores a los daños o perjuicios que causan a la empresa. El señor administrador al ser preguntado si era verdad el hecho de que por un desperfecto se cobraba al obrero que ganara por ejemplo cuarenta centavos diarios hasta dos o tres pesos por vía de la indemnización, contesto: el hecho es cierto, siempre que se trate de daños a las máquinas o telas que representen enorme perjuicio a la empresa.⁸⁹

⁸⁸ AHA., Fondo Asamblea Departamental de Antioquia. Actas de la Asamblea Departamental de Antioquia. Ordenanza No. 25 “Sobre Policía de Fábricas”, Tomo 6745, 1918, f. 77.

⁸⁹ Archivo Histórico de Antioquia, Secretaría de Gobierno, Libros de actas de Inspección de Fábricas, Tomo 8928, Acta N° 625 de 23 de abril de 1920, f. 104 y 105.

Había muchas maneras de evadir la ley, máxime cuando la normativa no regulaba sobre cuáles acciones se adjudicaban estas multas; cada fábrica quedaba en libertad de hacerlo con el respaldo de su Reglamento de Trabajo. Ante los recurrentes daños en telas y maquinaria, el administrador de la fábrica consultó con el Inspector, si no le parecía justo que se cobraran por aquellos prejuicios que las obreras generaran a la empresa, a lo que él tajantemente respondió:

Es innegable que la empresa tiene el derecho para cobrar perjuicios que le ocasionen por descuido las obreras, pero no se estima correcto el procedimiento que usted lleva a efecto, toda vez que va a cobrar una suma que usted califica como justa y que puede no serlo, bien para empresario o para el obrero. Hay más, yo estimo señor administrador que el asunto sobre el que versa su consulta es una obligación puramente civil, ya que es una de las cláusulas que figuran en su reglamento y que el obrero acepta cuando entra a prestar sus servicios a la empresa y estas obligaciones que el patrón contrae para el obrero o este para con él, deben hacer valer ante el poder judicial que es el encargado de administrar justicia.⁹⁰

Pese a las arbitrariedades, la ley no imponía sanciones a las empresas más allá de una advertencia verbal para ajustarse a la normatividad establecida, y su cumplimiento quedaba a voluntad del Administrador o propietario de la fábrica. Está claro que las mismas instituciones de gobierno favorecieron los intereses de los empresarios, brindándoles alternativas legales, como cuando el Inspector de Fábricas recomendó llevar a un juicio civil los cobros de las multas a las obreras, para legitimarlos.

Después del llamado de atención realizado por la Inspección de Fábricas, en Coltejer no se volvieron a registrar quejas relacionadas con los cobros de indemnizaciones por perjuicios a la compañía, y las multas se ajustaron a cuestiones relativas a la disciplina, la moral y la productividad.

La Junta Directiva del 28 julio de 1934, solicitó al Administrador de la empresa, empezar a desmontar el sistema de multas y en su lugar adoptar un método de incentivos, en el cual “se gratificara a las obreras como estímulo a su labor, por medio de rifas quincenales que se harán en artículos de la Fábrica hasta por un valor de 10 pesos distribuidos en dos

⁹⁰ Archivo Histórico de Antioquia, Secretaría de Gobierno, Libros de actas de Inspección de Fábricas, Tomo 8928, Acta N°625 del 23 de abril de 1920, f. 105.

premios”.⁹¹ Esta implementación se llevó a cabo a lo largo de seis meses, durante los cuales el Administrador de la fábrica rindió informe a la Junta Directiva sin resultados satisfactorios.

En el acta del 14 de septiembre de 1934 quedó consignado que el sistema de incentivos “no era satisfactorio y que por el contrario lo juzgaba muy perjudicial a los intereses de la compañía”⁹². Esta situación motivó un estudio detallado de las funciones de los obreros y de los jornales percibidos por los mismos, para poder tomar mejores determinaciones en la organización de las tareas. Finalmente, en enero de 1935 después de varios meses de ensayar el sistema de incentivos, el gerente informo a la Junta:

Como resultado de la suspensión de las “multas” que se venían cobrando a las obreras de la fábrica, la compañía venía sufriendo enormes perjuicios tanto en la calidad del trabajo como por los inconvenientes que este ocasiona en las distintas secciones, toda vez que las obreras sin ninguna sanción, no se preocupan de vigilar el trabajo lo que ocurre especialmente en la sección de hilados, no habiendo sido posible obtener mejores efectos a pesar de los estímulos y las rifas que con tal objeto se iniciaron. De acuerdo con lo anterior el gerente manifestó que había dado la orden al administrador de la fábrica para remediar este tropiezo implementando un sistema de pago diferencial o sea reconociendo mejor jornal por el buen trabajo, lo que la junta encontró muy acertado.⁹³

La estrategia de brindar incentivos a través de rifas en especie no tuvo éxito para mejorar la eficiencia en la producción, y se optó entonces por ofrecer un salario diferencial de acuerdo con el nivel de rendimiento del obrero en sus actividades. Esto representó una clara apropiación de los postulados de la Administración Científica desarrollada por Taylor (2003), en donde se entiende el incentivo como una mayor remuneración a la ofrecida generalmente por otras empresas del mismo sector, motivando así, alcanzar y sobrepasar las metas de producción, y acceder a un salario mejor. Igualmente Gorbaneff, Torres y Cardona (2009) plantean que:

Para Taylor, el incentivo no se limitaba al dinero y adoptaba diferentes formas: la esperanza de un ascenso, un sistema generoso de pago por pieza, primas de diverso tipo por la rapidez y calidad del trabajo, menos horas de trabajo, mejores condiciones de trabajo que las normales, incluidas la consideración y la amistad entre los trabajadores y la gerencia (p.75).

⁹¹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 28 julio de 1934, p. 57.

⁹² AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 14 septiembre de 1934, p. 72.

⁹³ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 25 enero de 1935, pp. 98-99.

En la década del treinta durante la gerencia de Germán Echavarría, como ya se ha señalado, se dio inicio al proceso de modernización y tecnificación en Coltejer. Era necesario aumentar la eficiencia de la empresa para responder a la creciente demanda de productos de la Compañía, ya posicionados a nivel nacional con la actividad de las agencias comerciales. Por tales razones, la Junta Directiva reunida en octubre de 1933⁹⁴ instó al Administrador de la Fábrica Eduardo Echavarría para que implementara un turno de trabajo en el horario de la noche. Sin embargo, la puesta en marcha de esta decisión solo se pudo materializar en febrero del año siguiente, debido a las dificultades para encontrar un personal capacitado dispuesto a trabajar en esa jornada.

Queda enterada la junta por comunicación que hizo el gerente de que el trabajo nocturno en la fábrica había sido instalado desde ayer con 25 telares. Le convine en felicitar al administrador con motivo de dicho trabajo y aprovechar la oportunidad para pedirle que haga el mayor esfuerzo para aumentar a 52 telares en un tiempo de 15 días.⁹⁵

Para el 10 de marzo de 1934 el Administrador informó a la Junta que en el turno de la noche solo se encontraban activos 32 telares y que no había sido posible incrementar el número por la falta de personal con experiencia; y se confirmaba por parte de Germán Echavarría que “la mayoría de las obreras que se consiguen son aprendices”.⁹⁶ No existía ninguna disposición legal que reglamentara el trabajo en horario extremo y el pago del jornal se daba en las mismas condiciones del trabajo diurno, razones por las cuales la jornada nocturna no era atractiva para los obreros con más experiencia (ver Tabla 12).

Tabla 12. Número de telares en horario nocturno en Coltejer 1934

Fecha 1934	Telares Nuevos	Telares Viejos
Febrero	25	-
Marzo	32	-
Agosto	114	40
Octubre	116	60

Fuente: AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, sesión 19 octubre de 1934, p. 80.

⁹⁴ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 20 octubre de 1934, p. 10.

⁹⁵ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 28 de febrero de 1934, p. 30.

⁹⁶ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión de 9 de marzo de 1934, p. 32.

En la Junta del 10 de julio de 1935 se evaluó la productividad de la jornada nocturna. El análisis arrojó un balance poco satisfactorio, que motivó a la dirección para que ordenara al Administrador de la fábrica el desmonte paulatino de este turno, sin que se afectara el buen funcionamiento de la empresa y se cumpliera con los compromisos de producción. Un par de años más tarde, bajo la gerencia de Jorge Restrepo Uribe, se adoptó nuevamente, pero esta vez bajo un modelo de organización y trabajo más eficiente; en 1937 Coltejer llegó a tener en funcionamiento 481 telares en el turno de la noche.

3.3.2 Adaptación de la normatividad laboral al mundo del trabajo en Coltejer

La Constitución Política de 1863, bajo la cual se dio vida a los Estados Unidos de Colombia, se fundamentó en los principios de: libertad de industria y trabajo, igualdad ante la ley y libertad de asociarse sin armas. Esta Constitución fue inspirada en las reformas anticolonialistas de mediados del XIX, resultado de la realidad social y económica del momento que exigía transformaciones en el ámbito jurídico; tales transformaciones, con el tiempo, llegaron a sentar las bases del origen social de la norma jurídica.

Fue durante la Regeneración cuando se expidieron nuevas normas en materia jurídica. En primer lugar, con la Constitución Política de 1886 se consagró el trabajo a manera de requisito, en conjunto con la mayoría de edad, para el reconocimiento de la ciudadanía. A partir del Artículo 15: “son ciudadanos los colombianos varones de 21 años que ejerzan profesión, arte u oficio o tengan ocupación lícita u otro medio legítimo y conocido de subsistencia”.⁹⁷ De esta manera no solo se requería la madurez, sino también el estatus y la independencia que sólo se adquiriría mediante el ejercicio de una profesión, industria o trabajo, sin restringirlo a la necesidad de pertenecer a un gremio de maestros o doctores, o ser dueños de talleres y tiendas.

En este mismo sentido se dictó el Código Civil por medio de la Ley 57 de 1887, el cual entró a remplazar la abundante y dispersa Legislación Indiana, que ya perdía vigencia ante la desaparición del trabajo indígena y la supresión de las instituciones socioeconómicas de la colonia, y dejó el mundo del trabajo en absoluta libertad para contratar. Según el Código

⁹⁷ República de Colombia; Constitución de la República de Colombia, 1886; Bogotá; Imprenta Vapor de Zalamea, p. 7.

Civil inspirado en el individualismo, el trabajo tenía como fundamento la libertad contractual. De acuerdo con Ostau de Lafont de León (2006):

A partir de la concepción de que todos los individuos son iguales jurídicamente para contratar (el liberalismo parte del principio de la igualdad de todos frente al contrato. Sin embargo, la realidad es que somos libres e iguales para que la mayoría mediante su voluntad se someta, y otros, la minoría se beneficie de ese sometimiento), la situación del trabajador normada en el Código Civil empeoró en relación con la etapa anterior, en que regía la legislación española, que como hemos anotado era excesivamente paternalista, proteccionista, pragmática, concreta y dirigida a determinados territorios coloniales en donde, por el contrario, el Código Civil pretende ser universal y abstracto hasta 1930, y solamente es aplicado a población urbana, que para ese momento era una minoría, manteniéndose la reglamentación del Derecho Indiano en el sector rural (p. 145).

Fue así como el trabajo en el Código Civil se rigió por la modalidad del contrato de arrendamientos de servicios, fundamentado en un principio de fidelidad y subordinación por parte de quien desarrollaba la actividad, y de respeto y buen trato por parte de quien la adquiere. Sin embargo, dicha normatividad no alcanzó a generar el impacto que requerían las relaciones laborales que se comenzaban a gestar en los pequeños talleres fabriles. Las dinámicas laborales en dichos talleres requerían de una legislación que regulara las relaciones obrero patronales de una manera justa para ambas partes. No obstante, el Código Civil de 1887 mantuvo primacía como regulador del mundo laboral en Colombia hasta la década de 1920, y se complementó con algunas leyes y decretos que legalizaron situaciones puntuales relacionadas con patrones y obreros.

Durante las tres primeras décadas del siglo XX, la situación social y laboral comenzó a cambiar; surgieron importantes grupos de trabajadores asalariados en las zonas de producción bananera y de explotación petrolera, donde se adelantaban los proyectos de construcción de la infraestructura vial y de ferrocarriles en zonas de influencia del transporte fluvial. En palabras de Vega Cantor (Vega Cantor, 2002), estos grupos llegaron a convertirse en las concentraciones obreras más organizadas en el país hasta la década del cuarenta, época en la que comenzaron a tomar fuerza los obreros industriales en diferentes regiones.

En cuanto a la industrialización en Antioquia en los inicios del siglo pasado, puede decirse que fue escenario de unas relaciones laborales basadas en un paternalismo religioso de parte de los empresarios, ejercido a través del control de la moral y del comportamiento

de los obreros en la fábrica y por fuera de ella. Así mismo, los empresarios inculcaron en la naciente clase obrera el trabajo como una virtud, y se exaltaron las bondades y beneficios que este tenía en el individuo.

Estos elementos, en conjunto, garantizaron una mano de obra con sentido de pertenencia, comprometida con el trabajo y la empresa; de tal manera que los dueños de fábricas pudieron contar con un personal estable que contribuyó a aumentar la eficiencia del trabajo, como lo afirma Mayor Mora (1984):

Se necesitó de la superposición de una fuerte imagen paterna, encarnada en la figura del patrón, quien, al desempeñar los diferentes roles de padre, juez, consejero, maestro y compañero, logró alcanzar una mayor cohesión alrededor suyo y entorno a lo que era la obra y fin de su vida misma: la fábrica (p.281).

Como se ha anotado antes, había muy poca legislación obrera y la existente realmente no era supervisada por los entes del Estado. De acuerdo con Villegas (1990, p. 181) los patrones establecieron reglamentos arbitrarios en las fábricas a partir de sus propios sistemas empíricos para organizar la producción y definir la relación con los obreros, tal como se destacó en 1914 en el periódico *El Obrero*:

Bien sabemos que los talleres, las fábricas y toda clase de establecimientos, forman a su amaño, sus reglamentos, donde ni las leyes, ni los extraños pueden penetrar, para que los acepten quienes quieren someterse a ellos. Precisamente en el uso de este derecho, está el abuso que se consume, oprimiendo y castigando por actos que no son faltas perjudiciales al taller, con multas y rebajas de salarios, y hasta con la expulsión de las pobres obreras, obligadas por el honor y la necesidad a sujetarse a la severidad de tales reglamentos.⁹⁸

Este tipo de arbitrariedades fue generando descontento en la naciente población obrera que, fustigada por los malos tratos que recibían en las fábricas y los talleres, comenzaron a organizarse y realizaron algunas protestas para lograr mejores condiciones de trabajo.

Investigadores como Avella Gómez (2012) y Ostau de Lafont (2006) coinciden en afirmar que la aparición de la norma laboral en Colombia tuvo su inicio con la promulgación de la Ley 57 de 1915 sobre accidentes de trabajo, que tiene como novedad en el Artículo 16

⁹⁸ *El Obrero*, “Justa Protesta”; Medellín, febrero 22 de 1914.

un principio de irrenunciabilidad a las leyes laborales. De igual manera en los Artículos 1º y 2º, la Ley hace dos importantes aclaraciones:

Artículo 1. Para los efectos de la presente Ley, entiéndase por accidentes del trabajo un suceso imprevisto y repentino sobrevenido por causa y con ocasión del trabajo, y que produce en el organismo de quien ejecuta un trabajo por cuenta ajena una lesión o una perturbación funcional permanente o pasajera, todo sin culpa del obrero.

Artículo 2. El patrono es responsable de los accidentes ocurridos a sus operarios con motivo del trabajo que realicen y en el ejercicio de la profesión que ejerzan, a menos que el accidente sea debido a culpa del obrero, o a fuerza mayor extraña al trabajo en que se produzca el accidente, o a imprudencias o descuido del operario, o a ataque subido de enfermedad que lo prive del uso de las facultades mentales o de las fuerzas físicas o a violación de los reglamentos de la empresa.⁹⁹

Con esta normatividad se precisó el concepto de accidente de trabajo, como un asunto directamente relacionado con las funciones del trabajador; además, la responsabilidad de este se dejó en manos del patrono, quien debía prestar la asistencia médica necesaria y pagar una indemnización al obrero según lo establecido por la Ley. También, consideró que en caso de que el accidente de trabajo estuviera asociado a una negligencia, descuido o imprudencia del obrero -de acuerdo con el concepto del Administrador de la Fábrica o el gerente- no se reconocía la responsabilidad de la empresa.

Un ejemplo de la aplicación de esta legislación pudo conocerse a través de un caso ocurrido en Coltejer en mayo de 1920. El obrero Arturo Echavarría perdió la vida en un accidente de trabajo y su hermano Roberto Echavarría, en carta dirigida al gerente solicitó una compensación a favor de su madre por el dolor que le había causado la pérdida de su hijo. También esgrimió como argumento que “en vista de que algunos amigos de buen conocimiento me han informado que existe una ley por la cual se tiene derecho a una indemnización de trabajo, para la madre o herederos inmediatos”.¹⁰⁰

En el desarrollo de este caso, el gerente informó a la Junta Directiva que, de acuerdo con el Administrador de la Fábrica, el accidente fue causado por actuación negligente del obrero, tal como quedó registrado en el acta:

⁹⁹ Congreso de la República de Colombia; Ley 57 de 1915. *Sobre reparaciones por accidentes del trabajo*.

¹⁰⁰ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, Sesión de 13 de julio de 1920, p. 20.

El accidente ocurrió debido a una imprudencia del señor Arturo Echavarría, quien para correr una polea se subió al borde de un tanque con agua hirviendo, yendo así contra órdenes expresas del director de la fábrica, quien tenía prohibido tal proceder, pues esa polea se corre de manera distinta que no ofrece peligro y sin necesidad de subirse al tanque.¹⁰¹

La Compañía se amparó en el Artículo 3 de la Ley 57 de 1915 y salvó sus responsabilidades al haber corrido con las atenciones médicas correspondientes en la casa de salud La Samaritana donde el implicado falleció a los tres días de su ingreso por la gravedad de las lesiones. La Junta manifestó además que “la empresa corrió con los gastos del entierro; ambas acciones partieron de la buena fe y bondad de la empresa sin que fuese su obligación, por lo cual la Junta consideró que no había lugar a indemnización alguna”¹⁰². Incluso, la Policía de Fábricas no tomó ninguna medida en el caso, ni hizo prevalecer la Ley; en visita realizada a la Compañía el 21 de mayo de 1920¹⁰³ informó acerca del accidente del obrero Echavarría y tomó como versión legítima la brindada por el Administrador Eduardo Echavarría sin indagar más a fondo en el asunto. Esto demuestra la reducida intervención de los organismos del Estado en la cuestión social. Desde el punto de vista de Ostau de Lafont de León (2006), la única disposición existente en pro de los obreros era la Ley 57 de 1915, la cual no solucionaba las condiciones de miseria y precariedad que vivía el proletariado por estas épocas:

Además de ser incompleta, esta ley presentaba grandes vacíos y falencias, por ejemplo, no había una norma que obligara a los patronos que evadían dicha responsabilidad legislativa. El número de empresas, fábricas e industrias que estaban obligadas a responder a los obreros por los accidentes que les ocurrieran por motivos de trabajo era muy limitadas. Además, se hacía una discriminación entre obreros que devengaran un jornal determinado o menor y los que tuvieran un salario mayor (pp. 161–162).

De esta manera pese a existir la ley, eran mínimas las posibilidades de que fuera efectiva y su aplicación dependía del interés o iniciativa de los obreros afectados para solicitar el restablecimiento de sus derechos a través de procesos civiles. Para el caso del obrero Echavarría, al que se hizo referencia antes, su hermano Roberto, no contento con la

¹⁰¹ Ibid, p. 21.

¹⁰² Idem

¹⁰³ Archivo Histórico de Antioquia, Secretaría de Gobierno, Libros de actas de Inspección de Fábricas, Tomo 8928, Acta N°664 del 21 de mayo de 1920, f. 163-164.

respuesta brindada por la Junta de la Colombiana de Tejidos, instauró un juicio ordinario contra la compañía reclamando indemnización, en favor de la madre, por la muerte de Arturo Echavarría. Ocho meses más tarde, en agosto de 1921¹⁰⁴, se notificó a la Junta Directiva el fallo en contra de la empresa. Se aprobó la indemnización a la madre del difunto y Coltejer debió pagar el valor correspondiente a un año del jornal del obrero. La gerencia propuso apelar el fallo, pero la Junta “después de considerar el asunto optó por aceptar la sentencia, no obstante, reconocieron que según el texto claro de la Ley y las circunstancias que rodearon el accidente, la Compañía no debería ser responsable de él”.¹⁰⁵

La Ley podía ser operante siempre y cuando los implicados se apropiaran del asunto o contaran con asesoría legal, puesto que las empresas por sí solas no se hacían responsables y solo en algunas ocasiones se limitaban a cumplir con la atención médica.

En los primeros años del siglo XX las difíciles condiciones de trabajo, las leyes represivas y el descontento general de la población con los gobiernos de turno, fueron la antesala de un ambiente de agitación social que generó movimientos de protesta en 1918 en la región costera, en los puertos de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta (Archila Neira, 1991); estos levantamientos tuvieron eco en otros sectores de trabajadores a lo largo del territorio y dio paso al primer movimiento huelguístico a gran escala en el país a inicios de 1919.¹⁰⁶

Con el propósito de controlar el orden, el Gobierno expidió el Decreto Ejecutivo 2 de 1918 el cual, se convirtió en el primer acto normativo para controlar las huelgas de hecho (Avella Gómez, 2012). Esta norma en el Artículo 1º regulaba las reuniones populares en vía pública y daba facultades a las autoridades para impedir las cuando se tuviera conocimiento anticipado de hechos que pudiesen llevarse a cabo. Por otra parte, los Artículos 6º y 7º se referían a la cesación colectiva de las actividades laborales y a la designación de

¹⁰⁴ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, Sesión de 11 de febrero de 1921, pp. 22-23.

¹⁰⁵ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, Sesión de 11 de agosto de 1921, p. 25.

¹⁰⁶ “En abril de 1919 se inició en forma, el primer movimiento huelguístico del país, abarcando nuevas regiones y distintos sectores asalariados, sin descontar a los artesanos. Tanto las críticas condiciones económicas, ligadas a la temporal crisis cafetera de fines del decenio, como los nuevos vientos ideológicos provenientes de Europa y de otros países latinoamericanos, fueron factores decisivos en la coyuntura. El ciclo huelguístico, iniciado por los ferroviarios del interior, abarcó también a artesanos y asalariados de algunas industrias de la capital. Los trabajadores del sector oficial protestaron por el retraso en los sueldos, situación que se tornó aguda cuando personal de la policía o del ejército prácticamente se insubordinó por el mismo motivo” (Archila, 1991, p. 217).

representantes que constituyeran un sindicato o junta para hacer valer las peticiones de los trabajadores. La misma normativa generó mecanismos represivos que dejaban abierta la posibilidad a los patrones de entablar juicio civil contra aquellos trabajadores que participaran en las huelgas, por incumplimientos en sus contratos y perjuicios generados a las empresas. No obstante que se logró una despenalización parcial de la huelga, se impusieron en la misma norma, trabas que la hicieron inoperante y establecieron limitaciones que dejaron sin mayor eficacia dicho Decreto.

La ineficiencia de esa normatividad sumada a la falta de soluciones que brindaba a las problemáticas laborales dio pie para que el Congreso expidiera en 1919 la Ley 78¹⁰⁷ que estableció mayores límites a la huelga, al regular que los huelguistas no podían impedir que los obreros que desearan mantenerse en sus labores lo pudieran hacer sin represalia alguna; así mismo, se definieron limitaciones para los trabajadores del sector público donde comenzó a ser considerada de carácter ilegal. Esta Ley definió el concepto de huelga en su Artículo 1° de la siguiente manera:

Entiéndase por huelga el abandono del trabajo en una o varias fábricas o empresas industriales o agrícolas, abandono convenido o aceptado voluntariamente por un número tal de empleados, obreros o trabajadores que produzca la suspensión del funcionamiento de las fábricas o empresas (Ley 78, 1919, p.1).

La huelga se reconoció como cesación de las actividades laborales, siempre y cuando cumpliera con dos condiciones mínimas: 1) que el objeto de la huelga tuviera como fin mejorar las condiciones de trabajo: jornales, horas de trabajo, y las condiciones mismas de trabajo y 2) que el abandono del trabajo se hiciera de forma pacífica. Si bien esta ley avaló la despenalización de la huelga y -en cierto sentido- la legitimación de las luchas obreras, dejó muchos cabos sueltos al no definir los procedimientos para la declaratoria de huelga y la suspensión de las actividades, situación que desfavorecía a los empresarios, pues los levantamientos podían llegar a darse de manera inesperada.

Ante tales concesiones el Congreso de la República expidió la Ley 21¹⁰⁸ en 1920, *sobre la conciliación y arbitraje en los conflictos colectivos de trabajo*, la cual se adicionó a

¹⁰⁷ Congreso de la República de Colombia; Ley 78 de 1919. *Sobre huelgas*.

¹⁰⁸ Congreso de la República de Colombia; Ley 21 de 1920. *Sobre la conciliación y arbitraje en los conflictos colectivos de trabajo*.

Ley 78 de 1919, y llenó algunos de los vacíos jurídicos que habían quedado. Según esta ley, se establecieron los mecanismos de solución a los conflictos laborales, a través del arreglo y la negociación. De no llegarse a un acuerdo, los términos del conflicto debían ser dirimidos por la acción conciliadora de un tercero concertado entre ambas partes; si llevadas a cabo estas etapas no se solucionaba, la declaratoria de huelga adquiría legitimidad. Al respecto de estas leyes, Ostau de Lafont de León (2006) afirmó que:

Fueron elaboradas y decretadas por el Estado para el control de las luchas sociales, no es el resultado de las exigencias de los trabajadores ni tampoco constituye una respuesta a las necesidades sociales, sino que obedece más bien a la necesidad de intervención del Estado en los movimientos huelguistas para detenerlos (pp. 165-166).

No obstante las regulaciones planteadas en el mundo del trabajo, los conflictos entre patrones y obreros se mantuvieron, sobre todo, en aquellas empresas manejadas por capitales extranjeros, como era el caso de la *Tropical Oil Company* o la *United Fruit Company*, comúnmente favorecidas por la política estatal. Con el ánimo de regular las relaciones entre el capital y el trabajo, el Congreso, en el gobierno de Pedro Nel Ospina, expidió en 1923 la Ley 83¹⁰⁹ por la cual se creó la *Oficina General del Trabajo*, dependiente del Ministerio de Industria (Archila Neira, 1991). Su función era mantener un control de los temas que tuvieran que ver con las relaciones obrero-patronales en cuanto a los conflictos laborales. Así mismo, esta oficina debía velar por el correcto cumplimiento de la normatividad existente y brindar la información necesaria al Congreso en materia laboral, para la expedición de nuevas leyes en favor de la moral y en la búsqueda de mejores condiciones para los obreros. En 1927 esa Ley fue modificada por la Ley 73, que dividió la Oficina del Trabajo en varias secciones, descentralizó las funciones y permitió una intervención más eficiente del Estado en los conflictos laborales.

Pese a los esfuerzos del gobierno, los últimos años de la década de 1920 se caracterizaron por una fuerte agitación laboral y el descontento generalizado de los obreros por las condiciones del trabajo y las arbitrariedades por parte de los patronos. El evento que marcaría un punto de ruptura en la consolidación de la clase obrera colombiana, a juicio de Archila (1994), fue la Masacre de Las Bananeras, acaecida en el Magdalena, el 5 de

¹⁰⁹ Congreso de la República de Colombia; Ley 73 de 1923. *Por la cual se crea la Oficina General del Trabajo.*

diciembre de 1928, después de haberse declarado el Estado de Sitio por parte del gobierno, ante los levantamientos de los obreros de la *United Fruit Company*.

La República Liberal inició con el gobierno de Enrique Olaya Herrera. En materia de legislación laboral se implementaron una serie de cambios relacionados con la normatividad sindical. Como afirma Ostau de Lafont de León (2006) los liberales, más que proponer y aprobar nuevas leyes, se interesaron en reformar y ampliar las normativas ya existentes y, buscaron mayor eficiencia en su implementación por medio de la Oficina General del Trabajo.

Por su parte el sector obrero cobraba conciencia de clase. Con el tiempo las ideas socialistas permearon las organizaciones obreras e impulsaron una mayor autonomía sindical, que se vio reflejada según Archila (Archila Neira, 1991, 2012), en un aumento importante de la prensa obrera, en diversas regiones del país. Así mismo los Congresos Nacionales Obreros lograron constituirse como un espacio de debate en torno a las necesidades y las luchas que debían dar como trabajadores. Fue precisamente en el marco del segundo Congreso Obrero Nacional en 1925, cuando se creó la Confederación Obrera Nacional -CON-, primera central sindical del movimiento obrero colombiano.

El Congreso de la República de Colombia decretó la Ley 83 en junio de 1931, la cual oficializó el derecho de asociación sindical, al otorgar la posibilidad de personería jurídica a los sindicatos; con esta ley los trabajadores se vieron fortalecidos mediante una serie de garantías para la defensa de sus intereses y contaron con una definición más precisa de los sindicatos:

La asociación de trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad, o de profesiones, oficios o especialidades, similares o conexos, constituida exclusivamente para el estudio, desarrollo y defensa de los intereses comunes de su profesión, sin repartición de beneficios. (Ley 83 de 1931).

Pero también esta Ley estableció mecanismos de control a los sindicatos,¹¹⁰ al requerir la elaboración de Estatutos, la definición de un reglamento interno y contar con un

¹¹⁰ Al respecto Salvador Tella Mejía, vicepresidente de la Federación Nacional de Consumidores llamaba la atención frente a la politización de los sindicatos, al respecto afirmaba que: “Ya ha sonado la hora de tener verdadera conciencia sindical y de saber que, de actuaciones inconsultas, solamente resultan ruinosos fracasos para el proletariado colombiano. La ley está concebida sabiamente al prohibir a los sindicatos inmiscuirse en

mínimo de veinte afiliados; cumplidos estos requisitos se debía solicitar, ante el Ministerio de Gobierno, la personería jurídica que dependía la Oficina General del Trabajo.

Autores como Moncayo y Rojas (1978, p. 57) plantearon que esta norma, más allá de reconocer los colectivos sindicales, tenía un trasfondo económico: el mejoramiento de la capacidad adquisitiva de los obreros, para respaldar ampliación del mercado interno. Sin embargo, ese propósito enfrentó serias dificultades relacionadas con la escasa diversificación de la producción industrial, las relaciones precapitalistas agrarias y la centralización geográfica.

La nueva legislación laboral, afirma Archila (1991, pp. 265–266), no tendría un efecto inmediato, debido en parte a la mentalidad mutuaría y a las consecuencias que había dejado la represión del gobierno conservador sobre los sindicatos en los años veinte, sumado a la mentalidad paternalista que primaba en muchas compañías, como el caso de las textileras, en donde llegar a conformar un sindicato se convertía en un acto de deslealtad con la empresa. Las cifras recopiladas por el autor muestran que en 1931 solo 16 organizaciones sindicales se acogieron a la Ley, otras 17 en 1932 y 20 en 1933; sin embargo, para 1934 se presentó un incremento significativo que alcanzó a 60 sindicatos.

Osorio (1989) plantea que para el caso de Antioquia, entre 1930 y 1933 se contaba con nueve sindicatos legalizados, de diversos sectores como: albañiles, carpinteros pintores y ferrocarriles. Solamente en 1934 se adhirieron nueve sindicatos más, con el predominio del sector público, como los trabajadores del ramo de teléfonos, tranvía y empleados municipales.

Afirma el mismo autor que en 1935 se presentó en la ciudad de Medellín una importante actividad sindical en el sector público y en las industrias textiles. Uno de los primeros levantamientos se dio en mayo de ese año, motivado por el despido de cerca de 300 obreros liberales que prestaban sus oficios en las Empresas Públicas Municipales ¹¹¹. El

política y es que esa política de bandera, regida por audaces y merodeadores, no puede darle al pueblo más que decepciones y asesinar la estructura sindical que es la base de una reforma económica para el obrerismo.” *El Colombiano*, *Algunos hábiles políticos tratan de convertir las instituciones sindicales en concejos de laboratorio*, Medellín, 26 de mayo de 1935.

¹¹¹ *El Colombiano*, “Trescientos obreros liberales fueron destituidos desde ayer”, Medellín, 15 de mayo de 1935, p.2.

motivo de la cesación de los contratos respondió a cuestiones meramente políticas, pues se acusaba a los obreros despedidos de deslealtad al Partido por haber votado en las elecciones anteriores por una lista diferente a la de los liberales. Ante la gravedad del asunto, el periódico *El Colombiano*¹¹² - de tendencia conservadora- anunció en primera página que los sindicatos de la ciudad se habían unido con el fin de enviar un pliego de peticiones al Concejo Municipal para solicitar el reintegro de los obreros a sus cargos, garantizando su continuidad laboral. Y advirtió que de no atenderse esta solicitud se desataría una huelga general de obreros en la ciudad. Ante la presión del movimiento y las consecuencias que podría tener un paro generalizado, el Concejo de la ciudad se vio en la obligación de aceptar las peticiones planteadas por los sindicatos.

En el mismo mes de mayo de 1935 el Sindicato Industrial de Coltejer, con la presidencia de Luis Eduardo Chica, obtuvo la personería jurídica, lo cual causó una preocupación manifiesta en la Junta Directiva. Ésta encargó a Carlos Echavarría,¹¹³ para hablar con el Inspector de Trabajo con el fin de averiguar las peticiones más comunes que tenían los sindicatos, y de esta manera tratar de anticipar las posibles acciones que pudieran tomar los obreros sindicalizados. De acuerdo con el Inspector, los reclamos más comunes trataban acerca de las incapacidades ocurridas por accidentes de trabajo, la asistencia médica posterior a los accidentes y la necesidad de un médico propio para la fábrica. La gerencia consideró que, aunque todos estos aspectos ya estaban cubiertos por la Compañía, podían incluirse en el Reglamento de la empresa y ponerlo en conocimiento de los obreros.

Las consultas que venía haciendo la Junta se enmarcaban en preocupaciones más amplias, motivadas por un pasquín que circulaba entre los obreros con propaganda poco conciliadora respecto a las políticas internas de la empresa. A ello se sumaba la asistencia de algunos obreros a conferencias que se ofrecían en el auditorio del Colegio El Rosario, a cargo de Arturo Palacio Mejía quien fuera el director del periódico *El Obrero Católico*; se decía que, en estas charlas, se inculcaba malestar en contra de los patronos. Ante esta situación se comisionó nuevamente a Carlos Echavarría para reunirse con el presidente del sindicato a fin de apaciguar los ánimos de los obreros y evitar al máximo la posibilidad de una huelga que

¹¹² *El Colombiano*, “De hoy a mañana debe estallar una huelga general de obreros. Los sindicatos enviaron ultimátum al Concejo”, Medellín, 16 de mayo de 1935, p. 1.

¹¹³ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión de 10 de mayo de 1935, pp. 121-122.

podiera afectar los destinos de Coltejer. El resultado de dicho encuentro fue presentado a la Junta Directiva el 17 de mayo de 1935 y se informó que el sindicato se encontraba en el proceso de elaboración de un pliego de peticiones para presentar a las directivas. No obstante:

Don Carlos manifestó que habían recibido muy buena impresión de las intenciones que animan al sindicato y que, si su programa se cumple de acuerdo con la exposición del Señor Chica, no cree que pueda ser un tropiezo para la cordialidad con los obreros, ni para la buena marcha de la empresa.¹¹⁴

La intranquilidad de la Junta Directiva estaba relacionada con el ambiente que se vivía en Medellín con varias manifestaciones ante el Concejo de la ciudad por el despido de los empleados del Municipio. Esta situación alentó a otros sindicatos que ya contaban con personería jurídica, a la elaboración de pliegos de peticiones, ajustados al cumplimiento de la ley, en la búsqueda de mejores condiciones de trabajo. La Junta Directiva de Coltejer fue notificada el 3 de junio de 1935 del pliego de peticiones elaborado por el sindicato de la empresa; este pliego contaba con un memorial de veinte puntos a los que se les debía dar respuesta a más tardar el día 7 de junio del mismo año.

El periódico *El Colombiano* en su publicación del 4 de junio de 1935, en uno de los titulares de primera página anunció: *No hay peligro de huelga en la fábrica de Coltejer*, y señalaba que una proporción importante de los obreros no se había acogido al pliego de peticiones elaborado por el sindicato; continuaba el artículo: “Coltejer da suficientes garantías a sus subalternos y obra en relación a las leyes que rigen sobre trabajo y por eso la mayoría de empleados y obreros permanecen afines a la empresa”.¹¹⁵ Adicionalmente, con relación a la reunión que se había sostenido entre la empresa y el sindicato, su presidente Luis Enrique Chica, manifestó la buena disposición de ambas partes para llevar a mejor término la negociación de las propuestas contenidas en el pliego de peticiones. El delegado reafirmó que “el sindicato no es socialista ni comunista y que desconocen cualquier labor que entidades de carácter político están haciendo sobre este particular”¹¹⁶; según esta declaración el movimiento obrero estaba desligado de cualquier bandera política y había asumido un carácter independiente.

¹¹⁴ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión de 17 de mayo.

¹¹⁵ *El Colombiano*; “No hay peligro de huelga en la fábrica de Coltejer”, Medellín, 4 de junio de 1935, p.1.

¹¹⁶ Ídem.

Las solicitudes que se hicieron en el pliego de peticiones buscaban mejores condiciones salariales, estabilidad laboral, cuestiones relacionadas a la higiene y un buen trato a los obreros por parte de los jefes de salón, en tanto el sindicato de Coltejer generaba unas peticiones y se establecían unos acuerdos de negociación (ver Tabla 13).

Tabla 13. Peticiones del Sindicato Coltejer 1935

Nº	Peticiones Sindicato	Acuerdos Negociación
1	Cumplimiento estricto de la Ley 83 de 1931 – Por la cual se reconoce personería jurídica a los sindicatos.	Aceptada.
2	No establecer represalias contra ningún sindicalizado por la presentación del pliego de peticiones.	Aceptada.
3	Aumento del salario entre 50 y 25 por ciento acorde al valor devengado por cada uno de los obreros.	Aceptada.
4	Quince días de vacaciones remuneradas.	La empresa además de los quince días de vacaciones remuneradas adiciona dos más en las fechas del Congreso Eucarístico.
5	Reconocer el jornal hora cuando por falta de fuerza motriz deba frenarse el proceso de producción.	Cuando el tiempo de suspensión de fuerza motriz sea superior a quince minutos, se reconocerá el jornal de una hora de trabajo.
6	Cambio del médico de la fábrica y suministro de medicamentos.	Se nombrará un ayudante para el médico.
7	Descanso dominical remunerado y pago de cesantías.	Se reconocerá una semana de salario cuando se deba prescindir de un obrero porque no se le necesite, siempre y cuando su despido no sea motivado por falta alguna.
8	Mejorar el trato que brindan los encargados a las obreras y obreros. Si se implementa alguna multa debe ser acorde a lo estipulado en la ley.	Aceptada.
9	Reconocer el sueldo completo en las fechas de pago a las obreras así la producción no culminara.	Aceptada.

10	Cumplimiento del Decreto 895 de 1934 que regulaba la jornada laboral en 8 horas y remuneración más justa para el trabajo nocturno.	Aceptada.
11	Flexibilidad para el ingreso en la mañana y autorización para que obreros tomen el desayuno.	Aceptada.
12	Reintegro de las obreras Elena y Ana García; y Dolores Jaramillo	Aceptada.
13	Evitar la suspensión de las obreras debido a que afecta el jornal que devengan.	Aceptada.
14	Apertura de puertas de emergencia en caso de incendio o temblor.	Aceptada.
15	Establecer una puerta de salida para los obreros.	Aceptada.
16	Dotación de overoles para los obreros y delantales a las obreras.	Aceptada.
17	Cumplimiento de los descuentos a los obreros en la proveeduría de la fábrica.	Aceptada.
18	Un salón para el cambio de ropa de las obreras, aumento de inodoros y proveer de agua todos los salones.	La Compañía se compromete en un tiempo máximo de 4 meses, a tener listo un salón para el cambio de ropa de las obreras.
19	Conseguir un espacio exclusivo para la atención de los obreros en el Hospital San Vicente de Paul.	Aceptada.
20	Reconocimiento progresivo por antigüedad y derecho al ascenso a los obreros.	Aceptada.
Última	Establecer una oficina de reclamos en la que los obreros puedan manifestar su descontento.	Se crea una oficina exclusivamente para la atención de reclamos de los obreros.

Fuente: AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 14 junio, 1935, pp. 133 - 134

El trámite del pliego de peticiones, según la Ley 21 de 1920, debía empezar con una negociación entre sus representantes y el gerente de la Compañía para buscar un acuerdo entre las partes. Al respecto el periódico *El Pueblo* publicó:

Los obreros de la fábrica de Coltejer presentaron hace varios días un pliego de peticiones en el cual piden, entre otras cosas, aumento de los salarios, cambio del médico, cambios en el personal y ciertas condiciones higiénicas. En un principio los obreros y dueños no

podieron llegar a ningún acuerdo, pero después de una conferencia entre ellos pareció que se había alcanzado la solución. Sin embargo, como se dejó para resolver el tema sobre salarios a la junta directiva, y para la separación de un jefe de taller, se debe esperar algún tiempo. Los obreros se sintieron defraudados y se reunieron con los demás sindicatos de la ciudad.¹¹⁷

El sindicato exigía aprobación total de todos los puntos y su solicitud no logró un consenso con la Gerencia, en especial lo relacionado con el ajuste salarial, lo que condujo a la declaración inmediata de la huelga, al cese de actividades y se generó una invitación extensiva a otros sindicatos de la ciudad para que se movilizaran. El paso a seguir era de carácter conciliatorio. En la Junta del 12 de junio de 1935, reunidos con Arturo Ángel Echeverri, Inspector en jefe y Juan Vallejo, Inspector nacional de la Oficina de Trabajo, se discutieron los puntos del pliego de peticiones; sin embargo el tema salarial continuó siendo el de mayor dificultad para la negociación, sobre este asunto no se llegó a ningún acuerdo y se retomó posteriormente, en la Junta del 14 de junio; en esa reunión se nombró al gerente Germán Echavarría como conciliador con el Sindicato Industrial de Hilados y Tejidos, la mediación estuvo acorde a lo que disponía la Ley 21 de 1920 en su Artículo 5°.

Fue declarada la huelga pero no se dio un cese total de actividades en la empresa. La prensa local ¹¹⁸, el 16 de junio informó que, de 728 obreros, 453 concurren con normalidad a sus trabajos; los obreros restantes, amparados en la ley, mantuvieron la cesación de sus actividades mientras transcurría la negociación.

El 17 de junio de 1935 los obreros que no habían participado en la huelga continuaban con sus actividades normales; pero los huelguistas se congregaron a la entrada de la fábrica para evitar el ingreso del personal, lo cual generó una asonada y el enfrentamiento entre la policía y los obreros sindicalizados. La noticia fue divulgada por la prensa local:

Cuando los obreros que continúan trabajando entraban a los talleres de Coltejer, ayer en las horas de la mañana, se formó una tremenda trifulca en la calle adyacente a la fábrica, provocada por los huelguistas. La policía intervino de acuerdo con el caso y sofocó la rebelión. De la trifulca salieron contusos cerca de diez hombres.¹¹⁹

¹¹⁷ *El Pueblo*, “Huelga en Coltejer”, Medellín, 15 de junio de 1935, p. 1

¹¹⁸ *El Colombiano*, “Aún no se ha solucionado la huelga obrera de Coltejer”, Medellín, 16 de junio, 1935, p. 1.

¹¹⁹ *El Colombiano*, “La huelga de Coltejer está a punto de ser solucionada”, Medellín, 18 de junio, 1935, p. 1.

Debido a la gravedad de los hechos y ante el peligro de que el movimiento tomara mayores dimensiones, el Secretario de Gobierno en común acuerdo con la Junta Directiva de Coltejer, decidió suspender las actividades en la fábrica hasta que se llegara a un acuerdo. Como apoyo a los huelguistas, otros sindicatos de ciudad se unieron al movimiento, entre ellos: Matarifes, Electromecánicos, Telefonistas y Ferroviarios. La situación tomó un giro inesperado que comenzaba a preocupar a la Gobernación que decidió entrar como mediadora entre la empresa y el sindicato, y convocó el 18 de junio a la gerencia de la Compañía para tratar cada uno de los puntos del pliego de peticiones, pero, sobre todo, lo relacionado con los salarios. A partir de estas conversaciones, Coltejer mejoró sustancialmente los incrementos salariales, pero el Comité de Huelga no cedió en sus peticiones.

En la mañana del miércoles 19 de junio, Medellín amaneció sin energía eléctrica; las advertencias del gremio de electromecánicos de suspender el servicio de luz como apoyo a los huelguistas de Coltejer se cumplieron. El mismo día se convocó a una marcha que partió hacia el Parque de Berrío, pero fue disuelta de manera violenta, por orden del Secretario de Gobierno, con la intervención del Batallón Girardot. La situación que vivía la ciudad llegó a oídos del presidente López Pumarejo, quien, comisionó¹²⁰ al Ministro de Industria Benito Hernández Bustos y al Ministro de Guerra Marco A. Auli, para que viajaran de manera inmediata con el fin de dar solución –lo más pronto posible– a un problema que venía ganando fuerza con los días.

En las horas de la tarde de ese mismo día, en el Palacio de Calibío, con la presencia de los Ministros y representantes de los entes del Gobierno local, se inició una nueva etapa de negociaciones, en la que participaron: en representación de Coltejer Pedro Estrada, Germán Echavarría y Carlos Echavarría; y por parte del Sindicato Industrial de Trabajadores de Hilados y Tejidos de Antioquia: Luis Eduardo Chica, Jesús Cardeño y Emilio Echeverri. Las negociaciones se extendieron hasta la madrugada del 20 de junio, cuando se logró llegar a un acuerdo entre las partes. Según declaraciones de uno de los directivos de la Compañía, a la prensa:

Coltejer con el convenio que acaba de firmar, coloca a sus obreros en mejores condiciones que las demás empresas similares del país. A ese arreglo se llegó para evitar mayores

¹²⁰ *El Colombiano*, “Se declara fuera de ley huelga de Coltejer”, Medellín, 20 de junio de 1935, p.1

complicaciones, para darle a Medellín su tranquilidad perdida en los últimos días y para no crearle al gobierno los serios conflictos que estaban previendo con el curso de los acontecimientos.¹²¹

Posterior al acuerdo, la Junta Directiva de la Compañía¹²² fue puesta al tanto de cada uno de los pormenores de la negociación (ver Tabla 14). La Junta nombró una comisión para hacer seguimiento al pliego de peticiones aprobado y presentar informes a la Oficina de Trabajo con el fin de evidenciar el cumplimiento de lo acordado; así mismo se ordenó al Administrador de la Fábrica un informe mensual de las reclamaciones que se hicieran por parte de los obreros y la forma de solución, con el fin de evitar a futuro un movimiento sindical de mayores proporciones.

Tabla 14. Negociación jornales obreros de Coltejer en la huelga de 1935

Sindicato	Coltejer	Acuerdo Final
Jornales menores a un peso incremento de 50 por ciento.	Aprendices un salario mínimo de cuarenta cinco centavos.	Aprendices un salario mínimo de cuarenta cinco centavos.
Jornales entre uno o dos pesos incremento 35 por ciento.	Jornales hasta setenta y cinco centavos incremento del 15 por ciento.	Jornales de cuarenta cinco centavos a un peso incremento de 30 por ciento.
Jornales de dos pesos en adelante 25 por ciento.	Jornales de setenta centavos en adelante incremento de 10 por ciento.	Jornales entre uno y dos pesos incremento de 20 por ciento.
	Obreros al contrato un incremento de 10 por ciento.	Jornales de dos pesos en adelante 15 por ciento.

Fuente: Construcción propia a partir del Periódico *El Pueblo*, 22 de junio de 1935.

La huelga de Coltejer en 1935 fue la primera a lo largo de su historia. Su repercusión a nivel regional y el despliegue que se hizo a través de la prensa, la proyectó en el panorama nacional al punto de requerir la intervención del gobierno local y nacional. Con la huelga se

¹²¹ *El Colombiano*, “El arreglo es satisfactorio, dicen empleados del gobierno”. Medellín, 22 de junio de 1935, p. 1.

¹²² AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión de 24 de junio de 1935, p. 137.

hizo evidente la falta de liderazgo y control que tenía la gerencia de Germán Echavarría, quien, en las primeras conversaciones con el sindicato, dio pie para que el movimiento tomara fuerza hasta que la empresa debió ceder en parte a los intereses de los obreros.

Superada la crisis, renunció Germán Echavarría a la gerencia y en su reemplazo asumió el cargo el ingeniero Jorge Restrepo Uribe. La nueva gerencia tenía como propósito poner límites claros al sindicato de la empresa, hacer valer los acuerdos firmados y ajustar su funcionamiento acorde a la normatividad vigente para entonces. Una de las primeras decisiones fue el despido del Presidente del Sindicato, y como tal fue anunciado en la Junta Directiva del 10 de enero de 1936:

De acuerdo con lo convenido con la junta, el gerente informó que en atención a que no se necesitaban en la fábrica, habían sido despedidos tres obreros entre ellos el presidente del sindicato, señor Ramón A Betancur por cuyo motivo se ha notado descontento entre los sindicalizados.¹²³

Se justificó su despido y le fueron canceladas las cesantías correspondientes, todo dentro del marco legal. Fue evidente que la nueva gerencia quería sentar una posición dura frente al sindicato y se dejó claro que no iba ceder en más peticiones. El mismo Restrepo Uribe en sus memorias lo confirmó:

El presidente del sindicato hacía lo que quería y no atendía órdenes de sus superiores; me vi en la obligación de ordenar su despido y por ello se vino otra huelga. El gobernador Echeverri Duque y el Secretario de Gobierno Eduardo Uribe Botero, autorizaron a la empresa para exigir el cumplimiento de las obligaciones, la autoridad respaldó a los obreros que querían trabajar y en contra del bochínche y las peleas, se implantó el orden en la fábrica. Fueron despedidos unos 20 o 30 cabecillas que cometieron falta y la empresa marchó ya en orden (1989, p. 36).

Ante el despido de estos trabajadores, agregado al movimiento sindical que se venía dando en aquel momento en Rosellón, el Sindicato de Coltejer presentó un nuevo pliego de peticiones¹²⁴ en donde solicitaba el reintegro del personal despedido, el aumento de salarios y cuestiones referentes a salud e higiene (Restrepo Gómez, 2017). En su respuesta al Sindicato, la Junta Directiva recordó los acuerdos a los cuales se había llegado en la huelga

¹²³ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión de 10 de enero de 1936, p. 194.

¹²⁴ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión de 16 de enero de 1936, p. 196.

de junio de 1935, protocolizados y firmados por la Gerencia y el Presidente del Sindicato. Así mismo, anotó que la Compañía cumplía a cabalidad los acuerdos y sus acciones se ajustaban a todos los parámetros estipulados por la ley; por lo tanto, un nuevo paro sería ilegal con perjuicio de quienes participaran en este movimiento.

Pese a lo anterior el paro fue decretado y se inició un cese de actividades el viernes 17 de enero de 1936 a las 10 de la mañana. El Inspector de Trabajo se presentó con antelación en las oficinas del Sindicato y advirtió que un cese de actividades sería por fuera de la ley y la empresa podría tomar las acciones que considerara necesarias. Se hizo caso omiso a las advertencias y las puertas de la fábrica se abrieron a la hora indicada movilizándose una cantidad mínima de obreros, cerca de 37 de un total de 800; así el paro quedó sin mayor legitimidad ante la escasa participación.

Hasta la década de los cuarenta la Compañía gozó de cierta tranquilidad respecto a la acción sindical, después del paro de 1935; la empresa estuvo atenta a las reclamaciones hechas por los obreros y a brindar mejores condiciones de trabajo.

3.4 Prácticas paternalistas y asistencialistas en Coltejer

Los hombres y mujeres que entraron a engrosar las filas del proletariado en Antioquia fueron campesinos que sin tener mayores opciones emigraron a la ciudad. Esto les significó cambiar radicalmente su estilo de vida en los espacios urbanos y asumir nuevas rutinas:

La adaptación de los campesinos al mundo urbano, a sus ritmos, a sus exigencias higiénicas, el horario fabril, presentó dificultades. El mayor problema para los patrones era la inestabilidad obrera. Muchas veces después de haber invertido tiempo y dinero en la capacitación del obrero, este sin previo aviso abandona su lugar de trabajo (Reyes, 1996, p. 96).

Ante esta realidad, los empresarios y la Iglesia Católica empezaron a crear estrategias encaminadas a socializar, educar y disciplinar a la clase obrera. Se trató de basar su disciplina en valores católicos tradicionales que, a su vez, respondían a los requerimientos de una sociedad capitalista, por medio del reforzamiento del sentido de identidad antioqueña y la moral católica, tal como se señala en los trabajos de Villegas (1990), Mayor Mora (1984), Reyes (1996) y Botero (1986).

Desde fines del siglo XIX, la Iglesia Católica venía insistiendo en su preocupación por los obreros a través de la encíclica *Rerum Novarum*, promulgada por el Papa León XIII el 15 de mayo de 1891 y posteriormente por Pío IX, con la encíclica *Quadragesimo Anno* el 15 de mayo de 1931.

La *Rerum Novarum* sintetizó el nuevo pensamiento Católico sobre las relaciones laborales, donde se reconocían los problemas que podían presentarse entre trabajadores y patronos, conflictos que estaban soportados en la concentración de la riqueza y el empobrecimiento del proletariado. Asimismo, la encíclica reclamaba la participación del Estado en favor de los obreros, para que se les garantizara condiciones dignas de vida y de trabajo. Lo anterior, fue conocido como *Doctrina de la acción católica*, la cual “defendía la propiedad privada, reivindicaba determinados derechos para los trabajadores, denunciaba algunas injusticias del capitalismo y aconsejaba a los propietarios de fábricas y establecimientos productivos el pago de salarios justos” (Londoño Vega, 2004, p. 131). El Papa León XIII hizo un llamamiento a los católicos a apropiarse de la justicia social por medio de la organización de congresos, la creación de asociaciones de trabajadores y la fundación de periódicos obreros.

En Colombia la consolidación de estas asociaciones fue lenta, pese a que la Conferencia Episcopal de 1908 estudió la encíclica y recomendó a los obispos su promoción y divulgación. La excepción sería Bogotá donde, en 1910 se creó el Círculo de Obreros, que nació en el trabajo desarrollado por el sacerdote jesuita José María Campo Amor (Londoño Vega, 2004).

En Antioquia, la influencia de la Acción Social Católica fue muy importante y con el tiempo llegó a agrupar diversas asociaciones de obreros. Parte de su éxito estribó en la necesidad de plantear de forma directa la cuestión social, la cual iba mucho más allá de los problemas morales y religiosos; sin embargo, era claro que tenía trasfondo de carácter económico.

En consecuencia, la cuestión social, debía ser resuelta no solo con la caridad cristiana o el juicio de la religión, sino al mismo tiempo con los postulados de la justicia y el mejoramiento efectivo de las condiciones de vida del pueblo (Mayor Mora, 1984, p. 365).

En la década del treinta, en Medellín existían cerca de 23 Centros Obreros, distribuidos en los barrios, los cuales se agrupaban alrededor de las fábricas más importantes de la ciudad (Mayor Mora, 1984). Y también se multiplicaron periódicos e impresos; el semanario *El Obrero Católico*¹²⁵ fue el principal medio de difusión y cohesión de la Acción Social Católica a través del cual se complementó su labor social.

Por otra parte, Mayor Mora (1984) plantea que el sentido de pertenencia hacia la empresa se fortaleció mediante un discurso paternalista, donde se insistió reiteradamente en el trabajo como una virtud, exaltando las bondades y beneficios que traía consigo.

El paternalismo empresarial operaba no solo en el entorno laboral del obrero, sino que trascendía al ámbito social y familiar, de tal manera que el comportamiento por fuera de la fábrica hablaba de los propios valores de la Compañía. Con el soporte de una fuerte ideología ética, moral y religiosa, la Iglesia Católica¹²⁶ cumplió un papel fundamental como apoyo a las políticas paternalistas del empresariado antioqueño¹²⁷. Los trabajadores debían poseer y demostrar una conducta intachable que reflejara los valores cristianos en el hogar, en la vida social y en el ámbito laboral; estas condiciones eran requisito para vincularse y permanecer en las empresas.

Coltejer no fue ajena a esas prácticas que se hicieron más evidentes después de la década de los treinta, cuando se entrecruzaron con los sistemas de incentivos como: acceso a servicio médico, cobertura de accidentes de trabajo por parte de la fábrica, aguinaldos, acceso a préstamos para vivienda y espacios de ocio y recreación. Pero también las medidas de control con un carácter represivo se presentaron mediante los sistemas de multas, los pagos

¹²⁵ Fue fundado por el presbítero Germán Montoya y por José López Correa, siendo editado en la imprenta de la Familia Cristiana desde el 22 de noviembre de 1924. El periódico tenía como objetivo difundir la doctrina cristiana, buscando instruir y mejorar las condiciones de vida de los obreros. Se difundía desde los púlpitos y contaba con el apoyo de los industriales antioqueños, a través de avisos de sus compañías y la compra directa de ejemplares para repartir entre sus trabajadores (Arango, 2006, p. 345).

¹²⁶ “Antioquia, a principios del siglo XX, era una sociedad profundamente católica y conservadora, donde la Iglesia jugaba un papel preponderante en el control y adoctrinamiento de los diferentes sectores sociales mediante la creación de numerosos dispositivos, como las asociaciones de obreros católicos y los patronatos para obreros” (Reyes y Saavedra, 2005, pp. 31-32).

¹²⁷ Para el caso de Fabricato, Luz Gabriela Arango afirma: “El carácter autoritario del paternalismo de los primeros dirigentes de Fabricato y de toda una generación de patrones antioqueños, se expresa en ese control moral sobre la conducta en la fábrica y la vida privada de los trabajadores, especialmente de las trabajadoras, así como en la severa disciplina que se ejerce en los salones y el control del tiempo” (Arango, 1989, p. 56).

diferenciales a destajo y los medios de control y vigilancia internos y externos que propuso la misma Compañía.

3.4.1 Vivienda obrera

A principios del siglo XX Medellín adquirió una nueva dimensión urbana. Entre 1905 y 1928 se dio un crecimiento anual de la población de un 5.5 por ciento que significó una mayor concentración en el casco urbano, y un crecimiento futuro del perímetro de la ciudad (Villegas Gómez, 1990).

En términos urbanísticos, Medellín sufrió un proceso de modernización impulsado y apoyado por la Sociedad de Mejoras Públicas. Esta entidad fue fundada en 1899 por empresarios y comerciantes, muchos de ellos relacionados con la Escuela de Minas, que en sus actividades estaban vinculados con proyectos urbanizadores o participaban como accionistas en empresas de servicios públicos.

El rápido aumento poblacional y el desarrollo industrial requerían cambios del espacio urbano; era necesario que la ciudad se dotara de mejores servicios públicos que garantizaran acceso al agua y a la electricidad, y avanzara en la apertura de nuevas vías y el mejoramiento del transporte público; estas tareas fueron asumidas en las primeras décadas del siglo XX por particulares, bajo la modalidad de concesiones por la incapacidad del Estado para llevarlas a cabo. Algunas de esas concesiones favorecieron intereses particulares, como en el caso de la Empresa de Energía de Medellín, cuyo gerente fue Vicente B. Villa, hasta 1918, uno de los socios fundadores de la Compañía Colombiana de Tejidos. Bajo estas condiciones se dieron ciertas prerrogativas como tarifas diferenciales a empresas del sector textil o la participación de Coltejer con la capitalización de la mitad de la capacidad instalada de la empresa de energía.

La ciudad contaba con un sistema de transporte público precario; en un principio funcionó el tranvía de mulas, que dio paso al tranvía eléctrico en 1920 para conectar los barrios obreros con las zonas céntricas de la ciudad donde se encontraban muchos de los talleres y las fábricas. En 1923, comenzó a funcionar un sistema de transporte de buses, propiedad de Ricardo Olano; este sistema tuvo una corta existencia debido a los daños que los pesados vehículos causaban al alcantarillado que era de tuberías de barro.

Es posible señalar que buena parte del desarrollo urbano de Medellín y de los municipios vecinos, estuvo inicialmente asociado a las demandas y estímulos que representó la instalación de fábricas y talleres:

La dotación de modernos servicios públicos obedeció fundamentalmente a los requerimientos de la industria y a la agilización de comercio. De ahí que fuera la industria la primera que utilizó fuentes de energía con gran capacidad de fuerza motriz y aún el uso abundante de agua para sus procesos productivos. Sólo posteriormente y como excedente de la industria, se amplió a la población que se asentaba en sus cercanías (Villegas Gómez, 1990, p. 59).

Los servicios públicos se hicieron extensivos al resto de la ciudad después de la década de 1930, como un recurso de salubridad ante la proliferación de enfermedades por la contaminación de las aguas. Con el aumento de la población, las soluciones de vivienda y habitaciones en condiciones higiénicas no se hicieron esperar. Esto llevó a un crecimiento urbano en zonas de periferia de la ciudad, como fue el caso de Quebrada Arriba, donde se concentraron artesanos, obreros y gente del común; este fue el primer barrio popular con que contó Medellín. Villegas (1990).

Ya para la década de los años treinta, en las laderas orientales de la ciudad se empezaron a formar barrios con un carácter marcadamente obrero, estos barrios fueron: Berlín, Aranjuez, Campo Valdés, Pérez Triana, Manrique, La Ladera, Villa Hermosa y Sucre; más al sur se encontraban Buenos Aires, Gerona, El Salvador y La Asomadera, los cuales fueron impulsados por la *Sociedad Propietaria* urbanizadora que estuvo a cargo de José Álvarez Carrasquilla.

Por su parte, los dueños de empresas adelantaron algunas acciones al respecto, inicialmente con intervenciones individuales representadas en subsidios para vivienda, préstamos de las empresas o auxilios por vejez, incapacidad o enfermedad. Ya en la década de los treinta se llevaron a cabo otras iniciativas: se alquilaron habitaciones que contaran con las condiciones higiénicas mínimas, se instalaron los patronatos para obreros, como fue el caso de Fabricato, y se avanzó en la construcción y financiación de casas para obreros.

Todas las acciones mencionadas tuvieron dos elementos en común; en primer lugar, la cercanía de estos lugares con la fábrica, como una estrategia para retener la mano de obra

y facilitar el ingreso a su lugar de trabajo y el segundo lugar, la necesidad de disciplinar la fuerza de trabajo con un mayor control sobre sus espacios de vida y afianzar el sentido de pertenencia de los obreros a la empresa. Cañas (2003) y Villegas (1990) afirman que la aparición de los barrios obreros fue financiada por las empresas fabriles a fines de la década de los cuarenta y principios de los cincuenta. Sin embargo, Coltejer comenzó a considerar la necesidad de vivienda, para sus trabajadores más antiguos, desde mediados de los años treinta. La primera referencia que se tiene al respecto fue la solicitud realizada en abril de 1935 por Eleazar Bustamante – vinculado en 1916 -; quien, a través del gerente, solicitó la ayuda para conseguir una casa para vivir con su familia, que pudiera ser pagada mediante contados mensuales y en condiciones favorables. La Junta respondió a esta solicitud:

En vista de los buenos servicios que el Señor Bustamante viene prestando a la compañía desde hace muchos años, de su consagración y el cariño que tiene por la empresa, la junta autorizo a la gerencia para atender la solicitud, gestionando en consecuencia la compra de una propiedad por un valor aproximado de 500 pesos que serán cancelados por Bustamante en abonos mensuales hasta 15 pesos y cargándole un interés del 4% anual.¹²⁸

Fue así como la Compañía apoyó la solicitud del obrero, para conseguir su vivienda, debido a la antigüedad y el sentido de pertenencia. Otro caso, ocurrió con las hermanas Ana y Francisca Ospina, obreras que laboraban en Coltejer desde 1912; en julio de 1935,¹²⁹ solicitaron a la Junta Directiva ayuda para adquirir una casa. Pero, habida cuenta de todas las solicitudes que se venían presentando, el gerente propuso iniciar urbanización en un lote de terreno propiedad de Coltejer en el barrio Villa Hermosa. De esta manera se empezaron a atender las peticiones de los trabajadores.

Otra manera de apoyar la solución de vivienda a la población obrera fue a través de la asociación con mutuales, como la Sociedad de San Vicente de Paul y la Acción Católica; esta última entidad solicitó a Coltejer en 1938 la compra de acciones a través de una sociedad anónima, cuyo objeto social era la construcción de casas para obreros. La Junta tuvo en cuenta los fines benéficos que perseguía tal inversión y decidió participar con 500 pesos, teniendo en cuenta que a largo plazo los obreros de la Compañía podrían verse beneficiados. Estas acciones, fueron puntuales y muy esporádicas, no representaron una política de la

¹²⁸ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, sesión del 9 de abril, de 1935, p. 114.

¹²⁹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, sesión del 31 de julio, de 1935, p. 145

empresa en lo que respecta a solucionar el problema de vivienda para los obreros, pero sí fue un punto de partida.

En 1939, el gerente Jorge Restrepo Uribe manifestó a la Junta Directiva la necesidad de ayudar a obreros y empleados de la Compañía, para conseguir casas de habitación. Para ello propuso:

Formar un fondo de 25.000 pesos para prestar aquellos el 75% del valor de la casa al 3% anual quedando por cuenta del obrero únicamente el 25% y darles así mismo las mejores garantías para el pago del 75% prestado de manera que lo puedan hacer con el arrendamiento que hoy pagan.¹³⁰

Estas decisiones fortalecieron el sentido de pertenencia y la permanencia de los trabajadores, en la medida en que se facilitaba el pago de la deuda adquirida mediante abonos deducidos del salario que devengaba el obrero. De acuerdo con Villegas (1990), este tipo de préstamos permitía un mayor control de la fuerza de trabajo, puesto que se generaba la expectativa de adquirir una vivienda a mediano plazo y a un bajo costo.

Finalmente, la propuesta realizada por Restrepo Uribe para consolidar un Fondo para préstamos de vivienda a los obreros y empleados se formalizó el 1 de septiembre de 1939,¹³¹ cuando la Junta Directiva aprobó el reglamento para acceder a este beneficio. Los requisitos para lograr un préstamo eran los siguientes:

1. Tener más de cinco años de laborar de forma consecutiva en la Compañía.
2. El préstamo se realizaría bajo un interés de 4 por ciento anual.
3. En caso de que el beneficiado se retire de manera voluntaria o sea despedido, el interés se elevará a 7 por ciento desde que el beneficiario hubiera recibido el dinero, y el plazo para pagar el saldo del dinero vencería tres meses después de la fecha de retiro.
4. La cancelación de los préstamos se hará en un período de cinco años, siendo amortizado por cuotas mensuales hasta cancelar el total de la deuda.

¹³⁰ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N° 37 del 24 de abril, de 1939, p. 47

¹³¹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N° 63 del 1 de septiembre, de 1939, p. 79.

5. Considerando que se trata un fondo limitado y la cantidad de posibles interesados, tendrán preferencia los empleados más antiguos, los casados con más obligaciones o los solteros que deben sostener a sus padres.¹³²

Esta reglamentación fue la primera iniciativa formal que materializó la Compañía para atender el problema vivienda de sus empleados y obreros. En las Actas de la Junta no se registró el reparto de estos recursos o si, efectivamente, los beneficiarios se acogieron a los requisitos propuestos en la reglamentación mencionada.

En mayo de 1941 el gerente Carlos Echavarría, propuso a la Junta Directiva¹³³, regalar una casa con carácter vitalicio y sin posibilidad de venderla, al personal que tuviera más de 25 años de antigüedad en la empresa. Eran doce los empleados que cumplían con este requisito y se decidió buscar un terreno cercano a la fábrica con un área lo suficientemente grande para levantar estas viviendas. El 30 de septiembre de 1941 el gerente:

Informó que se había comprado al señor Ernesto Villa del Corral un terreno de 7.000 varas cuadradas aproximadamente, cerca al **punto de La Toma**, para construcción de casas para los obreros que hayan trabajado en la empresa 25 años o más. Este terreno se compró por 6 500 pesos.¹³⁴

Las dos primeras casas fueron terminadas en febrero de 1942 y se acordó que para su asignación, se rifarían entre los doce obreros que tuvieran más de 25 años de trabajo en la Compañía. Con este terreno se inició el primer barrio obrero proyectado y financiado por Coltejer; la urbanización continuó hasta mediados de la década de los cincuenta cuando fue nombrado Barrio Alejandro Echavarría, en honor al fundador de la empresa.

3.4.2 Atención médica y control del tiempo libre en Coltejer

Antes de la aparición del Instituto Colombiano de Seguros Sociales -ICSS- mediante la Ley 90 de 1946, la responsabilidad sobre la salud de los trabajadores recaía en las empresas bajo las condiciones y servicios que ellos estipularan. Los antecedentes más cercanos, en lo que respecta a la medicina patronal, se encuentran en la Ley 57 de 1915 *Sobre indemnización en*

¹³² Idem

¹³³ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N° 20 del 30 de mayo, de 1941, p. 203.

¹³⁴ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N° 38 del 30 de septiembre, de 1941, p. 223.

caso de accidentes de trabajo. Dicha ley según Gallo, Caponi y Vásquez (Gallo et al., 2016) estableció que los encargados de tramitar los procesos fueran los jueces municipales, para que se mediara de manera rápida los pleitos entre los patrones y los trabajadores.

La legislación acerca de accidentes de trabajo reconocía la responsabilidad del dueño de la fábrica con el objeto de que el peso de la prueba no recayera en el obrero. Sin embargo, la lógica del proceso era favorable al patrón, al exigir tres instancias de pruebas que dependían directamente de la Compañía: certificado del patrón, certificado médico de la empresa y testimonios de tres testigos. En este sentido, “para algunos médicos, la finalidad de su trabajo era simplemente buscar en los parámetros previamente establecidos por la ley la equivalencia entre la lesión y la compensación” (Gallo et al., 2016).

Posteriormente, en el año 1931 la Ley 37 de 1921 estableció el seguro colectivo de carácter obligatorio para todas las empresas industriales y definió que se debía cubrir –en caso de fallecimiento– el salario correspondiente a un año de trabajo, valor que debía ser entregado al cónyuge o al sobreviviente si lo hubiere.

En general, lo referente a temas de salud de los obreros estuvo limitado a las acciones que se pudieran llevar a cabo al interior de la empresa. En el caso de Coltejer, la práctica médica, como una función preventiva o como factor motivacional en los obreros, no estuvo presente durante las primeras tres décadas del siglo XX, y no amparaba, las enfermedades que pudiera sufrir el trabajador distintas a las directamente relacionadas con un accidente laboral.

Esto fue evidente en 1935, cuando el gerente informó que se había presentado un caso de enfermedad de carácter muy delicado por parte de uno de los obreros de la fábrica; de común acuerdo con el Administrador, decidieron proceder a la hospitalización por cuenta de la Compañía. Sin embargo, aclaró la Junta Directiva que:

Para casos similares en el futuro, la Junta dispuso que se estudiara cada caso en concreto con el fin de no sentar un precedente, pues en tesis general la compañía debe ceñirse estrictamente a las disposiciones de la ley y cumplir únicamente en lo que ellas exigen.¹³⁵

¹³⁵ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, del 18 de octubre, de 1935, p. 170.

Esta idea cambió con el tiempo y la empresa se adaptó a las necesidades de los empleados, para retener la mano de obra. La apropiación llegó a tal punto, afirmó Cañas (2003, p. 25), que a principios de 1950 a los obreros y empleados de Coltejer eran resistentes a ir al ICSS, pues consideraban que la empresa les brindaba todos los servicios necesarios de salud de manera completa y eficiente. Pero en los años veinte no hay referencias a que en la fábrica se contara con un médico directamente vinculado.

Con la Ordenanza N° 25 de creación de la Policía de Fábricas en el año 1918, se había exigido un peritaje médico de los obreros previo ingreso a la Compañía, por lo que se pudo contar con un doctor contratado por horas o días; pero al aumentar el número de trabajadores y con ello los accidentes de trabajo, fue necesaria la presencia de un galeno que realizara también estos informes.

En 1934 el médico de Coltejer era Gustavo Uribe Escobar quien, acompañado por la enfermera María Josefa Ortiz, atendía la emisión de certificados, consultas médicas, la atención por accidentes de trabajo y la emisión de fórmulas y visitas domiciliarias. Según lo que se observó en los escasos informes médicos presentados a la Junta Directiva, se identificó un número de diez consultas de atención diarias (ver Tabla 15).

Tabla 15. Número de atenciones médicas en Coltejer en septiembre 1934

Actividad	N.º Servicios
Consultas	200
Certificados	80
Fórmulas	54
Vistas	26
Accidentes	4

Fuente: elaboración propia con base en Actas Junta Directiva 1934.

Ante el aumento del número de trabajadores en el año de 1935,¹³⁶ la Junta Directiva decidió contratar los servicios del médico Francisco Bernal Bravo, con una asignación

¹³⁶ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, 10 de julio, de 1935, p. 139.

mensual de 150 pesos, para reemplazar los servicios del doctor Uribe Escobar, quien había presentado renuncia en julio de ese mismo año.

En 1934 se empezó a ofrecer un servicio adicional en Coltejer con la creación del Departamento de Dentistería¹³⁷ a cargo de Alberto Toro, quien tenía a cargo la adquisición de los equipos necesarios para prestar el servicio durante dos horas diarias. Sin embargo, un año más tarde para reducir los gastos de la Fábrica, la Junta decidió rebajar la atención a una hora, dos veces por semana.

Para el año 1943 el crecimiento de la Compañía fue un hecho fortalecido con el proceso de fusión que se había dado con Rosellón. En estas condiciones, los servicios médicos prestados por Francisco Bernal Bravo resultaron insuficientes para atender el volumen de obreros y empleados con los que contaba la empresa. Por este motivo la Junta Directiva consideró necesario crear el cargo de segundo médico, siendo nombrado para esta función José E. Toro, quien quedaba a disposición del Médico Jefe.

Los servicios de salud en la empresa evolucionaron de una manera notable. Para el año 1946, según datos presentados por Cañas (2003), la Compañía ya contaba con seis médicos permanentes, tres dentistas, un especialista en enfermedades respiratorias y con los servicios de farmacia; además se garantizaba a los trabajadores la atención quirúrgica en instituciones como el Hospital San Vicente de Paúl.

A manera de cierre se pueden recopilar algunos de elementos tratados en este capítulo. Los obreros de Coltejer fueron en mayor medida originarios del Valle de Aburrá, seguidos por aquellos venidos de las subregiones del oriente y suroeste de Antioquia. Esta población se caracterizó, en el caso de estudio, por una alta rotación entre 1920 y 1930, en medio de difíciles condiciones de trabajo, estrictas medidas de disciplina fabril y el cobro de constantes multas, que presionaban al abandono del puesto de trabajo para buscar un empleo con condiciones distintas.

¹³⁷ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, 9 de marzo, de 1934, p. 34.

La obtención de la personería jurídica de los sindicatos en la década de 1930 bajo régimen liberal, posibilitó una mayor capacidad de agremiación de los obreros para reclamar mejores condiciones de trabajo

Y finalmente, las relaciones obrero-patronales enmarcadas en un modelo paternalista, buscaron inspirar en el obrero un profundo sentido de pertenencia por la empresa y actuaron como un mecanismo de disciplina y control. Estrategias como los préstamos para vivienda, la construcción de barrios obreros y la prestación de medicina patronal, ayudaron a la retención de una mano de obra que era escasa y fluctuante durante el período de estudio.

CAPÍTULO 4

RELACIONES ENTRE EMPRESA-ESTADO Y EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL

En este capítulo se abordará el tema correspondiente a las relaciones entre empresas del sector textil y los vínculos que tuvieron con diferentes entidades del Estado. Las empresas textiles en Antioquia, sin ser muy numerosas hasta la década de 1930, conformaron importantes entables fabriles, que llegaron a ocupar hasta el 50 por ciento de la población obrera del Valle de Aburrá; operaron como gremio para decidir conjuntamente en asuntos como: la especialización de la producción y el control de precios y salarios, hasta llegar a conformar una estructura oligopólica en un mercado que apenas lograba enfrentar la competencia de los productos textiles importados.

Las textileras regionales también actuaron conjuntamente para gestionar ante el Estado beneficios arancelarios en la importación de materia prima y maquinaria, con el objetivo de proyectar a futuro el crecimiento de las empresas. Igualmente, el gobierno se apoyó en las industrias antioqueñas para adelantar proyectos de infraestructura como la construcción de vías, acueductos y apertura y pavimentación de calles.

Así mismo en este capítulo se analizan las relaciones entre empresas de sector textil y las instituciones del Estado, las cuales estuvieron marcadas por tensiones provocadas por las regulaciones estatales en materia de importación de algodón, materia prima esencial para el funcionamiento de las fábricas. Estas condiciones llevaron a que las empresas del sector se agremiaran para que el gobierno renunciara a aplicar aquellas acciones que podían afectarlos.

4.1 Coltejer y su relacionamiento con los entes estatales

Las empresas industriales han jugado un papel clave en el crecimiento y desarrollo de las economías internas en la historia de las naciones desarrolladas, permitiendo que estas pasen de sociedades agrarias a industriales como afirman Chandler, Amatori e Hikino (1997). Sin embargo, Schneider (1999) plantea que este fenómeno no es exclusivo de las grandes

potencias, sino que también se puede observar en países en vías de desarrollo, como en el caso de las industrias latinoamericanas de países como: Chile y Argentina. En ambos casos, los procesos de industrialización contaron con una importante participación del Estado; no hubiera sido posible avanzar en los procesos industrializadores sin su actuación en materia del diseño de políticas macroeconómicas y/o de planes estratégicos específicos para sectores o empresas en el interior de cada nación y el fortalecimiento de medidas orientadas al comercio exterior.

Las relaciones Empresa – Estado han cobrado relevancia como objeto de estudio desde las últimas tres décadas del siglo pasado. En este sentido, los trabajos realizados por Peter Evans (1995, 1996) destacan que los estados no son genéricos y mantienen un relacionamiento con las empresas y con los burócratas bajo una premisa de reciprocidad, la cual según Schneider (1999) marca “una relación jerárquica unilateral en la que los protagonistas oficiales procuran obtener de las empresas el conocimiento deseado”.

El despegue industrial en Colombia a principios del siglo XX se dio en un contexto de dependencia económica, cultural y política donde el Estado Nacional apenas empezaba a cumplir un papel coordinador de muchos campos en el interior del territorio y fuera de él. En medio del debate político-económico entre libre comercio y protección, se adoptaron una serie de políticas de carácter proteccionista para favorecer las importaciones de equipos industriales y de materia prima, y desestimular las importaciones de productos que pudieran competir con la producción de la naciente industria.

Las tecnologías importadas son el fruto de las necesidades que la acumulación capitalista suscita en los países que nacieron primero y bajo condiciones particulares al capitalismo. Serán, pues, tecnologías adaptadas a gran escala para el abastecimiento de un amplio mercado interno y externo. Con algunas restricciones – particularmente la existencia de una tecnología que permite inversiones graduales–, los mercados en los países dependientes no permiten la utilización óptima de los equipos incrementando, por tanto, sus costos generales. (Londoño Yepes, 1983, p. 9)

La compra de nuevas tecnologías implicó, a su vez, la importación de materia prima desde las etapas tempranas del proceso de industrialización, como fue el caso de las hilazas y el algodón para las industrias textiles, que debían ser importadas desde Inglaterra y Estados Unidos. La dependencia de esta materia prima fue tan determinante que décadas más tarde

el gobierno fomentó el cultivo del algodón en regiones como la Costa Atlántica, Antioquia y Tolima, para atender la demanda creciente por parte de los productores de textiles en el país.

La importación tanto del algodón como de maquinaria y equipos llegó a representar una parte importante de altos costos y a retrasos en las entregas de los pedidos, habida cuenta la limitada extensión y las precarias condiciones de las vías de comunicación en el país. Ospina (1987) precisa que en 1930 solo existían en Colombia 2.642 km de carreteras nacionales y 3.101 de carreteras departamentales. En las primeras dos décadas del siglo XX la inversión en proyectos de infraestructura se hizo básicamente con recursos públicos, pero en la medida en que correspondían a intereses de las élites regionales o atendían a sectores considerados estratégicos económicamente, el Estado buscó el apoyo de los mismos empresarios para financiar planes de construcción vial, como fue el caso, en Antioquia, de la Carretera al Mar y la vía La Pintada- Santa Bárbara.

Durante el gobierno de Rafael Reyes entre 1904 y 1909, se dio comienzo a la adopción de una serie de medidas proteccionistas, mediante subsidios e impuestos diferenciados aplicados a las importaciones. Esta política tuvo como propósito que las recién creadas industrias nacionales tuvieran condiciones favorables para crecer de manera más acelerada; en síntesis, se trató de una apuesta por un futuro crecimiento económico y social del país.

Pero los intentos del gobierno nacional por potenciar las industrias del país no dieron siempre los resultados esperados. Sectores como el textil enfrentaban otros problemas; la maquinaria y los equipos debían ser importados a altos costos desde países como Inglaterra y Alemania, que ya contaban con tradición y experiencia en el campo de la producción de equipos textiles y en el país no se contaba con técnicos especializados por lo que era necesario traer personal del exterior o adelantar localmente su capacitación en instituciones educativas o la mayoría de las veces en la práctica misma de la producción. Así mismo, la materia prima imponía retos importantes porque el cultivo del algodón no estaba lo suficientemente extendido como para atender la demanda interna y resultaba necesaria la importación de este insumo o de las hilazas ya procesadas para aquellas empresas que no tenían sección de hilados, y además, por la baja calidad de algodón local en comparación con el importado. Este problema con las materias primas motivó, en algunos casos, la asociación de varias

empresas para conformar frentes comunes que beneficiaran a todos, como fue el caso de la creación de la Algodonera Colombiana, en la que participaron textileras antioqueñas, bogotanas, manizaleñas y barranquilleras, con el propósito de sumar esfuerzos para capitalizar la compra de materia prima en el país mediante una desmotadora propia.

Colombia en las primeras dos décadas del siglo XX contaba con escasos y desconectados mercados regionales para la comercialización de manufacturas, y no existía un mercado interno suficientemente dinámico para demandar la naciente producción fabril. En este contexto, las empresas textiles colombianas enfrentaban condiciones difíciles que se traducían en una baja competitividad frente a los productos importados que, en muchos casos, tenían precios más bajos y mejor calidad. Esto motivó la búsqueda de mecanismos para el fomento de los productos nacionales. Con el apoyo del Estado, los empresarios optaron por estrategias como las ferias industriales, que tradicionalmente se realizaban en Europa desde fines del siglo XIX. Uno de dichos eventos se realizó en Medellín en 1932, para mostrar la producción regional y promover la adquisición de productos locales; se trató de un evento que se orientó a resaltar el sentido de pertenencia y el patriotismo nacional.

Si bien las políticas proteccionistas implementadas por el gobierno de Reyes apoyaron la industrialización, por sí solas no lograron sustentar el proceso. Como afirma Ospina Vásquez (1987), desde mediados del siglo XIX las telas de algodón habían sido objeto de altos aranceles sin haber logrado consolidar una producción industrial textil de una manera significativa. Según el mismo autor, los subsidios y monopolios que brindó el gobierno a este sector fueron más efectivos que las mismas políticas arancelarias, e impulsaron favorablemente el desarrollo industrial de la región.

Para Coltejer al igual que para la mayoría de las empresas del país, era muy claro el papel que jugaba el Estado en el desempeño de su labor; las políticas fiscal, aduanera y comercial incidían directamente sobre la importación de materia prima y de maquinaria, la comercialización de productos y las relaciones laborales en la empresa. Aunque en las actas de la Junta Directiva de la Compañía en la década del treinta no hay una presentación explícita del asunto, si se observa una preocupación constante de los consejeros por adecuarse al ritmo que iba imponiendo la legislación en materia laboral y comercial, y para ello la empresa contaba con un grupo de abogados externos que la asesoraban en estos temas.

En las actas de la Junta Directiva de Coltejer se registraron claramente dos formas de relacionamiento con el Estado; la primera, mediante el apoyo que el gobierno de turno daba a los grandes empresarios para financiar proyectos de infraestructura y desarrollo. La segunda, a través de la gestión de la Compañía que buscaba intervenir de manera especial en las regulaciones sobre la importación de materias primas esenciales para el funcionamiento de una textilera, como eran el algodón y las hilazas crudas.

A lo largo de la historia de la Compañía se dieron varios acercamientos con el Estado. Uno de ellos fue en 1932 ante la inminente guerra con el Perú, cuando el gobierno se vio obligado a captar recursos de manera extraordinaria para enfrentar la crisis, y promulgó la Ley 12 de ese mismo año. Según dicha Ley, el gobierno quedaba autorizado para obtener recursos urgentes a través del Banco de la República, mediante el gravamen de algunas actividades y a través de la emisión de bonos internos de un empréstito patriótico, el cual se encontraba dirigido a particulares y al sector fabril. El gobierno comisionó a Cipriano Restrepo Jaramillo y Juan León Jaramillo para que adelantaran la tarea de convencer a los industriales paisas para adquirir el empréstito patriótico. En la Junta Directiva del 23 de septiembre de 1932, se revisó esta solicitud y tras analizar la posición de las otras empresas de la ciudad, se aplazó la decisión definitiva de suscribir el empréstito. Finalmente, en la Junta del 7 de octubre¹³⁸ se autorizó la compra de 10.000 pesos en bonos para ser pagados a un valor de 1.000 pesos mensuales.

Otro de los temas relativos a las relaciones entre el Estado y los industriales, fue el de los tratados comerciales. Esta opción significó romper con el viejo esquema proteccionista y liberar aranceles que favorecían el crecimiento del sector, al generar mejores condiciones de competencia de la producción nacional. Particularmente con los Estados Unidos se concretó uno de dichos tratados.

Desde los inicios de la década de 1930, Estados Unidos propuso una serie de estrategias económicas en los países latinoamericanos lo cual, según Ocampo (2015), se basó en tres elementos: (1) el estímulo a las exportaciones a la región para contrarrestar la alta producción interna; (2) el desplazamiento de la competencia europea y japonesa para

¹³⁸ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, Sesión del 7 octubre de 1932, p. 123.

asegurar su hegemonía comercial y finalmente, (3) apoderarse de un amplio mercado de capitales de inversión directa e indirecta, para asegurar a los Estados Unidos el control económico de la región.

La estrategia diplomática estadounidense en Colombia se orientó al control de la producción petrolera, que ya ganaba terreno a través de dos grandes filiales: la *Tropical Oil Company*, -TROCO- y la *Colombian Petroleum Company* -COLPET-. Estas concesiones fueron ratificadas en el gobierno de Olaya Herrera mediante la Ley 37 de 1931 o *Ley del Petróleo*, que otorgaba mayores ventajas a las empresas extranjeras y regulaba el régimen de regalías con el que debían cumplir estas compañías.

La búsqueda de un tratado comercial hizo parte de la misma estrategia; en el año de 1933, antes de finalizar su período presidencial, Olaya Herrera firmó un tratado comercial con Estados Unidos, que tenía entre sus objetivos favorecer la exportación cafetera, la cual, según Palacios (2009), representaba para la época 18 por ciento del PIB del país y cerca de 80 por ciento de las exportaciones. El Tratado buscaba proteger al sector cafetero de la fluctuación del precio, para asegurar el flujo de las exportaciones. La firma de este tratado generó fuertes debates y motivó una oposición encabezada por los industriales antioqueños, debido a que se incrementaron los aranceles a la importación de algodón.

Dentro de los puntos a negociar estaba el incremento a los aranceles del algodón y las hilazas, con el fin de que los empresarios textiles fomentaran el cultivo de materia prima y privilegiaran la compra de la producción nacional. Esta propuesta fue reconocida por los textiles antioqueños como desfavorable y decidieron comisionar a Roberto Medina¹³⁹ para viajar a la ciudad de Bogotá y hacer las gestiones necesarias a favor de las empresas textiles. Finalmente, ante las diferencias y dada la presión ejercida por los industriales y los agricultores, con excepción de los cafeteros, se logró frenar la implementación del Tratado; sin embargo, se sentaron las bases necesarias de lo que sería una nueva negociación, la cual se concretó bajo el gobierno de López Pumarejo en 1935.

En la primera mitad del siglo XX, en general los gobiernos colombianos jugaron un papel muy importante en el desarrollo de las industrias, con decisiones de carácter económico

¹³⁹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 6 diciembre de 1933, p. 7.

y político que llegaron a incidir de manera directa a favor o en contra de determinado sector. La posibilidad de influir en dichas decisiones motivó a los gerentes de las principales industrias del país a generar espacios de diálogo para proponer alianzas entre sí; el propósito fue el de buscar un plan para mejorar las condiciones o limitar las afectaciones que se podían presentar por las decisiones de carácter político.

Fue así como surgió en 1930 en Medellín, La Industria Nacional Colombiana, considerado el primer gremio empresarial de carácter nacional. Según Arbeláez (2016) en sus inicios contó con cerca de cincuenta y cuatro empresas pertenecientes a distintos sectores. A partir de 1931 se impulsó la creación de agrupaciones llamadas *Comités Gremiales*, que congregaban las empresas por sectores permitiendo así una mayor identidad y dinamismo en la organización interna. Plantea Poveda (1984) que esta entidad realizó intensas campañas en pro de las manufacturas nacionales, mediante el uso de propaganda y gestionó concursos y ferias industriales que promovieron los productos colombianos. A su vez, impulsó la reforma a los aranceles para proteger la producción manufacturera del país y favorecer la importación de materia prima.

Pese a ser una organización de carácter nacional, no resultaba fácil intervenir favorablemente sobre las decisiones que se tomaran en la capital; por tal motivo, se decidió en 1934, crear una oficina de características similares en Bogotá para poder agilizar todos los trámites, máxime que se hablaba de la posibilidad de nuevos impuestos, tal como se informó en la Junta Directiva de Coltejer en mayo de este mismo año:

En vista de los rumores sobre la expedición de nuevos decretos gravando los capitales particulares y muy especialmente las industrias, el gerente informó, que, en varias reuniones habidas en las oficinas de la Industria Nacional, se había resuelto fundar en Bogotá una oficina semejante que trabaje directamente en favor de los asociados y trate de impedir todo gravamen o contribución que perjudique los intereses de los industriales.¹⁴⁰

Para adecuar las instalaciones y conseguir el personal necesario para el buen funcionamiento de la oficina en Bogotá, se acordó que las fábricas hicieran una contribución

¹⁴⁰AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 18 mayo de 1934, p. 44.

inicial por valor de \$2.700. Para dirigir esta oficina se contrató a José J. Hoyos; sin embargo, la Junta Directiva de Coltejer manifestó su descontento ante este nombramiento:

Por considerar que para el desempeño de este cargo era absolutamente necesario tener al frente de esa oficina una persona de mucha influencia que tuviera acceso a todas las deliberaciones del gobierno en lo referente a los problemas que conciernen a las industrias nacionales.¹⁴¹

Hoyos fue nombrado temporalmente mientras se establecía la oficina en la capital. Por las condiciones que exigía el cargo y según lo manifestado en la Junta de Coltejer, se nombró para el manejo de ésta a Juan Samper Sordo, en mayo de 1935. Las empresas que se adhirieron a la iniciativa de constituir esta oficina fueron las cuatro principales textileras de la región, cuyos aportes se distribuyeron de acuerdo con el capital social de cada una: Fabricato (40 por ciento), Rosellón (27.72 por ciento), Coltejer (22.65 por ciento) y Bello (9.38 por ciento).¹⁴²

En 1937 por problemas económicos y falta de articulación y coordinación entre los diferentes comités gremiales, La Industria Nacional Colombiana comenzó a decaer hasta su disolución en el año de 1938. Esta primera iniciativa de agremiación de industriales fue muy relevante ya que era la primera vez, que las empresas se reconocieron con una identidad propia y comprendieron la importancia de organizarse como gremio para incidir sobre las políticas estatales, relacionadas con temas como la normatividad laboral, los aranceles y el capital extranjero. Así mismo, esta organización fue precursora y sirvió para la posterior creación de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) en 1944, que bajo un esquema de organización más sólido logra permanecer hasta el presente.

El primer gobierno de Alfonso López Pumarejo (1934-1938) se estableció bajo el lema de *La Revolución en Marcha* con una orientación marcadamente reformista, enfocado en acelerar el proceso de modernización mediante un Estado intervencionista, alineado a las ideas políticas del presidente norteamericano Franklin D. Roosevelt. En este sentido afirma Henderson (2006, p. 208):

¹⁴¹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 17 agosto de 1934, p. 65.

¹⁴² AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 14 mayo de 1935, p. 124.

López presidió un régimen que tuvo mucho en común con el *New Deal* del presidente norteamericano. Ambos programas de reforma se basaron en los principios económicos Keynesianos; ambos fueron impulsados por brillantes políticos jóvenes comprometidos con la visión de sus extraordinarios jefes; tanto el programa colombiano como el norteamericano culminaron con la racionalización de un sector agrícola sumido en crisis por una excesiva adherencia a los principios económicos del *laissez faire*.

Las políticas implementadas por López Pumarejo tuvieron éxito por varias razones: Por una parte, no existió una oposición directa del Partido Conservador, y en segundo lugar porque la posesión de López coincidió con un momento de recuperación y crecimiento económico del país que mantendría su continuidad, incluso después de terminado su mandato. Esto jugó a favor del Tratado Comercial firmado con Estados Unidos en 1935, pero también a favor de los intereses particulares de López Pumarejo quien fue gerente del primer banco norte americano en el país, su familia participaba en las exportaciones de café y su hermano había representado al sector cafetero en New York por cerca de ocho años.

El Tratado Comercial generó muchas críticas, sustentadas en las condiciones desiguales en las que quedaría Colombia, por no haberse tenido en cuenta la realidad económica del mercado nacional. Además, los detractores del gobierno resaltaron que no se había consultado ni socializado –con los sectores implicados– las posibles afectaciones que podría traer el acuerdo comercial. El objetivo primordial era que el café y el banano entraran libres de aranceles, dado que las exportaciones de estos productos representaban cerca del 80 por ciento del total equivalente a 18 por ciento del PIB nacional.

Las condiciones del Acuerdo Comercial se dieron a conocer el 9 de octubre de 1935. Días después la prensa comenzó a publicar las primeras opiniones al respecto, donde se destacaba el descontento de los industriales antioqueños quienes, reunidos el 12 de octubre del mismo año, habían conformado una comisión para analizar los prejuicios que podía causar a la economía de la región el ingreso libre de aranceles de una multiplicidad de productos. Germán Medina afirmó en el periódico *El Herald de Antioquia*:

La excesiva prodigalidad de nuestro país –en la negociación del tratado–, se debe a que los negociadores colombianos, no tuvieron en cuenta a los industriales de su país, durante el período de las negociaciones y que pudieron haber demostrado, también en audiencia pública, hasta donde se podía dar de acuerdo con los intereses industriales, económicos y fiscales y consultando a la vez a la conveniencia de amistad con los Estados Unidos. Para

proceder con justicia y conocimiento de causa por parte del gobierno y del Congreso colombiano, sería muy conveniente que una comisión integrada por miembros del Concejo Económico Nacional y del Supremo Tribunal de Aduanas, hicieran una inspección ocular a los principales centros industriales del país, a fin de que estudiaran las capacidades de la industria colombiana, sus necesidades y su futuro desarrollo, evitando así, el caso absoluto desconocimiento que se tiene de la industria nacional por parte de las entidades directivas y del público en general.¹⁴³

Para las empresas textiles antioqueñas el asunto era preocupante. Se veían especialmente afectadas porque dentro del Acuerdo se incrementaron los valores de importación en el algodón crudo y las hilazas, también se mantuvo el mismo arancel para las telas crudas importadas, esto ponía en peligro al sector textil, dedicado mayoritariamente a la tejeduría del algodón. El gobierno justificó dichas alzas con el argumento de estimular la siembra del algodón en el país, para que las empresas textiles adquirieran la producción nacional; así mismo, se trató de fomentar su cultivo a partir de estándares científicos, para obtener una mayor productividad por hectárea y una mejora sustancial en la calidad convirtiéndolo en un producto competitivo frente a las importaciones de algodón norteamericano.

Sin embargo, todas estas razones fueron controvertidas por diversas voces que no compartían la visión positiva que tenía el gobierno. Una de estas posiciones fue la de Alejandro López, quien, en su calidad de Representante a la Cámara por el departamento de Antioquia, afirmó en el periódico *El Heraldo de Antioquia*:

Si el aumento inmoderado del algodón se llevara a efecto, quedarán las fábricas de hilados y tejidos en muy precarias condiciones, que las llevará seguramente a cerrar sus puertas, con lo cual se fomentaría el problema insoluble de incalculables proporciones, ya que la población de Antioquia y de otros departamentos vive en su mayor parte de estas actividades.¹⁴⁴

El tema fue puesto en discusión en la Junta Directiva de Coltejer, el 18 de octubre de 1935; en esta reunión el gerente explicó en detalle los pormenores del Tratado Comercial con

¹⁴³ *El Heraldo de Antioquia*, “Los Industriales Antioqueños Ante el Tratado de Comercio”, Medellín, 17 de octubre de 1935, p. 1.

¹⁴⁴ *El Heraldo de Antioquia*, “Una ligera alza en la aduana fomentará la producción”, Medellín, 27 de octubre de 1935, p. 1.

Estados Unidos, y dejó ver las implicaciones para la compañía¹⁴⁵. La gerencia informó que en común acuerdo con las demás compañías textiles del país, se había decidido que los gerentes viajarán en comisión a Bogotá para sentar una posición colectiva ante las condiciones desiguales del Tratado. Esa reunión en la capital se realizó el 22 de octubre de ese año, con representantes del gobierno, quienes mantuvieron su posición frente a los puntos del Tratado que, por lo demás, ya estaban negociados. Ante la negativa del gobierno a interceder por unas mejores condiciones del Tratado, los gerentes de las fábricas de hilados y tejidos emitieron un extenso memorial,¹⁴⁶ en donde expusieron de manera detallada al gobierno la situación de la industria textil, del cultivo del algodón y la situación aduanera.

Con respecto al cultivo del algodón, se resaltaba en el memorial el esfuerzo realizado por las textileras del país para fomentar el cultivo de la fibra de una manera más científica. Como fue el caso de la fábrica de Tejidos Obregón en la ciudad de Barranquilla quienes:

Con espíritu de verdadero patriotismo han invertido fuertes sumas de dinero en el establecimiento de campos de experimentación, y en la traída de expertos del Perú y de México, en la introducción de semillas de otros, con el fin de ver si llegaban a aclimatarse en aquella región y en el laboreo científico de los campos etc. A ello se debe últimamente la visita que a esta sección hizo el distinguido técnico en cultivos de algodón Doctor S. C Harland, eminente autoridad en la materia y las interesantes observaciones e indicaciones que dio relativas a la selección de semillas, preparación del terreno, abonos, riegos y demás que están desarrollándose con verdadero entusiasmo y con erogaciones cuantiosas en sus propios campos con el fin de dar a conocer a todos los agricultores de la región los resultados a que se llega y la manera de conseguirlos.¹⁴⁷

Se trató de buscar un cultivo más científico del algodón, para aumentar la productividad de las cosechas; ya en los cultivos experimentales implementados por la Fábrica Obregón se habían logrado muy buenos resultados al pasar de una productividad de quince arrobas a ochenta arrobas por hectárea, para que las empresas textileras del país pudieran contar con una mayor disponibilidad de algodón ante la demanda que al momento no lograba abastecerse con la producción nacional. Por su parte, la selección de semillas

¹⁴⁵ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 18 octubre de 1935, p. 170.

¹⁴⁶ Este memorial se publicó en las ediciones del periódico El Colombiano de los días 30-31 de octubre 1935.

¹⁴⁷ *El Colombiano*, "Texto del memorial de los gerentes de las fábricas de hilados y tejidos", Medellín, 30 de octubre de 1935, p. 2.

garantizaba una mejor calidad de la materia prima, ya que esta era una de las principales observaciones que tenían las empresas nacionales al momento de adquirir el producto.

Las textileras del centro del país, por su parte, optaron por otras medidas relacionadas con la estabilización del precio. Esta iniciativa se adelantó a través de lo que se conocía como Compañía Algodonera Colombiana, conformada por un grupo de empresas de Antioquia, Manizales y Boyacá. Se trataba de establecer centros de acopio en zonas estratégicas de la Costa Atlántica y de la construcción de su propia desmotadora; las desmotadoras independientes fueron neutralizadas y debieron agremiarse en cooperativas para poder hacer frente a la competencia.

Solano y Conde (1993) afirman que durante la década de 1930 la Compañía Algodonera Colombiana ayudó a estabilizar el valor de la arroba de algodón en \$2.40, con lo cual se favoreció con un precio más justo a los productores frente al precio del producto importado. Igualmente, con la llegada de esta nueva empresa a la zona de la costa Atlántica, los cultivadores acabaron con los sistemas de anticipos utilizados por los intermediarios; según esta práctica, las cosechas eran vendidas anticipadamente a precios muy por debajo o se intercambian por productos de primera necesidad. En este sentido, argumentaban los industriales, la política de aumento de los derechos de aduana para el algodón desmotado con la excusa de estimular el cultivo, no garantizaba los mismos resultados que las estrategias ya utilizadas por la Compañía Algodonera Colombiana. Esta compañía había llegado a duplicar el valor del precio pagado (Ver Tabla 16) y las estrategias que había implementado lograron acabar con los intermediarios y forzaron a los productores a mejorar los procesos de siembra y recolección en procura de un mejor precio para sus productos.

Tabla 16. Valor de las cosechas algodón en la costa Atlántica (1931 – 1934)

Año	Precio \$	Cantidad Kg	Total \$
1931	0,80	350.000	280.000,00
1932	1,40	320.000	448.000,00
1933	2,40	300.000	720.000,00
1934	2,40	310.000	744.000,00

Fuente: elaboración propia a partir de *El Colombiano*; 30 octubre 1935, p. 2.

Los industriales no solo resaltaron lo ineficiente de un arancel a la importación de algodón, sino que tomaron medidas sobre la importación de hilazas, cuyo valor de importación era prácticamente equivalente a los costos de producción en que incurrían aquellas empresas textiles que contaban con sección de hilados. Al respecto afirmaron:

No hay que olvidar que el proceso de hilatura en las fábricas textiles debe tener una amplia protección, puesto que es el más costoso, el que más capital requiere y además la única puerta para la utilización del algodón nacional.¹⁴⁸

Los argumentos presentados en el Memorial guardaban mucha coherencia con las cifras que los mismos empresarios habían expuesto respecto a la importación de hilazas de algodón en 1934, las cuales equivalían a \$1.154.870 con respecto a la importación de algodón con un total de \$1.137.278. Era clara la desventaja de aquellas empresas textiles que habían invertido importantes capitales en la modernización de la sección de hilados, que por esa decisión política quedaban casi en desuso, siendo mucho más rentable la importación de las hilazas ya procesadas.

Sin embargo, así el gobierno hubiera intervenido el arancel de las hilazas, había otro elemento que jugaba en contra. Se trataba de la importación de telas, la cual equivalió en el año de 1934 a \$15.021.722, y representaba 76.2 por ciento del consumo; el abastecimiento con productos nacionales solo alcanzaba el 23.8 por ciento del mercado interno. En estas condiciones del mercado, las textileras vieron aumentar los inventarios de sus productos y tuvieron que suspender las jornadas nocturnas y reducir el número horas de trabajo de las jornadas diurnas, afectando directamente a los obreros, quienes se vieron perjudicados por la falta de trabajo. Con estas razones los empresarios solicitaron al gobierno:

Tener en cuenta que las industrias algodonera y textil están íntimamente ligadas y deben marchar en perfecto equilibrio de tal manera que cualquier medida que se dicte y que perjudique a una de ellas, afectará y perjudicará seguramente al otro.¹⁴⁹

¹⁴⁸ *El Colombiano*, “Texto del memorial de los gerentes de las fábricas de hilados y tejidos”, Medellín, 31 de octubre de 1935, p. 3.

¹⁴⁹ *El Colombiano*, “Texto del memorial de los gerentes de las fábricas de hilados y tejidos”, Medellín, 31 de octubre de 1935, p. 4.

Después de la presentación de este Memorial, el gobierno concedió a los gerentes de las empresas textiles una reunión con los miembros del Tribunal de Aduanas, la entidad encargada de negociar las condiciones del Tratado Comercial. Sin embargo, la solución que ofreció el gobierno fue incluir las hilazas crudas dentro del gravamen con un arancel de 25 centavos y las hilazas teñidas con uno de 29 centavos; en ambos casos se mantendría un incremento anual de un centavo hasta por tres años. Esta propuesta del gobierno no dejó satisfechas a las empresas textiles, porque el incremento al valor de la importación de las hilazas afectaría principalmente a aquellas compañías que no tuvieran sección de hilados, quienes deberían pagar la materia prima a un precio más alto; por otro lado, a las empresas más grandes que contaban con la infraestructura para adelantar el proceso de hilado, las afectaba porque quedaban sin la posibilidad de reemplazar la importación de algodón por hilazas crudas, ni ahorrar así los costos de hilatura que solía ser el proceso que mayor costo representaba en la producción textil.

El 2 de noviembre de 1935, Carlos Echavarría comunicó a la Junta Directiva de Coltejer los resultados de las negociaciones en Bogotá. Manifestó que se habían presentado dificultades para exponer los aspectos técnicos que argumentaban las empresas textiles, debido al desconocimiento absoluto del problema por parte de las comisiones a cargo. Adicionalmente, el viaje de los gerentes había sido tardío pues el estado de las negociaciones ya se encontraba muy adelantado y contaba con resoluciones aprobadas que dificultaban una nueva negociación. Igualmente se planteó que:

Tenían el proyecto de instalar en Bogotá una oficina por cuenta de las fábricas, manejada por elementos de prestigio que se preocuparan por trabajar por la industria textil, lo que fue aprobado unánimemente, manifestando además la conveniencia de conseguir en las cámaras personas que defiendan los puntos de vista sostenidos por las empresas.¹⁵⁰

Jorge Restrepo Uribe, gerente de la Compañía se pronunció en el mismo sentido en una reunión posterior de la Junta:

... juzga muy conveniente el nombramiento de una persona vinculada a la empresa y que sea de filiación liberal, pues la política influye de manera considerable en todos los asuntos que se vienen ventilando y posiblemente los resultados serían más favorables.¹⁵¹

¹⁵⁰ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 2 noviembre de 1935, p. 173.

¹⁵¹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 11 noviembre de 1935, pp. 175-176.

Claramente las empresas textiles del país empezaron a implementar una estrategia para enfrentar aquellas políticas de gobierno que pudieran afectar los intereses del sector; además de convocar a los gerentes y propietarios para conformar un frente común e hicieron contacto con personajes influyentes de la política. En Bogotá iniciaron todo un cabildeo para hacer ver a los legisladores las realidades del sector textil.

Pese a estas acciones, las diferencias entre productores de algodón e industrias textiles se mantuvieron en años posteriores y continuaron los debates sobre los aranceles, y al fomento del gobierno a la producción de algodón con métodos que permitieran una mayor productividad por hectárea cultivada. Las principales diferencias estaban relacionadas con la baja calidad del algodón nacional que debía ser pagado al mismo precio del algodón importado que era de mejor calidad, y con la baja producción que tenían las regiones algodonerías que no lograban cubrir la demanda nacional; todo esto afectaba a las empresas que habían ampliado sus instalaciones y desarrollando procesos de tecnificación, para lo que requerían una mayor cantidad de materia prima.

Desde las negociaciones realizadas por el gobierno sobre el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos en 1935, no se había logrado un acuerdo entre productores de algodón y empresas textiles. Por este motivo, el gobierno convocó a una Conferencia Algodonera, en mayo de 1938, con el fin de discutir temas relacionados con las necesidades de las empresas textiles, los aranceles de importación y la clasificación del algodón nacional según su calidad.

En el marco de esta Conferencia, se discutió acerca de los efectos del Decreto 379 de 1938 en donde se restringía la importación de algodón e hilazas y se creaba la Junta Nacional del Algodón¹⁵², que estaría conformada por tres Ministros, un representante de la Sociedad de Agricultores, un representante de los cultivadores, un delegado de la Cámara de Comercio de Bogotá y un representante de las textileras. A dicha Junta se le otorgó facultades extraordinarias, más allá de las que permitía la Ley 111 de 1937, dándole la posibilidad de

¹⁵² Plantea Posada Carbó (1996, p. 68) la Junta Nacional del Algodón, fue creada tomando como base la Ley 4 de 1913, la cual en su Artículo 331 autorizaba a los entes de los gobiernos la creación de juntas o comisiones, de carácter consultivo, para apoyar los procesos estatales; por tal motivo podían tomar decisiones de carácter jurídico, legal o de control, siendo las opiniones que emiten de utilidad a gobernadores, alcaldes o presidente.

racionalizar la producción, importación, distribución y consumo en las industrias de hilar y tejer; lo cual perjudicaba a las empresas textiles, pues la producción nacional de algodón no garantizaba atender la demanda interna.

La posición de los industriales antioqueños fue totalmente desfavorable a esta iniciativa porque iba en contra de los intereses de las industrias textiles y no consideraba la realidad del sector en aquel momento. Al respecto, Jorge Restrepo Uribe informó a la Junta Directiva del 11 de mayo de 1938¹⁵³, que en reunión sostenida con los demás gerentes de las fábricas locales se había analizado el nombramiento de un representante del sector textil para la Junta Nacional del Algodón, y se había llegado a la determinación de prescindir de dicho nombramiento; como tal se informó a la Conferencia Algodonera.

El 16 de mayo de 1938 se llevó a cabo la Conferencia, presidida por el Ministro de Agricultura Marco Aurelio Arango, quien resaltó en su discurso inaugural la necesidad de mediar las diferencias entre los cultivadores de algodón y los textileros, en lo relacionado con la regulación del precio. En la sesión del 20 de mayo del mismo año se llevó a cabo la elección de los integrantes de la Junta Nacional de Algodón, siendo seleccionados: por los cultivadores Alfredo Caballero Escobar y por los industriales Jorge Medina; en la votación se abstuvieron los representantes Jorge Restrepo Uribe y Germán Jaramillo Villa, quienes a través de un manifiesto publicado en el periódico *El Herald de Antioquia* expresaron las siguientes razones:

Los suscritos delegados a la Conferencia Algodonera Nacional, en representación de las fábricas de hilados y tejidos que fueron invitados por el Ministerio de Agricultura y Comercio para asistir a dicha conferencia, nos permitimos manifestarle, con el debido comedimiento que después de haber agotado todo recurso para conseguir un cordial y equitativo entendimiento entre productores de algodón y manufactureros, con el fin de resolver los delicados problemas que se han presentado en las relaciones comerciales entre unos y otros; y en atención a que no consideramos equitativa ni conveniente la representación que se nos ha asignado por el Decreto-Ley número 379 del 28 de febrero de 1938, nos vemos obligados a abstenernos de nombrar representante para integrar la proyectada Junta Nacional de Algodón.¹⁵⁴

¹⁵³ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 4, Sesión del 11 mayo de 1938, p. 44.

¹⁵⁴ *El Herald de Antioquia*, “Manifiesto de los empresarios textiles”, Medellín, 22 de mayo de 1938, p. 2.

Afirmaban los industriales antioqueños que la importación de algodón e hilazas estaba regulada a través de la Oficina de Control de Cambios y Exportaciones, por lo cual dicha Junta estaba en contra de la ley y de los intereses económicos del país, debido a que dentro de las funciones adjudicadas se encontraba establecer normas generales a las que debía acogerse el cultivo del algodón a fin de garantizar su producción nacional, la distribución equitativa entre las fábricas del país y establecer los mecanismos de control a la importación de algodón.

Los reclamos de los textileros antioqueños se encontraban bien justificados debido a que la producción de algodón correspondiente a 1937, representada en 3.705.000 kilos en su totalidad había sido adquirida por las fábricas de tejidos del país. De esta producción, las empresas antioqueñas adquirieron el 60 por ciento de la cosecha correspondiente al litoral Atlántico y el 90 por ciento del algodón de Armero (ver Tabla 17).

Tabla 17. Producción regional de algodón en Colombia 1937

Región	Algodón fibra kilos
Litoral Atlántico	2.600.000
Tolima	350.000
Boyacá y Santander	350.000
Valle del Cauca	150.000
Antioquia	155.000
Otras Regiones	1.00.000
Total	3.705.000

Fuente: elaboración propia a partir de *El Colombiano*.

Pese a que uno de los mayores intereses de la Conferencia Algodonera y la Junta Nacional del Algodón era fomentar este cultivo en el país y mediar en la negociación de los precios pagados a los cultivadores, los industriales antioqueños plantearon que:

En el litoral atlántico antes de que las fábricas de Antioquia entraran en ese mercado, el precio del algodón era de \$ 0.90 la arroba de algodón semilla, y con la competencia

antioqueña subió hasta \$2.70 la arroba. Esta competencia fue de gran provecho para los productores de algodón del litoral.¹⁵⁵

Toda la crisis que se generó desde 1933 con relación a la producción nacional de algodón y a la regulación de los aranceles a la importación de esta materia prima, puso en evidencia la unión de las empresas antioqueñas del sector textil, que pudieron incidir de manera conjunta en las decisiones gubernamentales que los afectaban.

4.2 Coltejer y sus aportes a la infraestructura de la región

El desarrollo de la infraestructura vial del país en la primera mitad del siglo XX, estuvo asociado a las posibilidades generadas por el crecimiento de la economía cafetera, tal y como lo plantean Palacios y Safford (2012). El desplazamiento de las zonas de producción al occidente del país hizo necesario establecer otros retos en el desarrollo de nuevas vías de comunicación aparte de las alternativas de transporte que habían significado el ferrocarril y la navegación por el río Magdalena.

La ciudad de Cali se convirtió en el eje de los transportes del occidente del país por su ubicación estratégica entre las prósperas tierras cafeteras y el puerto de Buenaventura, clave para abrir una ruta a las exportaciones. Hasta mediados de los años treinta, el río Magdalena junto con el ferrocarril fueron las vías principales para el transporte de café y Barranquilla el puerto más importante de exportación, hasta que fue desplazado por Buenaventura en el Pacífico.

Para el caso de Antioquia, los ferrocarriles, el río Magdalena y los arrieros fueron los aliados del proceso de industrialización; con su concurso se pudieron ingresar maquinaria y materias primas importadas requeridas por las nacientes empresas de la región. El río Magdalena brindaba un vínculo con el centro del país, conectaba en Puerto Berrío con el ferrocarril de Antioquia que, en el año 1929, tras la finalización de las obras del Túnel de la Quiebra, enlazó de manera directa con Medellín para conectar finalmente con el ferrocarril de Amagá.

¹⁵⁵ *El Colombiano*, “La verdad sobre la conferencia algodонера”, Medellín, 25 de mayo de 1938, p. 3.

En la década de 1930, con la llegada de los liberales al poder se empezó a priorizar la construcción de carreteras, y se optó por limitar las inversiones en los ferrocarriles; esto contribuyó a la decadencia del sistema ferroviario después de la década de los cincuenta con la consecuente afectación en el transporte de pasajeros y mercaderías. El nuevo régimen de gobierno se trazó la meta de construir un promedio de 850 kilómetros anuales carreteras, de tal manera que el país contaba a mediados del siglo XX con aproximadamente, 21.000 km de carreteras que permitieron la integración de las economías regionales (Safford, 2011).

En el marco del proyecto para la construcción de infraestructura, se decidió la construcción de una carretera para Antioquia, para conectar la ciudad de Medellín con el Golfo de Urabá, tener acceso al Caribe, y lograr que el Departamento se liberara de la dependencia económica del río Magdalena.

La carretera al mar era una empresa de proporciones gigantescas; debía partir desde Medellín, a 1.525 metros sobre el nivel del mar (msnm), ascendería a 2.622 msnm en la cordillera Central, luego descendería hasta el río Cauca (305 msnm), para emprender otro ascenso a la cordillera Occidental, hasta 2.460 msnm, para luego descender hasta llegar a Necoclí. Sin duda, por su topografía y las dificultades del territorio antioqueño, la construcción de esta vía significaba esfuerzos, ingeniería y, sobre todo, presupuesto. (Ramírez Patiño, 2014)

Con esta obra se buscaba, además de conectar a Antioquia con el comercio internacional, beneficiar directamente las regiones del Departamento, tales como San Jerónimo, Sopetrán, Sabanalarga, Anzá, Santa Fe de Antioquia, Abriaquí, Frontino, Dabeiba y Chigorodó, entre otras. Según cifras de Ramírez Patiño (2014) la población favorecida se estimaba en 121.738 habitantes, sin incluir la ciudad de Medellín. La ejecución del proyecto fue contratada por el Departamento de Antioquia en el año 1926, con la firma *R. W Hebbard Co*, compañía constructora de Nueva York, quien llevaría a cabo la obra con un equipo de ingenieros colombianos y norteamericanos. Por los altos costos del proyecto, en 1930 el Departamento realizó varias acciones para financiarla: hizo un aporte de \$20.000 por kilómetro e inició una fuerte campaña en pro de que el Estado financiaría los costos restantes, también, buscó el apoyo en los industriales de Antioquia resaltando el beneficio que tendrían con este proyecto, pues permitiría otra salida al mar, generando un gran aporte a la dinámica económica de la región.

Fue así como la propuesta de apoyar el proyecto de la Carretera al Mar llegó a la Junta Directiva de Coltejer el 30 de abril de 1935; el gobierno había solicitado -a manera de préstamo- a las empresas de Antioquia la cantidad de \$300.000 pesos, de los cuales la Compañía Colombiana de Tabaco ya se había comprometido a aportar la mitad, y quedaba el 50 por ciento restante para repartir proporcionalmente entre las demás empresas.

De acuerdo a la autorización conferida por la junta en sesión anterior, Don Carlos Echavarría manifestó que nuevamente se había discutido sobre la cuantía del préstamo correspondiente a cada empresa para la construcción de la carretera al mar hasta Dabeiba, habiéndole fijado a la Compañía la cantidad de 180.000 pesos para ser entregados en contados mensuales de a 1.500 pesos contra letras a la vista con un año de plazo al 6% anual lo que fue aprobado por la junta.¹⁵⁶

En diciembre de 1935, la Secretaría de Hacienda del Departamento informó a Coltejer la necesidad de hacer el primer pago de \$1.500 pesos. Aunque la Junta Directiva intentó eludir esta obligación, el Gobernador y el Secretario de Hacienda le ratificaron a la gerencia la responsabilidad de cumplir con los compromisos que habían sido pactados; en consecuencia, la Compañía se vio obligada a pagar la suma solicitada.

En el año 1938, cuando se debía comenzar a retornar por parte del gobierno los dineros obtenidos de las empresas, fue necesario tramitar una prórroga. Gonzalo Mejía tuvo que intervenir ante las juntas directivas de las compañías que facilitaron los dineros, y solicitar un plazo adicional para que el gobierno pudiera desembolsar esos dineros¹⁵⁷. El plazo propuesto se extendía hasta 1940, fecha en la que el Departamento de Hacienda¹⁵⁸ ofrecía convertir el préstamo en bonos de 7 por ciento a 10 años de plazo, a 9.5 por ciento, pagando intereses atrasados de meses anteriores. La oferta se presentaba como un buen negocio en un momento en que la Compañía gozaba de una mejor estabilidad económica. Los aportes de Coltejer para la construcción de la Carretera al Mar se mencionaron en las actas de la Junta Directiva hasta el año 1940; y es posible que más adelante, el gobierno hubiera planteado solicitudes similares a la formulada en 1930.

¹⁵⁶ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, Sesión del 10 mayo de 1935, p. 121.

¹⁵⁷ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 4, Sesión del 16 febrero de 1938, p. 23.

¹⁵⁸ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N° 111 del 24 de mayo de 1940, p. 130.

Coltejer también participó en la financiación de la carretera que de Santa Bárbara conduce a La Pintada¹⁵⁹ en Antioquia. En el año 1936, el Gobernador de Antioquia Jesús Echeverri Duque, convocó a los industriales del Departamento con el fin de invitarlos a participar de dicha obra. Con la realización de este proyecto se lograría una comunicación directa con los departamentos del occidente del país, una vez se concluyera el trayecto Riosucio-Caramanta en Caldas. Fue así como el Gobernador solicitó a las compañías un préstamo por \$300.000 pesos en total, y un aporte de acuerdo con la capacidad de cada empresa; a Coltejer le correspondió la suma de \$15.000 pesos, con lo cual la Junta Directiva estuvo de acuerdo.

Coltejer también aportó en importantes proyectos a nivel local, como el de la rectificación del río Medellín. Este asunto fue tratado en la Junta Directiva del 21 de enero de 1938, que aprobó el aporte de la Compañía en proporción a los de las demás empresas, siempre y cuando los terrenos colindantes a la obra no fueran gravados por efectos de Valorización.

La empresa había crecido y se habían hecho varios ensanches a sus instalaciones. Ya en 1938 la infraestructura eléctrica y de suministro de agua empezaban a ser insuficientes para el tamaño de la fábrica. La Junta Directiva debió tratar el tema para buscar soluciones y en la reunión del 10 de marzo de 1938, el gerente comunicó:

Una exposición detallada sobre las condiciones actuales del acueducto que surte a las aguas propias de la fábrica y las obligaciones que tiene el Municipio referente a su sostenimiento las que difícilmente pueden cumplir a causa de su situación económica y en vista de la pésima construcción, lo que viene causando a la compañía ingentes gastos, fuera de las anormalidades que a diario se presentan por motivo de la escases y de manera muy especial por la falta de limpieza que ocasiona inconvenientes de mucha notoriedad en los diferentes procesos de la fábrica.¹⁶⁰

Ante tal situación, la Junta respaldó al gerente para que adelantara conversaciones con las Empresas Municipales y planteara un negocio consistente en la construcción, por parte de la Compañía, de un tanque de agua y del montaje de las tuberías suficientes para

¹⁵⁹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 3, Sesión 6 de agosto de 1937, pp. 167-168.

¹⁶⁰ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 4, Sesión del 10 de marzo de 1938, pp. 27-28.

superar las necesidades de suministro que tenía la fábrica y la ciudad en ese momento. La Junta autorizó continuar las negociaciones en los mejores términos.

El Municipio, para llevar a cabo dicho contrato, le planteó a la empresa un plazo de dos años para la construcción del tanque y la instalación de las tuberías, porque de acuerdo con la recomendación de los abogados era necesario estipular un tiempo para poder legalizar la operación. La Junta, en consideración de los altos costos de ese proyecto, conceptuó que el plazo debía extenderse a tres años para poder cumplir a cabalidad con lo estipulado en el futuro contrato. Finalmente, tras un año de negociaciones, se acordó la construcción del tanque por parte de la Compañía, en un plazo de tres años asumiendo la totalidad de los costos¹⁶¹.

Acorde lo negociado entre la administración local y Coltejer, las obras iniciaron en febrero de 1939 y como parte de la negociación las aguas propiedad de Coltejer pasarían al Municipio en caso de que la fábrica se retirara del local que ocupaba; esto sucedería bajo las siguientes condiciones: 1) si la desocupación ocurría antes de treinta años de haber entrado en servicio el acueducto, el Municipio pagaría el valor correspondiente al tanque y al acueducto; 2) si la desocupación se daba después de los treinta pero antes de los cincuenta años, el Municipio pagaría la mitad según avaluó; y finalmente, 3) si la desocupación se daba cincuenta años después de entrar en funcionamiento el acueducto, la Compañía escrituraría gratuitamente al Municipio: tanque, aguas y acueducto.

Para concluir este apartado según lo tratado sobre la relación Empresa -Estado, puede señalarse que cobró importancia en el desarrollo y crecimiento de las empresas, pero también contribuyó a la inversión de algunos proyectos públicos que no tenían otras opciones de financiación. Para el caso de Coltejer y las demás textileras antioqueñas, era claro que mantener un contacto constante con instancias gubernamentales favorecería los procesos de asignación de cupos para la importación de materias primas y orientaría regulaciones más severas frente a la importación de productos manufacturados.

4.3 Relaciones empresariales entre las empresas del sector textil en Antioquia

¹⁶¹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N°33 del 31 de marzo de 1939, p. 41.

La revisión de las actas de la Junta Directiva de Coltejer permitió reconocer relaciones muy cercanas entre las empresas del sector textil de Antioquia. Las acciones que adelantaron conjuntamente contemplaron: la regulación de los salarios a los obreros, la compra y préstamo de materia prima entre compañías, los acuerdos de los precios a los productos y, en ocasiones, hasta la especialización y el control de la producción.

Estas prácticas no fueron propiamente la expresión de una competencia libre y abierta entre las empresas; por el contrario, llegaron a configurar algunas características propias de una competencia imperfecta; este modelo trata de una interdependencia empresarial de tipo colusivo, donde según Varían (2010) las compañías de un mismo sector organizan acuerdos para el control del mercado, en lo relacionado con precios, productos ofertados y reparto del mercado, con el objetivo de maximizar las utilidades totales del sector.

Un ejemplo de lo anterior se comenzó a gestar en 1933, momento en el que las textileras más grandes de la región: Rosellón, Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato, Coltejer y la Fábrica de Tejidos de Bello, iniciaron diálogos para detener, durante un tiempo, la compra de telares por parte de las compañías que lo acogieran; el propósito de esta negociación era controlar la sobreoferta que se venía presentando y que amenazaba una saturación del mercado.

En Coltejer, la primera mención respecto al tema se hizo en la Junta Directiva del 1º de mayo de 1933¹⁶² donde el consejero de la Compañía, Lisandro Vélez, informó acerca de los términos en que se adelantaron las conversaciones con las demás empresas textiles, con la presencia de Carlos J. Echavarría en representación de Coltejer. Según las pautas iniciales, se trató de limitar la producción a la capacidad instalada que tuviera, a la fecha, cada una de las empresas con los telares adquiridos y en funcionamiento. Además, se permitió que a la firma del Acuerdo se pudiera introducir nueva maquinaria, siempre y cuando se utilizara para incursionar en nuevos productos o se tratara de equipos destinados a las secciones de hilados.

El borrador inicial del Acuerdo fue presentado en la reunión de Junta Directiva del 2 de junio de 1933¹⁶³; en el documento se estipulaba suspender todos los ensanches en las empresas durante dos años. Así mismo, se convenía en que las compañías, después de

¹⁶² AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, sesión del 1 de mayo de 1933, p. 41.

¹⁶³ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, sesión del 2 de junio de 1933, pp. 170 -172.

firmado el acuerdo, se comprometían a procurar los medios necesarios para que las demás empresas textiles se sumaran al pacto firmado por los textileros antioqueños. El final del acuerdo dejó claro que, de fracasar un pacto nacional, ante los prejuicios que traería replicarlo solo a nivel regional, este quedaría disuelto.

Sin embargo, el Acuerdo tal como estaba elaborado perjudicaba los intereses de Coltejer, debido a la que empresa desde 1932 había invertido importantes capitales para la construcción de una sección de estampados que requería de nuevos telares. Ante esta situación, Carlos Echavarría, presentó ante los demás gerentes una propuesta para que a Coltejer se le permitiera la importación de al menos 25 telares con destino a la nueva sección, lo cual fue aprobado por las demás compañías.

Tras los ajustes necesarios, el Acuerdo fue firmado por las partes, el primero de julio de 1933. En la cláusula cuarta quedó estipulado:

Con las excepciones establecidas en favor de Bello y Coltejer en las cláusulas segunda y tercera, respectivamente, las cuatro compañías contratantes –o sea Fabricato, Rosellón, Coltejer y Bello–, se obligan recíprocamente en forma definitiva y solemne, por el espacio de dos años, que empiezan a contarse desde la fecha del presente documento, a abstenerse de importar, de adquirir e instalar en sus respectivas fábricas en cualquier forma, y a título cualquiera nuevos telares automáticos o mecánicos, y, en consecuencia, se obligan por el término dicho a no hacer esas importaciones, ni esas adquisiciones, ni esas instalaciones en forma alguna, es decir ni directa ni indirectamente.¹⁶⁴

Más adelante como únicas excepciones se planteó que:

Cualquiera de las cuatro partes contratantes podrá adquirir maquinaria para nuevas industrias distintas de las que tiene establecidas en la actualidad, pero sin importar, ni adquirir, ni instalar nuevos telares para la fabricación de tejidos planos de algodón, con o sin mezcla de otras materias, ya que el espíritu de este contrato es el de restringir la producción para evitar una superproducción que pudiera ser perjudicial a las empresas textiles.¹⁶⁵

Finalmente, se estableció una Junta de Control compuesta por cuatro miembros designados por las juntas directivas de las respectivas compañías. Dicha Junta se encargaría de velar por lo estipulado en el acuerdo y quedaba encargada de aprobar por mayoría la

¹⁶⁴ Este Acuerdo no tenía un nombre en particular, fue un pacto interno entre las compañías, incluso ilegal para el momento.

¹⁶⁵ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, sesión del 1 de julio de 1933, pp. 183-184.

importación de cualquier tipo de maquinaria requerida por las compañías, teniendo en cuenta las cláusulas que regulaban el tema.

Seis meses más tarde, la Junta de Control se reunió en las oficinas de Fabricato con el fin de evaluar el proceso de adhesión que habían tenido las demás fabricas del país, al Acuerdo firmado por las compañías antioqueñas. A esa fecha ninguna otra empresa colombiana se había adherido al acuerdo, lo cual era muy perjudicial para las empresas de la región, debido a que mientras ellas habían acordado limitar sus ensanches, las demás empresas del país mantenían un crecimiento. Por estas razones el Acuerdo firmado se rompió el 18 de abril de 1934, con el consentimiento de las partes. La Junta Directiva de Coltejer fue informada en reunión celebrada el 20 del mismo mes y año.

En 1935 se inició otro proyecto de gran envergadura con el propósito de fusionar las cinco empresas textiles más importantes de la región por medio de un acuerdo conjunto que derivaría en una nueva compañía. Esta iniciativa puso en evidencia el interés de los empresarios antioqueños por monopolizar el mercado de textiles a nivel nacional. Dicha propuesta surgió en los salones del Club Unión en Medellín, en el marco de una comida ofrecida por los gerentes de las cinco fábricas textiles a Germán Echavarría, tras su renuncia a la gerencia de Coltejer. La propuesta fue presentada por Juan Francisco Jaramillo, gerente de Rosellón, quien veía muy favorable y conveniente la fusión de las cinco fábricas, para ser más competitivas en el mercado nacional. Los demás gerentes dieron aval preliminar a la iniciativa, y en el marco de esta reunión se definieron las bases del proyecto al que denominaron: *Unión Textil Colombiana*.

La nueva compañía funcionaría bajo la modalidad de sociedad anónima, domiciliada en la ciudad de Medellín, con capital de \$8.000.000 de pesos, dividido en ochocientas mil acciones de un valor nominal de diez pesos cada una. La estructura directiva estaría compuesta por un presidente, un vicepresidente y cinco miembros de la Junta Directiva nombrados en la primera Asamblea General de Accionistas.

Tabla 18. División accionaria de la Unión Textil Colombiana en 1935

Empresa	Gerente	Número De Acciones	Valor En Pesos	%
Fabricato	Ramón Echavarría	302.984	3.029.840	38
Coltejer	Jorge Restrepo Uribe	165.200	1.652.000	21
Fábrica de Tejidos de Bello	Martín del Corral	95.000	950.000	12
Fábrica de Tejidos El Cóndor	Marco Aurelio Arango	52.963	529.30	7
Rosellón	Juan Francisco Jaramillo	178.426	1.784.260	22
Acciones de Reserva		5.427	54.270	1
	Totales	800.000	8.000.000	100

Fuente: AHC, Actas Junta Directiva, Libro 2, sesión 6 de octubre 1935, pp. 165-166.

Como se observa (ver Tabla 18), Fabricato, Coltejer y Rosellón contaban con la mayoría accionaria, representada en el 81 por ciento del total de las acciones de la nueva compañía. Tejidos de Bello y Tejidos El Cóndor representaban 18 por ciento; para estas empresas la fusión resultaba muy conveniente porque entrarían a formar parte de una empresa con mayor capacidad financiera y administrativa que les podía garantizar a sus accionistas una mayor rentabilidad a largo plazo.

Cada uno de los gerentes se comprometió a presentar ante la Junta Directiva de sus respectivas compañías los términos iniciales del negocio, y a buscar las mejores condiciones para su aprobación. El documento fue expuesto en Coltejer por el gerente Jorge Restrepo Uribe ante la Junta el 6 de octubre de 1935, y se acordó continuar sobre las bases comunicadas. Sin embargo, las negociaciones en las demás empresas tardaron más tiempo. Sobre el tema no se volvió a hacer mención hasta mayo de 1936, cuando en reunión ordinaria se señaló:

La Junta Directiva de la Compañía Colombiana de Tejidos convencida del interés que tiene para la compañía que representa la idea de realizar una fusión con otras empresas nacionales que se dedican a la industria textil de algodón, declara que en principio ve con simpatía la realización de esa idea y resuelve autorizar al gerente de la Compañía para avanzar su estudio en asocio de los representantes de las otras empresas interesadas, y presentarle próximamente un plan, elaborado con ellos lo más completo posible, de las bases generales de la operación y sus perspectivas futuras, plan que la junta directiva se propone a su vez

estudiar detenidamente, para resolver si es el caso de recomendar el proyecto a la Asamblea General de Accionistas de la compañía.¹⁶⁶

De acuerdo con esta declaración, es importante resaltar, que la propuesta de fusión no solo buscaba trascender lo local; con ello, se ampliaba el abanico nacional a trece textileras colombianas entre las que se encontraban:

- Fábrica de Tejidos Obregón en Barranquilla;
- Compañía de Hilados y Tejidos en Manizales;
- Las Industrias Textiles de Colombia y la Fábrica de Tejidos La Garantía en Cali;
- Fábrica de Tejidos de Bello, Fábrica Colombiana de Tejidos (Coltejer), Compañía de Tejidos Rosellón, Fábrica de Tejidos El Cóndor, Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato y Fábrica de Tejidos La Garantía en la ciudad de Medellín;
- Compañía Samacá, Fábrica de Tejidos Monserrat, y Fábrica de Hilados y Tejidos de San José de Suaita en la ciudad de Bogotá.

Luis Fernando Restrepo y Gonzalo Mejía lideraron la iniciativa y tuvieron a su cargo adelantar las gestiones necesarias para vincular las empresas. En la Junta Directiva de Coltejer el 2 de junio de 1936¹⁶⁷ se presentaron las bases de este contrato de fusión. Como primera condición, Restrepo y Mejía se comprometieron a vincular al contrato, al menos a diez de las textileras mencionadas para poder llevar a cabo el proyecto. Una vez logrado esto, la nueva compañía contaría con un capital de \$15.000.000 de pesos, dividido en 1.500.000 acciones con un valor de \$10 pesos cada una. Para conocer el valor de cada compañía se propuso un tribunal de peritos evaluadores, compuesto por dos representantes de cada una de las empresas que entraban en la fusión, acompañados por tres expertos internacionales: un alemán especializado en tintorería, un americano del norte especializado en hilados y un inglés especializado en tejidos.

Después de analizadas las bases del negocio y ante la envergadura de tal decisión, la Junta Directiva de Coltejer solicitó a Luis Fernando Restrepo y a Gonzalo Mejía un tiempo

¹⁶⁶ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 3, sesión del 8 de mayo de 1935, p. 36.

¹⁶⁷ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 3, sesión del 2 de junio de 1936, p. 43.

prudente para analizar detenidamente las bases para la fusión. Lo que desconocían los apoderados del negocio en cuestión era que Coltejer se encontraba en negociaciones para una fusión con la Fábrica de Tejidos de Bello y con Rosellón; se trataba de una propuesta que se llevaba por debajo de la mesa entre las tres textileras de Medellín, que buscaban consolidarse como una compañía más fuerte en el sector, y aprovechar que sus factorías estaban estratégicamente ubicadas en los extremos y el centro del Valle de Aburrá con acceso a la mano de obra y con vías de comunicación para el abastecimiento de materias primas.

Las bases para dicha fusión fueron presentadas en la Junta Directiva del 8 de junio de 1936. En ellas se especificaba el procedimiento para entrar a liquidar cada una de las compañías, una vez que se hubieran evaluado por parte de un grupo de expertos. Los directivos de Coltejer manifestaron al respecto:

Teniendo en cuenta los enormes beneficios que trae consigo esta fusión, la Junta aprobó todos los puntos que ella trata y en consecuencia insinuó al gerente la conveniencia de continuar con todo el empeño la realización de este proyecto, antes de entrar a considerar la negociación propuesta por los señores Mejía y Restrepo.¹⁶⁸

En la Junta Directiva del 12 de junio de 1936 se informó que Rosellón no había aceptado las bases del negocio y pese al interés de Coltejer porque este proyecto se consolidará, simplemente ya no era viable. Por tal motivo, la Junta Directiva acordó continuar las negociaciones con Mejía y Restrepo, bajo la condición de que en dicho negocio entraran la Fábrica de Tejidos Obregón, Industrias Textiles de Colombia y la Fábrica de Hilados La Garantía en Cali; Fábrica de Hilados y Tejidos Rosellón, El Cóndor y Fabricato en Medellín.

Ninguno de los dos proyectos de fusión logró llevarse a cabo; sin embargo, si fue claro el interés de las empresas del sector por generar unas condiciones afines, que permitieran mantener el control y especialización sobre la producción textil y Coltejer fue una de las empresas más participativas en estos proyectos.

Otro evento que mostró la cercanía y el diálogo entre las empresas textiles de Medellín ocurrió en junio de 1939 cuando el gerente de Coltejer fue informado por sus colegas de Rosellón y Cóndor, del interés de importar para sus respectivas compañías, equipos de

¹⁶⁸ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 3, sesión del 8 de junio de 1936, p. 51.

estampación. Esa área de producción había sido exclusiva de Coltejer desde enero de 1934, fecha en que entró en funcionamiento la sección de estampados. Esas intenciones motivaron comentarios en la Junta Directiva:

El gerente informó a la junta que había estado en reuniones con los Gerentes de las otras empresas y que en ellas se había tratado detenidamente el asunto de los estampados, habiendo manifestando el de Coltejer su extrañeza por el proceder de las otras fábricas y notificando además que si alguna o varias de ellas traen estampados Coltejer se verá en el caso de producir los artículos que ellas explotan y que al llegar una competencia Coltejer que no la ha buscado se verá en la necesidad de afrontarla. Puso en conocimiento además que los ensanches efectuados por Coltejer últimamente la ponen en capacidad de producir el 100% de estampados que el país consume incluyendo las importaciones.¹⁶⁹

La posición de la Junta frente a esta acción de las empresas textiles fue enfática y directa, se dejaba claro que en caso de una participación en el mercado con la producción de telas estampadas, se verían obligados a responder incursionando en otros productos de exclusividad de las demás compañías. Con esta declaración se hizo evidente el carácter de la especialización en la producción por parte de las empresas textiles, que en la práctica ejercían un monopolio sobre productos específicos y afectaban los precios ante la ausencia de competencia directa en la región.

En medio de esta discusión, las compañías interesadas propusieron a Coltejer la emisión de 120.000 acciones para ser vendidas a aquellas empresas interesadas en la producción de estampados, con el fin de no incursionar en este ramo, manteniendo a Coltejer con la exclusividad sobre este proceso. Pese a las advertencias de la Junta de Coltejer, las empresas Rosellón y Tejidos de Bello, continuaron interesadas en adelantar la producción de estampados, ya fuera de manera directa o a través de un tercero que se encargara de manufacturar las telas estampadas para las demás empresas. Por tanto, los gerentes de Rosellón, Fabricato y Cóndor declararon que:

En caso de que Coltejer no se prestara a hacer una negociación ellas se verán en el caso de entrar en el ramo de estampados bien fuera montando una empresa que estampara a las cuatro fábricas sus productos o suscribiendo acciones en una de ellas y esa que montara su sección de estampados.¹⁷⁰

¹⁶⁹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N° 49 del 30 de junio de 1936, p. 60.

¹⁷⁰ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N° 54 del 20 de julio de 1936, p. 65.

Ante la situación y la presión ejercida por las demás compañías, Coltejer aceptó en principio la venta de 80.000 a 100.000 acciones, las cuales debían ser pagadas al contado y no permutadas por otras acciones de las compañías. Finalmente, las demás empresas desistieron de la oferta y emprendieron las fórmulas necesarias para hacerse a los equipos indispensables de estampación.

Este fenómeno de competencia imperfecta que vivió el país, según Misas Arango (2001) en comparación con Estados Unidos y Europa, donde fue un proceso que duró más años, permitió a los sectores manufactureros controlar sus precios manteniéndolos mucho más altos a los vigentes en el mercado internacional, bajo el amparo de las políticas proteccionistas del gobierno impulsadas, a su vez, por los industriales. El proteccionismo implicó prácticas de control directo del comercio exterior que, para el caso colombiano, se reflejaron en requisitos como licencias previas, cuotas de importación y hasta prohibiciones de importación. Lo anterior respondió a que:

Desde muy temprano en la industria manufacturera colombiana, a través de un proceso agudo de integración vertical e integración horizontal se llegó a un proceso donde en cada rama industrial unas pocas firmas, una, dos o tres firmas realizan la producción de la mayor parte de las actividades industriales. (Misas Arango, 2001)

Un ejemplo de lo anterior fue la Cervecería Bavaria que desde sus inicios dio pie a procesos de integración vertical, y comenzó a producir las botellas, las tapas y la malta para fabricar la cerveza. Por su parte, textileras como Coltejer y Fabricato, en la década de 1930, iniciaron la integración horizontal a través de la adquisición de compañías más pequeñas que, ante la imposibilidad de competir, optaron por aceptar la posibilidad de una fusión como estrategia para mantenerse en el mercado.

4.4 Cultivo del algodón y la industria textil antioqueña

A principios del siglo XX con el aumento en el número de industrias textiles en Colombia, se vio la necesidad por parte del gobierno y los empresarios del gremio, de fomentar el cultivo del algodón con el propósito de abastecer la demanda de esta materia prima en el país. Por tal motivo en 1907, en el gobierno de Rafael Reyes, tal como lo señalaron Solano y Conde

(Solano & Conde Calderón, 1993), se ofreció una prima especial a los cultivadores de algodón para estimular la siembra y la producción de dicha fibra.

Sin embargo, los esfuerzos del gobierno no tuvieron un impacto real en el sector debido a que las primeras compañías textiles, que se fundaron en el país hasta la década de 1920, no contaban con los equipos necesarios para procesar las fibras de algodón y llevar a cabo el trabajo de hilatura; no había una alta demanda interna y por tal razón los cultivadores no se vieron obligados a mejorar las técnicas de cultivo ni a extender el área de siembra.

Los montajes de las primeras textileras incluyeron la tejeduría principalmente con hilazas de algodón, pero no incorporaron la sección de hilados. Esta característica obedeció a las políticas proteccionistas que prevalecieron en los gobiernos de la primera década del siglo XX; las exenciones arancelarias a las materias primas, hacía más rentable la importación de algodón ya procesado en hilazas, reducía los tiempos de producción del producto final y no requería las grandes inversiones para maquinaria y equipo de hilatura, pero perjudicaba a los productores nacionales del algodón y a los escasos fabricantes locales de hilazas.

Ante tal situación y en medio del ambiente de incertidumbre arancelaria a la que venían siendo sometidas las importaciones, las principales empresas textiles de Antioquia y de la Costa Atlántica, se vieron presionadas –en la década de 1920– para iniciar procesos de tecnificación relacionados con la instalación de equipos para adelantar el proceso de hilado; esta transformación les significaba consumir algodón nacional, el cual debía ser complementado con importaciones porque la producción local no suplía por completo la demanda interna.

De acuerdo con Brew (1977) Coltejer no contó en un principio con una sección de hilados y pudo aprovechar el bajo arancel para importar hilos e hilazas. Con esta materia prima puso en funcionamiento, con el trabajo de 150 obreros, los 100 telares que la Compañía tenía instalados en 1910. Al momento de flotantizarse, en 1914, la empresa ya había iniciado el proceso de importación de los equipos para la sección de hilados, de tal manera que el 18 de abril de 1914, en el marco de la primera sesión de la Junta Directiva se solicitó autorización para la importación de algodón con el propósito de poner en marcha la nueva maquinaria de hilatura:

Se trató muy extensamente de la compra de algodón para la maquinaria de hilados y se autorizó al señor Gerente para hacer las gestiones del caso a fin de pedir a la costa dos o trescientos bultos de algodón o más si lo creyere conveniente a la mayor brevedad para emprender los trabajos de hilado tan pronto como puedan empezar a funcionar las máquinas.¹⁷¹

En los años posteriores a la finalización de la Primera Guerra Mundial, la industria textil se desarrolló rápidamente en el país, y de la mano de ésta, aumentaron las tierras sembradas de algodón según Brew (1977), en un 500 por ciento entre 1917 y 1937 al pasar de aproximadamente 8.500 hectáreas a 47.500, ubicadas principalmente en la Costa Atlántica y el valle del Magdalena, en donde se encontraban los terrenos más adecuados para su cultivo. No obstante, para la década de 1930 la producción nacional solo alcanzaba a suplir entre 36 y 56 por ciento de la materia prima que demandaba la industria textil.

Era tal la situación que las cuatro principales compañías textiles de Antioquia en conjunto con otras de Manizales y la Costa Atlántica, se motivaron a crear la Compañía Algodonera Colombiana, cuyo principal objetivo era terminar con los intermediarios en las compras de las cosechas. Se trataba de enfrentar la especulación en los precios y, además, mejorar las técnicas de siembra y recolección con el objetivo de aumentar la calidad de la materia prima para que esta fuera equiparable con la importada (Rojano Osorio, 2019).

Igualmente, instalaron una desmotadora de algodón, para procesar las cosechas y garantizar que la materia prima llegara lista a cada una de las fábricas para comenzar su proceso de transformación en hilos e hilazas y posteriormente en telas. Este negocio se propuso en la Junta Directiva del 14 de octubre de 1932¹⁷². En dicha reunión, el gerente dio a conocer que la Casa Comercial Espriella Hermanos de Barranquilla, en cabeza de Nemesio de la Espriella, había contactado las fábricas locales para invitarlas a constituir una sociedad para montar una desmotadora de algodón. La Junta estuvo de acuerdo con las bases del negocio y autorizó al gerente para que continuara con estas negociaciones (Ospina, 1990). En este proyecto inicialmente participaron: Coltejer, Fabricato, Rosellón y Tejidos de Bello; la Fábrica de Tejidos de Manizales y Tejidos Samacá de Bogotá (ver Tabla 19).

¹⁷¹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, Sesión del 18 abril de 1914, p. 2.

¹⁷² AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, Sesión del 14 octubre de 1932, p. 126.

Tabla 19. Reparto accionario de la Algodonera Colombiana 1936

Empresa	Nº de Acciones	Valor acción	Total \$
Fabricato	16	250	4.000
Rosellón	16	250	4.000
Coltejer	16	250	4.000
Bello	16	250	4.000
Manizales	8	250	2.000
Samacá	12	250	3.000
Medina	6	250	1.500
Reservadas	10	250	2.500

Fuente: AHC, Actas Junta Directiva, Libro 3, Sesión del 9 noviembre de 1936, p. 92.

En diciembre de 1932, el gerente de Coltejer informó a la Junta Directiva la firma de la escritura de constitución de la nueva compañía. Acorde con las condiciones propuestas por las textileras locales, el Contralor sería Rubén Restrepo y la Junta Directiva estaría compuesta por los cuatro gerentes de las fábricas antioqueñas. Para este momento, Nemesio de la Espriella, ya había negociado una desmotadora con sus respectivos terrenos por un valor de \$10.000 pesos, y se definió el porcentaje de reparto del algodón adquirido por la nueva compañía entre las empresas locales de forma anual, de la siguiente manera: Fabricato 29.069 kg, Rosellón 15.6852 kg, Coltejer 13.689 kg y Bello 14.246 kg, y se acordó como fórmula el promedio de consumo del año anterior de cada una de las empresas asociadas.

La nueva Compañía llamada Algodonera Colombiana comenzó a dar rápidamente resultados. Para mayo de 1933, la gerencia informaba que las gestiones realizadas habían permitido la compra de cerca de 3.000 pacas de algodón ¹⁷³ para ser distribuidas entre las empresas socias. En julio de ese mismo año el Contador de la Compañía, Rubén Restrepo, informó que se había adquirido 300 toneladas de algodón de las cuales corresponderían a Coltejer cerca de 45. También se señaló que, ante las buenas perspectivas del negocio, la Fábrica Obregón¹⁷⁴ se encontraba interesada en hacer parte de la sociedad; para adelantar las conversaciones, con Rafael Obregón, se encomendó a Juan Francisco Jaramillo para que se

¹⁷³ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, Sesión del 2 mayo de 1933, p. 163.

¹⁷⁴ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 1, Sesión del 1 julio de 1933, pp. 180-185.

dirigiera a la ciudad de Barranquilla. Sin embargo, el negocio no logró consolidarse porque la empresa barranquillera exigía 50 por ciento de la producción que obtuviera Algodonera Colombiana, y esta situación no convenía a las demás empresas.

Para 1936 Algodonera Colombiana venía dando muy buenos resultados. Esto motivó a que la Junta Directiva decidiera aumentar el capital social de la compañía de \$2.500 a \$10.000 pesos,¹⁷⁵ con el objetivo de atender los pasivos de la empresa, mantener los ensanches y avanzar en el proceso de tecnificación.

La relevancia que había alcanzado la Algodonera Colombiana era tal que el gerente de Coltejer llegó a manifestar ante la Junta Directiva:

Es tan importante para las fábricas de tejidos el buen desarrollo de esta compañía ya que ella es la proveedora de la principal materia primera como es el algodón, que de la buena organización que se le diera a esta empresa dependerá en gran parte el éxito mismo de las demás fabricas afiliadas.¹⁷⁶

El comentario de Restrepo Uribe vino al caso, precisamente, por la reciente adquisición de 21 toneladas de algodón obtenidas de dicha empresa, correspondientes a la cosecha de la Costa Atlántica del año 1937. Aun así, el gerente de Coltejer consideraba que Algodonera Colombiana estaba en capacidad de adquirir mayores cantidades de materia prima, de no ser por las presiones del gobierno y del público de la región que se habían encargado de crearle una fama contraria a los beneficios que trae para la zona dicha Compañía.

Así mismo, Restrepo Uribe comentó ante la Junta Directiva acerca de los malos manejos que se habían descubierto recientemente por parte del administrador de la desmotadora de *Sitio Nuevo*, a quien se le había demostrado el retiro de dineros de la sociedad para atender negocios particulares y que, ante tal situación, los señores De la Espriella no habían tomado acciones inmediatas, solo habían trasladado al involucrado a la desmotadora de Barranquilla, donde se presentaron los mismo problemas sin sanción alguna. Frente a estos hechos la Junta consideró conveniente plantear una reestructuración administrativa de Algodonera, y de no aprobarse esto por parte de la Junta de la Sociedad, contemplar el retiro

¹⁷⁵ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 3, Sesión del 9 noviembre de 1936, pp. 91-92.

¹⁷⁶ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 3, Sesión del 11 junio de 1937, p. 151.

definitivo. Por ende, se comisionó a John Uribe para viajar y realizar un estudio detenido sobre el particular, con el fin de tener un panorama más claro de la situación. A su regreso, rindió un informe donde manifestaba que se trataba de una magnífica instalación, pero que en su concepto estaba mal administrada.

En la Junta del 6 de agosto de 1937¹⁷⁷ se retomó el tema de Algodonera Colombiana. Jorge Restrepo Uribe informó que en conversaciones con el gerente de Tejicondor, conoció que esta empresa había logrado comprar algodón directamente en la Costa Atlántica, sin la intermediación de la Algodonera Colombiana y al precio corriente; de esta manera, Tejicondor pudo contar con un inventario suficiente de algodón hasta la siguiente cosecha. Ya se sumaban varios problemas como los malos manejos administrativos y las posibilidades abiertas para adquirir la materia prima a través de otros medios, sin la intervención de la Algodonera; esto hizo que la Junta de Coltejer autorizara al gerente para retirarse de la sociedad y adelantara las gestiones necesarias para la compra de algodón de manera directa.

No obstante, para hacer efectivo el retiro de la Algodonera Colombiana era necesario que alguno de los socios de la Compañía comprara las acciones correspondientes a Coltejer o que por votación mayoritaria se decidiera la respectiva liquidación. Ante esta situación Juan del Corral, gerente de Fabricato, propuso a la Compañía que presentara en la Junta Directiva de Algodonera Colombiana la discusión de las diferencias que motivaban su retiro de la sociedad. Las negociaciones tuvieron sus resultados y se decidió como estrategia, para mitigar los malos manejos en la Algodonera, el retiro del personal involucrado en los desfalcos en la desmotadora de *Sitio Viejo* y el nombramiento de Manuel Escobar como subgerente.

En el año 1938 las empresas productoras de textiles en el país debieron enfrentar un nuevo reto ante la creación de la Junta Nacional de Algodón como entidad consultiva permanente y orientadora de las relaciones entre productores e industriales. Dicha Junta quedaba encargada de proponer los aranceles y las cuotas de importación de algodón para las empresas textiles, con el objetivo de estimular la siembra y el consumo de la producción nacional (Purcell & Arias Trujillo, 2014). Sin embargo, las dificultades no se hicieron esperar; cuando Coltejer solicitó a la Junta Nacional de Algodón la autorización para importar

¹⁷⁷ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 3, Sesión del 6 agosto de 1937, p. 168.

800 pacas de algodón americano, este permiso le fue negado hasta tanto la compañía comprobara la compra de 39.500 kilos de las existencias de algodón de Armero.

En julio de ese mismo año, el Gerente de Coltejer informó en la sesión de la Junta Directiva acerca de una reunión sostenida con los directores de las fábricas locales, en donde manifestó que:

Algodonera Colombiana iniciará el cultivo directo de algodón viendo la conveniencia de hacer una combinación con la Arrocera Central para alternar cultivo de algodón y arroz, se propuso la constitución de una sociedad con un capital de \$100.000 a \$120.000 dando oportunidad a la Arrocera para suscribir del 25 al 40% y el resto distribuirlo entre las fábricas locales en proporción al consumo de algodón que ha tenido en el año pasado.¹⁷⁸

La decisión significaba conseguir un lote de terreno con las condiciones apropiadas para sostener la rotación de ambos cultivos; ese lote sería tomado en arriendo con opción de compra, siempre y cuando se obtuvieran los resultados favorables requeridos. La búsqueda de nuevos proveedores de materia prima fue otra estrategia implementada por las empresas textiles ante las dificultades de hacer la importación de Estados Unidos, previo al inicio de la Segunda Guerra Mundial. Era tal el riesgo de desabastecimiento que otros proveedores como Adolfo Stapff¹⁷⁹, ofreció a Coltejer la posibilidad de importar algodón del Brasil, con la garantía de mantener la misma calidad del norteamericano. La Junta aprobó la importación de 50 pacas del producto, para verificar las condiciones ofrecidas por la casa comercial, y avalaba futuras compras si se cumplía con lo prometido. En 1940 con respecto a la propuesta presentada:

La administración manifiesta en uno de sus informes, que los ensayos efectuados con el algodón de Brasil fueron completamente satisfactorios y como además este algodón es de más bajo precio que el algodón americano, se autorizó al gerente para colocar en el Brasil los próximos pedidos de algodón y también para comprar en vía de ensayo hasta 100 pacas de algodón del Perú si el informe del director técnico es satisfactorio.¹⁸⁰

La coyuntura de la Segunda Guerra Mundial, sumada a la búsqueda de nuevos proveedores de materia prima, llevó a que los empresarios del sector textil abrieran las

¹⁷⁸ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 4, Sesión del 27 julio de 1938, p. 71.

¹⁷⁹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N°4 del 14 octubre de 1939, p. 9.

¹⁸⁰ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N°128 del 21 de agosto de 1940, p. 156.

posibilidades de explorar la compra de algodón en países vecinos, como fue el caso de Brasil, Venezuela y Perú.

La participación de Coltejer en Algodonera Colombiana se mantuvo habida cuenta de la exigencia del gobierno de priorizar la compra de algodón nacional, de las regiones de Armero, la Costa Atlántica y Tolima. Aun así, la administración y el funcionamiento de la Compañía mantenía un descontento generalizado en los socios adscritos a las empresas antioqueñas de textiles; los representantes de estas empresas propusieron un cambio en la gerencia, por una persona que se preocupara por los intereses de las empresas textiles y las condujera a sus objetivos. Para esta misión se sugirió a Luis Peláez R.¹⁸¹ quien aceptó el cargo en noviembre de 1940.

Pese a la implementación de la nueva gerencia, los problemas continuaban. Los retos que presentaba Algodonera Colombiana no eran solo de tipo administrativo; las compras de algodón cada vez se hacían más difíciles, en parte porque los productores se encontraban organizados en cooperativas y, además de comprar el algodón realizaban la labor de desmotado compitiendo de una manera importante con la compañía algodонера.

El surgimiento de las Cooperativas en la región de la Costa Atlántica fue motivado por las precarias condiciones de trabajo de los pequeños productores, que incursionaban en el cultivo de la malvácea, en condiciones de agregados o arrendatarios. Según afirman Solano y Conde (Solano & Conde Calderón, 1993), esta alternativa fue consecuencia de la concentración de la propiedad territorial en manos de unos pocos y la dedicación casi exclusiva de estas tierras a la ganadería extensiva, lo cual limitaba la extensión de los terrenos cultivados y la implementación de procesos de tecnificación para mejorar la productividad.

Para el año 1935 se dio la creación de la Cooperativa Algodonera de la Costa Atlántica, orientada a generar mecanismos de financiación para que los agricultores no dependieran de los empréstitos de los industriales y, por ende, vieran afectados los precios de sus cosechas (Montenegro y Ocampo, 2007).

Como ya se había mencionado, desde mediados de la década de 1930 el gobierno venía desarrollando una serie de estrategias para proteger a los cultivadores de algodón del

¹⁸¹ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 5, Acta N°141 del 31 de octubre de 1940, p. 172.

país, mediante los aranceles a la importación de algodón norteamericano. Para el caso de la región costera el gobierno propuso en 1943 a la Cooperativa Algodonera de la Costa Atlántica, a través de la Caja de Crédito Agrario, que no solo se encargara de comprar las cosechas, sino que también implementara el proceso de desmotado del algodón, para venderlo ya procesado a las empresas textiles del país. Para esto el gobierno instó a la Compañía Algodonera Colombiana a que vendiera la maquinaria desmotadora de algodón a la Cooperativa, y limitó su existencia a la compra de la materia prima ya procesada. La propuesta fue presentada en la Junta Directiva del 2 de julio de 1943, en la que se mencionó que Fabricato, como accionista mayoritario de Algodonera Colombiana, había decidido aceptar la propuesta del gobierno, con el argumento de que “se eliminaban los especuladores y porque el gobierno se convencería de que las textiles no generaban utilidades por algodón”.¹⁸²

Finalmente, en noviembre de 1943 se sentaron las bases del contrato entre la Algodonera, la Cooperativa de la Costa Atlántica y el gobierno. Los puntos del acuerdo tenían como propósito: 1) aumentar la producción nacional, mejorar la calidad del producto y generar un sistema de clasificación, 2) garantizar que el precio fijado por el gobierno al algodón, fuera pagado en su totalidad a los agricultores para mitigar la especulación, 3) ofrecer a los productores créditos a través de la Caja de Crédito Agrario, 4) delegar por completo el proceso de desmotado a la Cooperativa Algodonera de la Costa Atlántica, y garantizar un producto de primera calidad y, por último, 5) las empresas textiles se comprometían a cooperar con conocimientos técnicos y recursos financieros a la tecnificación de los procesos de cultivo y producción del algodón.

De esta manera, el gobierno favoreció los intereses de los cultivadores y dejó a los textiles en cabeza de la Algodonera Colombiana, como un intermediario en las compras de las cosechas; función que podía cumplir cada empresa de manera individual. Teniendo en cuenta que la compañía presentaba problemas en su administración y enfrentaba la presión por parte de las cooperativas de algodoneiros decidió, por unanimidad de los socios, su liquidación en marzo de 1944.¹⁸³

¹⁸² AHC, Actas Junta Directiva, Libro 6, Acta N°111 del 9 de abril de 1943, p. 54.

¹⁸³ AHC, Actas Junta Directiva, Libro 7, Acta N°198 del 10 de marzo de 1944, p. 42

Se concluye que las relaciones de las empresas del sector textil con los distintos actores del Estado tuvieron un carácter colectivo, que buscaba beneficios en común frente a las regulaciones arancelarias para la importación de materia prima y maquinaria. Estas acciones se llevaron a cabo a través de una asociación de industriales de carácter nacional, nombrada *La industria Nacional Colombiana*, que se encargó de defender los intereses del sector empresarial en general, por medio de un cabildeo encabezado por influyentes personajes del sector político.

En otros frentes, particularmente Coltejer realizó importantes aportes a la infraestructura de la ciudad, en común acuerdo con el gobierno local, como fue la construcción y mantenimiento de calles, acueductos y levantamiento de barrios obreros; obras todas que contribuyeron al desarrollo urbanístico de la Medellín. Con el gobierno central, la Compañía hizo aportes a la construcción de vías nacionales como la Carretera al Mar y la Pintada- Santa Bárbara, y efectuó la compra de bonos en apoyo al gobierno en la guerra con el Perú.

CONCLUSIONES

La presente investigación se planteó como principal objetivo identificar y analizar los elementos que, a nivel interno y externo de la Compañía Colombiana de Tejidos, Coltejer, dan cuenta de las políticas estatales, las prácticas organizacionales y las relaciones interempresariales entre 1907 y 1939. Desde las particularidades de la empresa, el análisis se realizó a partir de cuatro ejes centrales: 1) Influencia de las teorías organizacionales en el manejo de la Compañía a lo largo de esos años; 2) Condiciones de vinculación de los trabajadores a la empresa y sus características sociodemográficas; 3) Legislación laboral y su implementación por parte de la Compañía; y 4) Relaciones entre empresas del sector textil y las relaciones que se dieron con diferentes instituciones del Estado. Desde estos cuatro ejes se dio cuenta del funcionamiento de la empresa a nivel administrativo, el relacionamiento con la mano de obra y su relación con el contexto a través de la normatividad laboral y las relaciones con otras empresas del sector textil.

Con relación a la influencia de las teorías organizacionales en el manejo de la Compañía, se consideraron las gerencias de Coltejer entre 1907 y 1939, para identificar en cada una de ellas el manejo administrativo y su mayor o menor acercamiento con las corrientes teóricas predominantes.

La primera gerencia de Coltejer fue asumida por Alejandro Echavarría desde 1907 hasta 1928. De acuerdo con la información recopilada se identificó en su estilo de dirección un manejo empírico fundamentado en su experiencia comercial; estos conocimientos facilitaron la gestión de los contactos para la importación de la materia prima y la maquinaria necesaria para el funcionamiento de la fábrica. Bajo su liderazgo se consideró y aplicó la experiencia de otras empresas del sector textil en la región, como fue el caso de la Compañía de tejidos de Bello, de donde se retomaron algunos elementos como el modelo de organización y distribución para la construcción de las instalaciones físicas de la factoría.

Su gestión se adelantó desde la fundación de Coltejer en 1907, hasta 1914, año en el que se flotantizó la Compañía, cuando aún se caracterizaba más como un taller semifábrica. Durante estos años la empresa se preocupó por adelantar los procesos de tecnificación y ampliación necesarios para entrar en funcionamiento e iniciar la comercialización de sus

productos. Así mismo, proyectó el crecimiento que podría tener la empresa y adelantó la compra de propiedades colindantes a la fábrica que facilitarían los ensanches a futuro.

En sus inicios, la composición accionaria de la Compañía estuvo representada mayoritariamente por la familia Echavarría, con una participación del 70 por ciento del capital de Coltejer; esta composición pudo haber limitado el crecimiento de la empresa en los primeros años de su funcionamiento debido a que cualquier inversión a gran escala, suponía un riesgo para el capital familiar. La Junta Directiva centralizaba la toma de decisiones, dirigía y daba cuenta de cada una de las secciones de la fábrica; se trataba de un ente independiente, en donde, según los Estatutos fundacionales, sus integrantes no podían tener parentesco por consanguinidad con el gerente hasta cuarto grado, para que las decisiones no representaran necesariamente los intereses de los socios mayoritarios.

El manejo de los obreros fue el único aspecto delegado por fuera de la Junta Directiva, y estaba a cargo de un administrador quien era el responsable de la contratación, el despido, y la supervisión de las tareas de producción.

Durante el tiempo en que la gerencia de Coltejer estuvo a cargo de Alejandro Echavarría, prevaleció el conocimiento empírico y un aprendizaje basado en la experiencia comercial y cafetera. En general, los inicios de la actividad textil en la región estuvieron marcados por experimentaciones sin una evidencia clara de la influencia de las teorías administrativas por entonces vigentes; los postulados de Taylor o Fayol simplemente no se conocían.

La segunda gerencia de Coltejer estuvo a cargo de Germán Echavarría quien estuvo al frente de la Compañía entre 1928 y 1935. A diferencia de su padre, él tuvo un enfoque administrativo centrado en el crecimiento de la empresa, y adelantó procesos de tecnificación, formalización y lideró nuevos ensanches. También logró concretar importantes pactos y alianzas con otras empresas del sector textil, que llevaron a concretar agremiaciones empresariales como fue la *Industria Nacional Colombiana*.

En estos años, mediante la modificación de los Estatutos de la Compañía la Junta Directiva perdió su autonomía. Al eliminar el artículo 50 de los Estatutos, los parientes del gerente pudieron participar como consejeros de la Junta Directiva: Carlos J. Echavarría y

Gabriel Echavarría, hermanos del gerente, y su cuñado John Uribe actuaron en varias ocasiones como consejeros, y las decisiones pudieron inclinarse a favor de los intereses familiares.

Durante la gerencia de Germán Echavarría hubo una permanente preocupación por la eficiencia en los procesos de producción. Su gestión se apoyó en las propuestas teóricas de Taylor; logró la implementación de los trabajos nocturnos y la supresión de los sistemas de multas como estrategia para mejorar la calidad en los procesos e incentivar a los obreros. Mantuvo los proyectos de expansión de la fábrica con la compra de lotes colindantes para construir nuevas edificaciones y ubicar la maquinaria necesaria para el desarrollo de nuevos productos como las telas estampadas.

Ante estos avances en materia de producción, Coltejer adelantó un proceso de formalización interna, de acuerdo con las funciones administrativas consideradas desde las propuestas teóricas de Fayol. Dicha formalización se dio a través de una estructura administrativa que contemplaba la división en secciones de trabajo; cada sección contaba con un jefe y un técnico, de tal manera que se descentralizaba el control que se tenía desde la gerencia y se lograba autonomía en las operaciones técnicas. Como parte de las actividades comerciales, se implementó el sistema de agencias en diez ciudades del país, para enfrentar la fuerte competencia local y ampliar la presencia de productos de Coltejer en el territorio nacional.

Jorge Restrepo Uribe asumió la gerencia de Coltejer entre 1935 y 1939. Bajo su dirección se mantuvo una línea de gestión centrada en el crecimiento y la capitalización de la empresa, se avanzó en la estructuración de las bases financieras y administrativas con una perspectiva de futuro, y se presentó un aumento significativo de 538 por ciento del capital social de la empresa, en términos monetarios. Uno de los aportes más significativos de su gestión, fue la estructuración administrativa a la Compañía, mediante la revisión de varios cargos y la creación de otros nuevos como Jefe de Ventas, Jefe de Compras, Departamento de Propaganda y Visitadores de Agencias; todos estos cambios contribuyeron a generar una mayor descentralización y autonomía en cada una de las áreas.

En esta gerencia se perciben algunos elementos coincidentes con las teorías administrativas. La formación de Jorge Restrepo Uribe como ingeniero en la Escuela de

Minas, muy seguramente le permitió contar con estos elementos; ya en el Plan de Estudios de la Escuela en 1931 se abordaban aspectos claves de los procesos administrativos y de eficiencia en la producción de teóricos como Fayol y Taylor, aun cuando las teorías administrativas no contaban con una amplia divulgación en la región y mucho menos se difundían los debates entre las distintas corrientes. Solo se propagaron algunos elementos del Taylorismo, a través de la cátedra de Economía Industrial, impartida por Alejandro López en la Escuela de Minas, pero se tardó en su implementación y cuando se hizo fue en medio de una especie de adaptación al contexto cultural y social antioqueño.

Los conocimientos recogidos de la experiencia en el comercio y los negocios cafeteros fueron claves para la administración de las fábricas textiles hasta 1920. Coltejer no fue la excepción; a la par que la empresa mantenía tradiciones en el manejo del negocio, tempranamente impulsó un proceso de tecnificación, implementó los sistemas contables, diseñó estrategias de propaganda para estimular el comercio de sus productos y concretó prácticas paternalistas como estrategia para retener la mano de obra.

Frente a la caracterización sociodemográfica de la mano de obra en Coltejer y las condiciones de vinculación a la fábrica, se identificaron algunos estudios en torno al fenómeno de migración de mano de obra durante la industrialización en Antioquia, en las primeras tres décadas del siglo XX; de dichos estudios se obtuvo información general por sectores económicos, además se consultaron los Anuarios Estadísticos y se complementó con una revisión detallada de 2.100 hojas de vida de trabajadores vinculados a Coltejer entre 1907 y 1940. Toda esta información posibilitó reconocer algunas características de la mano de obra en los inicios de la industrialización regional y en concreto para el caso de la textilera.

De los datos analizados se puede afirmar que, entre 1916 y 1933, la actividad que más mano de obra demandaba era la de las trilladoras de café, mientras que Coltejer, Rosellón, Textiles de Bello y Fabricato, las cuatro mayores fábricas textiles de la región ocupaban el segundo lugar. La mayor demanda de trabajadores obreros y de cargos técnicos, por parte del sector textil, ocurrió entre 1934 y 1940, años que coinciden con el período de más tecnificación y ampliación de las fábricas. En el caso de Coltejer, entre 1935 y 1940 se pasó de 728 a 1.789 trabajadores.

Hasta la década de 1930 en Coltejer predominó la contratación de mano de obra femenina, un fenómeno común a las demás empresas del sector fabril no solo de la región sino también del país. Los hombres tenían ocupación en las labores del campo, la minería o el transporte, mientras las jóvenes mujeres campesinas empezaban a buscar alternativas de trabajo remunerado en los espacios urbanos, en condiciones de vulnerabilidad y muchas veces de marginalidad; se trataba de una mano de obra sumisa que podía ser fácilmente disciplinada en razón a las costumbres arraigadas desde la vida familiar. A partir de 1933 se inició un proceso de masculinización de la mano de obra fabril en todas las regiones del país; en el caso de Coltejer esta tendencia coincide con el período de mayor crecimiento y tecnificación de la Compañía, cuando se empezaron a demandar tareas más especializadas o se requirieron cargos técnicos desempeñados por hombres.

A partir de la revisión del archivo laboral, las hojas de vida permitieron conocer que las condiciones para que las mujeres pudieran vincularse a la Fábrica, más allá de tener la intención de trabajar, eran las de gozar de una buena reputación y mantener su condición de solteras. Fueron frecuentes las renunciaciones de las obreras cuando se encontraban comprometidas o estaban próximas a contraer matrimonio; la mujer casada, según los cánones de la época, debía estar consagrada a su hogar y el cuidado de los hijos.

La procedencia geográfica de los obreros de la empresa se mantuvo dentro de las tendencias predominantes en la zona del Valle de Aburrá: una mayor presencia de migrantes del suroeste, seguido por los originarios del oriente de Antioquia. Estos trabajadores se vinculaban a Coltejer, pero no mantenían mucho tiempo su trabajo; principalmente entre 1920 y 1930 se presentó una alta tasa de rotación del personal obrero, debido a las difíciles condiciones de trabajo, a las posibilidades de encontrar otro empleo sin mayores requerimientos de capacitación, a la implementación de sistemas de multas y una disciplina estricta tanto dentro como por fuera de la fábrica. Y aunque desde la administración de la empresa no se impuso un discurso religioso, sí se buscaba que los trabajadores gozaran de una buena reputación, tuvieran buena conducta y demostraran valores católicos.

En relación con la Legislación Laboral en Colombia y su implementación en Coltejer, se identificó que las primeras reglamentaciones se dieron en 1915 con la Ley 57, acerca de los accidentes de trabajo; sin embargo, esta normatividad fue objeto de interpretaciones que

favorecían a los dueños de las fábricas en perjuicio de los trabajadores. En el período objeto de estudio, solo se encontró un caso: una demanda contra Coltejer por el fallecimiento de un obrero en un accidente de trabajo, la cual se decidió en contra de la Compañía que debió indemnizar a la familia del trabajador. La legislación laboral podía ser operante, siempre y cuando fuera conocida por los obreros y se contara con un abogado que se apropiara del respectivo caso; muy pocas veces esto se daba.

En 1930 con el gobierno de Enrique Olaya Herrera se concretaron importantes avances en materia de legislación laboral, principalmente relacionados con los sindicatos a los cuales se les otorgó personería jurídica, mediante la Ley 83 de 1931. Por entonces se observa, en el caso de los obreros de Coltejer, una mayor capacidad de agremiación y movilización en torno a la conciencia de clase, a partir de las nuevas regulaciones que les permitían reclamar mejores condiciones de trabajo y salarios. En 1935, la huelga de Coltejer fue una expresión de estas condiciones; se contó con el liderazgo del sindicato y la participación de la mayoría de los obreros de la fábrica, que fueron apoyados por otros trabajadores de la ciudad. Esta huelga generó todo un amplio movimiento de protesta que requirió la mediación del Gobierno Nacional.

En el estudio se identificaron otras prácticas de control de la mano de obra, bajo modalidades paternalistas. No se trató de una experiencia exclusiva de Coltejer ni de las textiles, sino que en diverso grado estas prácticas paternalistas fueron adoptadas por las empresas regionales en los inicios de la industrialización. En Coltejer se otorgaron préstamos para la compra de vivienda, se ofrecieron servicios médico y odontológico y se construyeron espacios deportivos, con un claro propósito de mejorar las condiciones de trabajo y de retener la mano de obra, que para entonces presentaba una alta inestabilidad en el trabajo. Así mismo, después de 1932 se estableció un período de vacaciones de diez días, en el que se reconocía al trabajador la mitad de su salario; y para 1934 se reglamentó un sistema de jubilación para aquellos trabajadores que superaran los 25 años de trabajo y fueran mayores de 60 años, con lo cual Coltejer se anticipó casi 20 años a la legislación laboral del país al respecto.

Acerca de las relaciones entre las empresas textiles y los vínculos que sostuvieron con diferentes entidades del Estado, se pudo constatar que en Antioquia las principales textiles: Tejidos de Bello, Coltejer, Rosellón, Fabricato y Tejicondor mantuvieron relaciones en el

mercado local y llegaron a conformar una estructura oligopólica al establecer acuerdos de regulación de precios, control de la oferta de productos, distribución de la materia prima del algodón, especialización de la producción en cada empresa y definición conjunta de algunas asignaciones salariales.

También se consolidó la Algodonera Colombiana, que fue creada en 1933 como una nueva empresa para la producción de materia prima, con la financiación de las empresas del sector textil antioqueño. El propósito de su creación fue acabar con la especulación en los precios del algodón nacional, mediante la compra directa de la producción a los pequeños y medianos algodoneros, para procesarlo y posteriormente distribuirlo entre las empresas socias según la respectiva participación accionaria. Este proyecto fue un claro intento de integración vertical del mercado.

Otra de las iniciativas que adelantaron las principales empresas antioqueñas, entre ellas las textileras, fue la constitución de la agremiación de empresarios llamada *La Industria Nacional Colombiana* fundada en junio de 1930, que podría considerarse un antecedente de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI). Esta entidad, tras la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos en 1935, buscó incidir en unas mejores condiciones en los aranceles de la importación del algodón.

Por su parte, las relaciones que se dieron entre las empresas textileras y el Estado fueron más de carácter colectivo. No se adelantaron acciones individuales directas o mediadas por delegados ante las instancias de decisión, sino que los empresarios actuaron en bloque con un claro sentido gremial. La cercanía entre estas empresas se consolidó de forma exponencial, hasta el punto de que se llegaron a plantear proyectos de fusión en una sola compañía; se hicieron pactos para manejar la producción mediante el control a las importaciones de maquinaria y trataron de sostenerse en un mercado altamente competido por las importaciones; las empresas se vieron presionadas a mantener una oferta limitada con unos precios suficientemente competitivos para garantizar la rentabilidad de las inversiones, en un mercado con limitaciones.

En cuanto a la relación con el Estado, otro frente que arrojó importantes resultados fue el de los proyectos de construcción de infraestructura. Tales fueron los casos de la financiación de la Carretera al Mar y la vía Santa Bárbara a la Pintada, mediante préstamos

reembolsables o directos. Coltejer también intervino en la pavimentación de vías, la apertura de calles y realizó importantes aportes para la construcción de los tanques de agua del barrio Buenos Aires en Medellín, que abastecieron la zona oriental de la ciudad. Esta relación Empresa - Estado se fundamentó en un beneficio mutuo: el Estado obtenía los recursos financieros necesarios para desarrollar los proyectos de infraestructura, y Coltejer a largo plazo ganaba reconocimiento social y favorecimientos políticos. Así mismo, el cabildeo en las altas esferas de la política nacional hizo parte de las estrategias implementadas por los textiles del país para incidir sobre la legislación en materia aduanera y de impuestos, en lo que respecta a la importación de maquinaria y materia prima; Coltejer no estuvo al margen de estas prácticas y en muchos casos fue protagonista de primera línea.

A manera de síntesis, para el caso de Coltejer se puede concluir:

- El estilo gerencial estuvo relacionado con el desarrollo y crecimiento de la empresa. Bajo la dirección de Alejandro Echavarría se dio un proceso de aprendizaje basado en la experiencia y el conocimiento empírico de los negocios para la fundación de una empresa en sus comienzos semifrío. En el caso de Germán Echavarría y Jorge Restrepo Uribe, se contó con una formación académica que incidió directamente sobre los procesos de producción, ensanche y tecnificación que se adelantaron bajo su dirección.
- La especialización en ciertos renglones de producción fue una constante en las textiles antioqueñas, Coltejer entre ellas. Trataron de no entrar en competencia directa, y para ello reservaron espacios del mercado con el control de ciertos procesos o la dotación de maquinaria específica, con un claro propósito excluyente. Pero en lo que respecta a las actuaciones frente a las políticas estatales que pudieron afectarles, las acciones si convocaban al consenso; las empresas no actuaban de manera individual sino mediante representantes del sector, y en esta convocatoria Coltejer lideró muchas de estas acciones en razón al peso político y económico de sus propietarios.
- El control y la disciplina en Coltejer no se apoyó de manera explícita en el uso marcado del discurso religioso, como sí ocurrió en el caso de Fabricato. El contexto cultural de la época daba cuenta de controles éticos y religiosos que operaban de

manera eficiente en la vida cotidiana y se reproducían y aprovechaban en los espacios fabriles.

Frente a los temas abordados en esta investigación quedan muchas preguntas abiertas que pudieran orientar nuevos proyectos. Uno de ellos tiene que ver con la ampliación del período de estudio para abarcar la historia de la Compañía hasta hoy. A partir de la riqueza documental de los archivos institucionales de la empresa, las actas de Junta Directiva y de la Junta de Accionistas es posible abrir otros espacios de trabajo para comprender la lógica de su estructura y su desarrollo. Avanzar en un análisis de tipo sectorial en la región es uno de los campos que queda por trabajar; contextualizar estos procesos en el proceso de industrialización antioqueña y colombiana ofrece otro reto, así como avanzar en estudios comparativos de historia empresarial y económica en otras latitudes. La historia empresarial es, sin duda, una ventana para conocer y explorar la historia económica y social de nuestra región.

En cuanto a la perspectiva de la gestión administrativa, sería importante profundizar en el papel que jugó en la región la tecnocracia en los años cuarenta del siglo XX, momento crucial de la empresa en cuanto a la delegación de funciones claves del proceso de producción. En esta misma línea se podrían indagar mayores detalles acerca del proceso de tecnificación y de los criterios que lo sustentaron y por supuesto, reconocer la influencia que se marcó desde el quehacer académico en la orientación de acciones en materia administrativa y técnica.

La gerencia de Carlos J. Echavarría deja aún mucho espacio para el trabajo investigativo en cuanto al proceso administrativo que se adelantó en Coltejer entre 1940 y 1961. Las relaciones obrero-patronales y temas como: medicina laboral, el control del tiempo libre de los obreros, la construcción de clubes recreativos y la vinculación del sector empresarial en la creación de clubes deportivos son, entre otras, líneas de estudio interesantes.

Desde lo urbano y espacial se abren posibilidades de investigación relacionadas con el impacto que Coltejer ha tenido en el desarrollo urbanístico de Medellín y los municipios vecinos, particularmente Itagüí y Envigado; la participación de la Compañía, en la

construcción de acueductos y alcantarillados, la construcción de barrios obreros y de espacios deportivos, es una veta que poco se ha explorado.

De Coltejer y las demás empresas textiles antioqueñas son muchos los espacios de investigación que quedan abiertos. Es innegable la necesidad de protección de los archivos empresariales e institucionales; muchos de ellos han desaparecido y con ellos el registro histórico de la memoria de la ciudad y la región, pero aún es posible rescatar mucha documentación para la historia empresarial de esta región del país. Solo es necesario insistir en un llamado a preservar y conservar los archivos institucionales para que los investigadores puedan continuar en el rescate de nuestras raíces históricas.

Referencias bibliográficas

- Acuña Rodríguez, O. Y. (2014). Aproximaciones a la historia empresarial de Boyaca (Colombia), 1900-1930. *HiSTOReLo*, 6(12), 171–202.
- Álvarez Morales, V. (2003). Negocios y Gestión en Antioquia. La trayectoria empresarial de don Alejandro Echavarría Isaza (1859-1928). *AD-minister*, 2 sup. 1, 43–66.
- Álvarez Olivarez, J. (2014). La Escuela de Artes y Oficios de Medellín y la profesionalización de los artesanos. 1869-1901. *Historia y Sociedad*, 26, 99–119.
- Álvarez Sierra, J. (1990). *El obrero soñado: ensayo sobre el paternalismo industrial: Asturias, 1860-1917*. Siglo Veintiuno Editores.
- Arango, L. G. (1989). *Mujer, religión e industria: Fabricato, 1923-1982*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Arango Tobón, M. C. (2006). *Publicaciones periódicas en Antioquia (1814-1960)*. Universidad Eafit.
- Arbeláez, A. (2016). El despegue de la industria en Antioquia (1915-1930). *Semestre Económico*, 4(7), 1–10. <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/1906>
- Archila Neira, M. (1991). *Cultura e identidad obrera: Colombia 1910-1945*. Cinep.
- Archila Neira, M. (1994). Historiografía de los movimientos sociales en Colombia, siglo XX. En *La historia al final del milenio. Ensayos de historiografía latinoamericana. Siglo XX* (Vol. 1). Universidad Nacional de Colombia.
- Archila Neira, M. (2003). *Idas y venidas, vueltas Y revueltas: Protestas sociales en Colombia, 1958-1990*. Instituto Colombiano de Antropología e Historia.
- Archila Neira, M. (2012). La Otra Opinión: la Prensa Obrera en Colombia 1920-1934. *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, 13–14, 209–237.
- Arteta Hernández, C. M. (2012). Una experiencia inconclusa. El cultivo de algodón en el departamento del Atlántico, 1935-1965. *Historia Caribe*, 7(21), 143–179.
- Avella Gómez, M. (2012). *Las instituciones laborales en Colombia: contexto histórico de sus ante-cedentes y principales desarrollos hasta 1990*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Avella Gómez, M. (2016). *La economía colombiana en la Revista del Banco de la República, 1927-2015. Tomo I*. Banco de la Republica.
- Barrera Correa, H. (1982). *Medellín, Evolución Histórica y Demográfica*. Departamento Estadística Metropolitana.
- Bertino, M. (2009). La industria textil uruguaya (1900-1960). *América Latina en la historia económica*, 31, 99–126.
- Bertino, M. (2013). *Los orígenes de la industria, textil uruguaya y sus vínculos con Argentina y Brasil*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

- Betancourt, G. (2003). De la historia empresarial a la historia organizacional. *INNOVAR. Revista de ciencias de administración y sociales*, 22, 199–210.
- Botero Herrera, F. (1986). *La industrialización en Antioquia: génesis y consolidación, 1900-1930*. Hombre Nuevo.
- Botero, M. M. (1997). Los laboratorios de fundición y ensaye y su papel en el comercio del oro: Antioquia 1850-1910. *Historia Crítica*, 14, 53–58.
<https://doi.org/10.7440/histcrit14.1997.03>
- Botero, M. M. (2007). *La ruta del oro: una economía primaria exportadora, Antioquia 1850-1890*. Universidad EAFIT.
- Brew, R. (1977). *El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920*. Banco de la República.
- Campuzano, J. A. (2008). La industria, un escenario de modernización. Albores del siglo XX en Medellín. En *Modernizadores, Instituciones Y Prácticas Modernas. Antioquia, Siglos XVIII y XX* (pp. 129–161). Universidad de Antioquia.
- Campuzano, J. A. (2013). *Fuentes Documentales para la Historia Empresarial. La industria en Antioquia, 1900-1920*. Universidad EAFIT.
- Cañas Restrepo, J. J. (2003). *Ganarás el pan con el sudor de tu frente. Sociedad salarial y culto al trabajo a mediados del Siglo XX en Medellín*. Ediciones Escuela Nacional Sindical.
- Castejón, R. (1983). El empresario Schumpeteriano y la historia empresarial. *Papeles de economía española*, 17, 160–167.
- Castro Carvajal, B. (2007). *Caridad y beneficencia, el tratamiento de la pobreza en Colombia 1870-1930*. Univ Externado de Colombia.
- Castro Carvajal, B. (2011). Prácticas filantrópicas en Colombia, 1870–1960. *Historia y Sociedad*, 17, 37–68.
- Castro Carvajal, B. (2014). *La relación entre la Iglesia Católica y el Estado colombiano en la asistencia social c. 1870 - 1960*. Editorial Universidad del Valle.
- Cerutti, M. (2003). Los estudios empresariales en américa latina ¿El debate interminable? *Boletín de Historia Económica*, 2, 3–9.
- Cerutti, M., & Marichal, C. (1997). *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*. Fondo de cultura economica.
- Chandler, A., Amatori, F., & Hikino, T. (1997). *Big Business and the Wealth of Nations*. Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9780511665349>
- Comín, F., & Martín Aceña, P. (2003). Las teorías de la empresa y la historia empresarial. En C. Dávila Ladrón de Guevara (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX - XX*. (pp. 33–57). Norma & Uniandes.
- Coriat, B. (2000). *Introducción a la Administración*. Siglo XXI.

- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. Cengage Learning.
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. McGrawHill.
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (2007). La presencia de la historiografía empresarial de América Latina en los journals internacionales. (2000-2004). En J. Basave & M. Hernández Romo (Eds.), *Los estudios de empresarios y empresas: una perspectiva internacional* (pp. 39–69). Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)-Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) - Plaza y Valdés.
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (2012a). El empresariado colombiano (1850-2010) ¿microcosmos del empresariado latinoamericano? Una aproximación a sus características. *Apuntes, Revista de Ciencias Sociales*, 39(70), 29–68.
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (2012b). *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*. Uniandes.
- Echavarría, E. (1943). *Historia de los Textiles en Antioquia*. Bedut.
- Echavarría, J. J. (1999). *Crisis e Industrialización. Las lecciones de los treinta*. TM Editores y Banco de República.
- Escobar Villegas, J. C. (2009). *Progresar y civilizar. Imaginarios de identidad y élites intelectuales de Antioquia en Euroamérica, 1830-1850*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Revista Visión Gerencial*, 8(1), 53–62.
- Evans, P. (1995). *Embedded Autonomy States and Industrial Transformation*. Princeton University Press.
- Evans, P. (1996). Government action, social capital and development: Reviewing the evidence on synergy. *World Development*, 24(6), 1119–1132.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00021-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00021-6)
- Farnsworth-Alvear, A. (2000). *Dulcinea in the factory: Myths, morals, men, and women in Colombia's industrial experiment, 1905–1960*. Duke University Press.
- Fayol, H. (2016). *Administración industrial y general*. Edigrama.
- Fischer, T. (2001). De la guerra de los Mil Días a la pérdida de Panamá. En G. Sánchez & M. Aguilera (Eds.), *Memoria de un país en guerra. Los Mil Días* (pp. 75–105). Editorial Planeta.
- Fuentealba Romero, N. (2019). Crecimiento y transformación de una ciudad industrial. El caso tomecino entre 1910 y 1930. *Revista de historia (Concepción)*, 26(1), 83–114.
- Galeano, M. E. (2009). *Estrategias de investigación social cualitativas. El giro en la mirada*. La Carreta.

- Gallo, O., Caponi, S., & Vásquez, M. F. (2016). La simulación en el mundo del trabajo, Colombia 1911-1957. *Política & Sociedade*, 15(32), 230–257.
- Gallo Vélez, Ó. (2014). Higiene industrial y medicina del trabajo en Colombia, 1912-1948. En H. Cardona & Z. . Pedraza (Eds.), *Al otro lado del cuerpo. Estudios biopolíticos en América Latina* (pp. 134–185). Universidad de los Andes.
- Gallo Vélez, Ó., & Márquez Valderrama, J. (2011). La enfermedad oculta: una historia de las enfermedades profesionales en Colombia, el caso de la silicosis (1910-1950). *Historia Crítica*, 20, 114–143.
<http://historiacritica.uniandes.edu.co/view.php/726/index.php?id=726>
- Galvarriato, A. G., & Díaz, B. G. (1995). La industria textil del valle de Orizaba y sus trabajadores: fuentes locales para su estudio. *América Latina en la Historia Económica*, 59–75.
- García Estrada, R. de J. (2013). *Cien años: una vida entera por la vida : Hospital Universitario de San Vicente Fundación, 1913-2013* (O. L. Muñoz López (Ed.)). Hospital Universitario San Vicente de Paul.
- García Londoño, C. E. (1999). *Niños trabajadores y vida cotidiana en Medellín, 1900–1930*. Universidad de Antioquia.
- Gómez, F., & Puerta, A. (1942). *Biografía económica de las industrias de Antioquia*. Bedut.
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. (2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. *Revista de Economía Institucional*, 11(21), 73–91.
- Gutiérrez Avendaño, J., & Silva Ramirez, L. M. (2016). Ortopedia del alma. Degeneracionismo e higiene mental en la Casa de Corrección de Menores y Escuela de Trabajo San José, Colombia 1914-1947. *Revista Latinoamericana de Psicopatología Fundamental*, 19(1), 150–166. <https://doi.org/10.1590/1415-4714.2016v19n1p150.11>
- Henderson, J. D. (2006). *La modernización en Colombia: los años de Laureano Gómez, 1889-1965*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Hernández Romo, M. (2006). Los estudios empresariales en América Latina: Balance y alternativas de análisis. En E. de la Garza Toledo (Ed.), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques* (pp. 158–191). Anthropos/UAM-I.
- Jaramillo Uribe, G. (2012). La Estación Medellín y la arquitectura republicana en Colombia. *Iconofacto*, 8(11), 96–116.
- Jeannot, F. (2002). Fluctuaciones cíclicas en Schumpeter. *Análisis Económico*, XVII(035), 43–77.
- Kalmanovitz, S. (1983). Los orígenes de la industrialización en Colombia: 1890-1929. *Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá)*, 5(5), 79–126.
- Kalmanovitz, S., & López Enciso, E. (2006). *La agricultura colombiana en el siglo XX*.

Fondo de Cultura Económica.

- Knight, F. (1947). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Aguilar.
- León, M. P. (2009). Revista Cultura y Trabajo. *A cien años del sindicalismo antioqueño*, 78–79, 3–8.
- Londoño Vega, P. (2004). *Religión, cultura y sociedad en Colombia. Medellín y Antioquia 1850 -1930*. Fondo de Cultura Económica.
- Londoño Yepes, C. (1983). *Origen y desarrollo de la industria textil en Colombia y Antioquia*. Centro de Investigaciones Economicas -CIE- UdeA.
- Lopera Rojas, A. M. (2017). *Organización y valoración histórica del fondo documental Guillermo Echavarría Misas 1913-2007*. Universidad de Antioquia.
- López, A. (1908). Compañía Colombiana de Tejidos. *Anales de Ingeniería*, 31(189), 142–144.
- López, A. (1976). *Problemas colombianos*. La Carreta.
- López Díez, J. C., & León Vargas, K. (Eds.). (2020). *Fabricato 100 años. La tela de los hilos perfectos*. Editorial Eafit.
- López, J. C. (2003). El Modelo Gerencial Antioqueño : Taylorismo de Carriel y Camándula. *Ad-minister: revista de la Escuela de Administración, Universidad EAFITminister*, 1(2), 11–25.
- Lovera, M. I., Castro, E., Smith, H., Mujica, M., & Marín, F. (2008). Evolucionismo económico desde la perspectiva de Nelson y Winter. *Multiciencias*, 8, 48–54.
- Macintosh, N. B., & Daft, R. L. (1987). Management control systems and departmental interdependencies: An empirical study. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 49–61. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90015-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90015-8)
- Mayor Mora, A. (1984). *Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Una interpretación sociológica sobre la influencia de la Escuela Nacional de Minas en la vida, costumbres e industrialización regionales*. Tercer mundo.
- Mayor Mora, A. (1989). Historia de la industria Colombiana. 1886 – 1930. En A. Tirado (Ed.), *Nueva Historia de Colombia: Vol. V*. Planeta.
- Mayor Mora, A. (1992). Institucionalización y perspectivas del taylorismo en Colombia: conflictos y subculturas del trabajo entre ingenieros, supervisores y obreros en torno a la productividad, 1959-1990. *Boletín Socioeconómico*, 24, 205–242.
- Mayor Mora, A. (1999). Rafael Reyes. *Revista Credencial de Historia*, 109, 25–26.
- Mayor Mora, A. (2003). *Cabezas Duras Y Dedos Inteligentes: Estilo De Vida Y Cultura Tecnica De Los Artesanos Colombianos Del Siglo XIX*. Hombre Nuevo Editores.
- Mayor Mora, A., Quiñones, C., Barrera, G., & Trejos, J. (2013). *Las escuelas de artes y oficios en Colombia 1860 - 1960*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

- McLarney, C., & Rhyno, S. (1999). Mary Parker Follett: visionary leadership and strategic management. *Women in Management Review*, 14(7), 292–304.
<https://doi.org/10.1108/09649429910291131>
- Meisel Roca, A. (2008). *La Fábrica de Tejidos Obregón de Barranquilla, 1910-1957*. Banco de la Republica de Colombia.
- Mejía Cubillos, J. (2012). *Diccionario biográfico y genealógico de la élite antioqueña y viejocaldense. Segunda mitad del siglo XIX y primera del XX*. Red Alma Mater.
- Mejía Quijano, R. C. (2011). *El riesgo y la historia empresarial antioqueña: tres casos de estudio: Carlos E. Restrepo, José María Pepe Sierra, Ricardo Olano*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Merrill, H. (1971). *Clásicos en Administración*. Editorial Limusa.
- Misas Arango, G. (2001). De la sustitución de importaciones a la apertura económica. La difícil consolidación industrial. En G. Misas Arango (Ed.), *Desarrollo económico y social en Colombia: siglo XX* (pp. 111–134). Unibiblos.
- Mitidieri, G. (2014). La huelga de Alpargatas en 1979: las nociones de lo justo en dictadura. *Revista Paginas*, 6(12), 83–102.
- Molina Londoño, L. F. (2003). La empresa minera del Zancudo (1848 -1920). En C. Dávila Ladrón de Guevara (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX - XX*. (pp. 633–676). Norma & Uniandes.
- Moncayo, V. M., & Rojas, F. (1978). *Luchas obreras y política laboral en Colombia*. La Carreta.
- Montenegro, S. (2002). *El arduo tránsito hacia la modernidad: historia de la industria textil colombiana durante la primera mitad del siglo XX*. Editorial Universidad de Antioquia, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico –CEDE- Universidad de los Andes / Ediciones Uniandes y Grupo Editorial Norma.
- Montenegro, S., & Ocampo, J. A. (2007). *Crisis mundial, protección e industrialización*. Planeta.
- Mouzelis, N. (1991). *Organización y burocracia. Una análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Ediciones Península.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nelson, Richard, & Sampat, B. (2001). Las instituciones como factor que regula el crecimiento económico. *Revista de Economía Institucional Institucional Institucional*, 3, 17–51.
- Norando, V. (2017). Izquierdas, género e industria textil argentina. Los partidos comunista y socialista ante las demandas de las trabajadoras, 1936-1946. *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, 44(2), 87–109.
- Norando, V. (2019). El Centenario y la participación de las trabajadoras textiles en la

protesta obrera. Una perspectiva generizada del proceso huelguístico de 1910 en Buenos Aires. Establecimientos Gratry, Argentina. *Arenal: Revista de historia de mujeres*, 26(2), 489–519.

- O da silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Thomson Editores.
- Ocampo, J., & Montenegro, S. (1982). La Crisis Mundial de los años treinta en Colombia. *Desarrollo y sociedad*, 7, 37–96.
- Ochoa Restrepo, G. (1961). Flotantización. *Estudios de Derecho*, 20(69), 183–190.
- Osorio, I. D. (1989). *Historia del sindicalismo antioqueño. 1900 - 1986*. Instituto Popular de Capacitación (IPC).
- Ospina, L. (1990). *Los hilos perfectos. Crónica de Fabricato en sus 70 años*. Editorial Colina.
- Ospina Vasquez, L. (1987). *Industria y protección en Colombia 1810 - 1930* (4a ed.). FAES.
- Ostau de Lafont de León, F. R. (2006). *El discurso paternalista en la formación de la norma laboral. Construcción histórica*. Universidad Externado de Colombia.
- Palacio, M. (2009). *El café en Colombia 1850 1970. Una historia económica, social política*. El Colegio de México.
- Palacio, M., & Safford, F. (2012). *Colombia: país fragmentado, sociedad dividida*. Uniandes.
- Peaucelle, J.-L., & Guthrie, C. (2015). *Henri Fayol, the Manager*. Taylor and Francis.
- Peña Sepúlveda, L. M. (2011). 1920: Colombia en plena crisis. *AD-minister*, 19, 97–102.
- Perez, C. (2005). *Revoluciones tecnológicas y capital financiero: La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*. Siglo XXI.
- Pérez, L., & Restrepo, E. (2004). *Medellin en 1932*. Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM).
- Poveda, G. (1984). *ANDI y la Industria en Colombia 1944-1984, 40 años*. Asociación Nacional de Industriales.
- Purcell, F., & Arias Trujillo, R. (2014). *Chile-Colombia: Diálogos sobre sus trayectorias históricas*. Universidad de los Andes - Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Quiroz Trejo, J. O. (2010). *Taylorismo, fordismo y la administración científica en la industria automotriz*.
- Ramírez Bacca, R. (2010a). Clase obrera urbana en la industria del café. Escogedoras, trilladoras y régimen laboral en Antioquia, 1910-1942. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 66, 115–143. <https://doi.org/10.13043/dys.66.4>
- Ramírez Bacca, R. (2010b). *Introducción teórica y práctica a la investigación histórica. Guía para historiar en las ciencias sociales*. Universidad Nacional de Colombia.

- Ramírez Patiño, S. (2014). La integración de la ciudad y la región entre 1930 y 1956. En *De caminos y autopistas. Historia de la infraestructura vial en Colombia* (pp. 134–171). Gobernación de Antioquia - Universidad Eafit.
- Ramírez Patiño, S. P., & León Vargas, K. (2016). Migración y industria. El caso de la Compañía Colombiana de Tejidos, Coltejer, en Medellín. En J. C. López & M. Cerutti (Eds.), *Historia Económica y Empresarial. México - Colombia s. XIX - XX* (p. 336). Fondo Editorial Universidad EAFIT - Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Raymond, P. (2008). *Mucha tela que cortar: la saga de una fábrica textil y la pugna de las familias Caballero y López por su control*. Planeta.
- Reid, D. (1995). Fayol: from experience to theory. *Journal of Management History (Archive)*, 1(3), 21–36. <https://doi.org/10.1108/13552529510095134>
- Restrepo Gómez, E. (2017). *Historia de Rosellón (1912- 1943). En el yunque del trabajo envigado se agiganta*. Centro de historia de Envigado.
- Restrepo Santamaría, N. (2011). *Empresariado antioqueño y sociedad, 1940-2004: influencia de las élites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómicas colombianas*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Restrepo Uribe, J. (1989). *Jorge Restrepo Uribe. Su influencia en el desarrollo de Medellín*. Instituto para el desarrollo de Antioquia (IDEA).
- Reyes Cardenas, C. (1996). *Aspectos de la vida social y cotidiana en Medellín. 1890 - 1930*. Tercer mundo.
- Reyes Cardenas, C., & Saavedra Restrepo, M. C. (2005). *Mujeres Y Trabajo En Antioquia Durante El Siglo XX: Formas De Asociacion Y Participacion Sindical*. Ediciones Escuela Nacional Sindical.
- Rocha, V. C. (2012). The Entrepreneur in Economic Theory: From an Invisible Man Toward a New Research Field. *Economics and Management*, 459.
- Rojano Osorio, A. (2019). *El río Magdalena y el Canal del Dique: Poblamiento y Desarrollo en el Bajo Magdalena*. Universidad del Magdalena.
- Sáenz, E. (1996). A propósito de la nueva historia empresarial en Colombia. *INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 8, 182–187.
- Safford, F. (2011). Pautas en la vida empresarial de Colombia en el siglo XIX. En *Visión y actuación del empresariado en Colombia 1820-1950* (Monografía). Universidad de los Andes.
- Santos Redondo, M. (1997). *Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico*. Alianza.
- Sapelli, G. (1996). La construcción social e histórica de la empresa: para un nuevo modelo teórico. En *La empresa en la historia de España* (pp. 473–488). Civitas.
- Savage, C., & Lombard, G. (1986). *Sons of The Machine; Case Studies of Social Change in The Workplace*. Cambridge: The Mit Press.

- Schneider, B. R. (1999). Las relaciones entre el Estado y las empresas y sus consecuencias para el desarrollo: una revisión de la literatura reciente. *Desarrollo Económico*, 39(153), 45–75. <https://doi.org/10.2307/3467220>
- Schumpeter, J. A. (1957). *Teoría del desenvolvimiento económico : una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. A. (1995). *Historia del análisis económico*. Ariel.
- Selber, K., & Austin, D. M. (1997). Mary Parker Follett: Epilogue to or Return of a Social Work Management Pioneer? *Administration in Social Work*, 21(1), 1–15. https://doi.org/10.1300/J147v21n01_01
- Serrano, A. O., Guzmán, K. M., Pozo, M. R., & Tubón, G. A. P. (2018). Aproximación al pensamiento crítico de la visión Taylorista: Caso fábrica Imbabura. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(27), 66–77.
- Silva, R. (2007). La servidumbre de las fuentes. En *A la sombra de Clío Diez ensayos sobre historia e historiografía* (pp. 43–75). La Carreta.
- Solano, S. P. (1993). Familia empresarial y desarrollo industrial en la región Caribe colombiana. La fábrica de Tejidos Obregón de Barranquilla, 1910-1954. *HISTORIA Y CULTURA*, 1, 35–62.
- Solano, S. P., & Conde Calderón, J. E. (1993). *Élite empresarial y desarrollo industrial en Barranquilla 1875 -1930*. Ediciones Uniatlántico.
- Taylor, F. (2003). *Principios de administración científica*. Edigrama.
- Thomas, K. (2010). Diary. *London Review of Books*, 32(11), 36–37. <https://www.lrb.co.uk/2010/05/27/thomas>
- Thompson, E. P. (1984). *Tradición revuelta y conciencia de clase: Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial*. Crítica.
- Torres Villanueva, E. (2003). Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico. En C. Dávila Ladrón de Guevara (Ed.), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX - XX*. (pp. 3–32). Norma & Uniandes.
- Tortella, T. (2003). Los archivos empresariales. Su organización, conservación y uso. En *Historia Empresarial: Pasado, Presente y Retos de Futuro* (pp. 135–152). Ariel.
- Totonelli, L. I. (2018). Consideraciones sobre la formalización del comportamiento organizacional. *Ciencias Administrativas*, 12.
- Valdaliso, J. M., & Lopez, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Crítica.
- Varian, H. (2010). *Microeconomía intermedia. Un enfoque actual* (8a ed.). Antoni Bosch.
- Vásquez, O. I. (2015). *La cultura en las organizaciones indígenas del sector productivo de Toribío-Cauca: Tres casos de estudio*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Vega Cantor, R. (2002). *Gente muy rebelde: Enclaves, transportes y protestas obreras*. Pensamiento Crítico.

- Veneros Ruiz-Tagle, D., & Ortega Martínez, L. (2011). Trabajo femenino fabril en un contexto de modernización: Una visión de su evolución por provincias. Chile, 1910-1930. *Universum (Talca)*, 26(1), 151–168.
- Villa Martínez, M. I. (2007). Medellín: De aldea a metrópoli. Una mirada del siglo XX desde el espacio urbano. En R. Moncada (Ed.), *Historia de las ciudades e historia de Medellín*. Corporación Región.
- Villegas Gómez, H. D. (1990). *La formación social del proletariado Antioqueño, 1880-1930*. Concejo de Medellín.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (2003). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, A. (1994). *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación. Del Taylorismo a la calidad total*. Universidad Nacional - Departamento de Sociología.
- Wren, D. A. (1995). Henri Fayol: learning from experience. *Journal of Management History*, 1(3), 5–12. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/13552529510095116>
- Wren, D. A. (2001). Henri Fayol as strategist: a nineteenth century corporate turnaround. *Management Decision*, 39(6), 475–487. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005565>
- Wren, D. A. (2008). *Historia de la gestión*. Belloch.
- Wright Mills, C. (1986). *La imaginación sociológica*. Fondo de Cultura Económica.
- Zambrano, M. (2014). La historia empresarial: Problemas teóricos y metodológicos. En *Historia empresarial de Barranquilla (1880-1890)* (pp. 4–41). Universidad del Norte Editorial.
- Zuluaga, J. C. (2012). Historiografía empresarial e industrial sobre el Valle del Cauca , 1950-2007 Historiografía empresarial e industrial sobre el Valle del Cauca , 1950-2007. *HiSTOReLo*, 4(8), 316–366.

Fuentes Documentales

Archivo Histórico de Coltejer

- Actas de Junta de Directiva, Tomos 1- 5, 1907-1943
- Actas Junta de Accionistas, Tomos 1- 3; 1914-1943
- Libro Registro de obreros, Tomo 2; 1920 -1932
- Historias laborales, 1930 -1950

Archivo Histórico de Antioquia

- Fondo Secretaria de Gobierno, Actas de Inspección de Fabricas, 1920-1923
- Fondo Notarial, Notaria 1, 1910-1930
- Fondo Notarial, Notaria 2, 1910-1930

Periódicos

- *El Colombiano*, 1920-1940
- *El Tiempo*, 1930-1940
- *El Industrial*, 1909-1912
- *La Organización*, 1907-1910
- *El Heraldo de Antioquia*, 1928-1935
- *El Obrero Católico*, 1930-1936
- *El Pueblo*, 1930-1935

Publicaciones Seriadadas

Anuario Estadístico de Medellín 1915-1940