

## **AFECTO PATRONAL Y AUTORIDAD EN TRES FÁBRICAS COLOMBIANAS, 1880-1960**

---

**EDGAR AUGUSTO VALERO\***  
Universidad Nacional de Colombia

\*eavaleroj@unal.edu.co

Artículo de investigación recibido: 5 de marzo de 2018. Aprobado: 11 de diciembre de 2018.

### **Cómo citar este artículo:**

Valero, Edgar. 2019. "Afecto patronal y autoridad en tres fábricas colombianas, 1880-1960".

Maguaré 33, 1: 139-170. DOI: <https://doi.org/10.15446/mag.v33n1.82408>

## RESUMEN

Con base en fuentes primarias y secundarias sobre tres importantes fábricas colombianas durante sus primeras décadas de desarrollo, el presente trabajo analiza las relaciones laborales e interacciones sociales entre patronos y trabajadores, en las que predominó un estilo paternalista de autoridad. Asimismo, explora un conjunto específico de nexos personalizados creados en torno a planes de bienestar y asistencia social, que cultivaron elementos emocionales y afectivos, afines a propósitos pragmáticos de control social e integración de los trabajadores a los nuevos roles productivos y exigencias de la naciente industrialización. Ante la debilidad y poca difusión de la normativa laboral y los mecanismos de negociación entre el capital y el trabajo, resultaron muy decisivos los acuerdos implícitos y reciprocidades de estas relaciones paternalistas en la construcción de culturas de trabajo y perdurables mecanismos de sometimiento distintivos de cada firma.

*Palabras clave:* asistencialismo, autoridad y control empresarial, culturas de trabajo, empresas industriales, paternalismo, relaciones laborales.

## **EMPLOYER AFFECTION AND AUTHORITY IN THREE COLOMBIAN FACTORIES, 1880 -1960**

### **ABSTRACT**

Based on primary and secondary sources, this article analyzes labor relationships and social interactions between employers and workers of three key Colombian factories during their founding years. It argues that labor relationships were marked by a paternalistic style of authority and explores a specific set of personalized bonds that arose from welfare and social assistance programs established by the employers. These programs nurtured emotional and affective bonds that favored pragmatic aims: social control and integration of workers to the new productive roles and requirements of burgeoning industrialization. Given the weakness and scarce dissemination of labor legislation and negotiation mechanisms between capital and labor during this period, the implicit agreements and reciprocities of these paternalistic relations were decisive in the construction of particular work cultures and enduring subjection mechanisms of each company.

*Keywords:* assistentialism, corporate authority and control, work cultures, industrial companies, paternalism, labor relations.

## **AFETO PATRONAL E AUTORIDADE EM TRÊS FÁBRICAS COLOMBIANAS, 1880-1960**

### **RESUMO**

Com base em fontes primárias e secundárias sobre três importantes fábricas colombianas durante suas primeiras décadas de desenvolvimento, este trabalho analisa as relações de trabalho e as interações sociais entre patrões e trabalhadores, nas quais predominou um estilo paternalista de autoridade. Além disso, explora um conjunto específico de nexos personalizados criados em torno de planos de bem-estar e assistência social, que cultivaram elementos emocionais e afetivos afins a propósitos pragmáticos de controle social e integração dos trabalhadores aos novos papéis produtivos e às exigências da nascente industrialização. Ante a debilidade e a pouca difusão da normatividade trabalhista e os mecanismos de negociação entre o capital e o trabalho, foram muito decisivos os acordos implícitos e as reciprocidades dessas relações paternalistas na construção de culturas de trabalho e de perduráveis mecanismos de submissão diferentes de cada firma.

*Palavras-chave:* assistencialismo, autoridade e controle empresarial, culturas de trabalho, empresas industriais, paternalismo, relações de trabalho.

## INTRODUCCIÓN

Cuando se piensa en las relaciones entre trabajadores y patronos en las fábricas de los primeros tiempos de la industrialización, es usual imaginar la explotación del trabajo, en condiciones muy duras y bajo una autoridad despótica e intimidante. Esta realidad generaría condiciones de fuerte antagonismo, resistencia y lucha obrera; sin embargo, las historias de empresas y actividades económicas de muchas épocas y lugares evidencian también la existencia de ámbitos de trabajo en que, por ‘liberalidad’ y benevolencia de ciertos empresarios, se habían creado mejores condiciones de bienestar y armonía.

Diferentes fuentes ilustran en muy variadas épocas prácticas de asistencialismo, caridad, sensibilidad social, filantropía y mesianismo empresarial, en que un patrono concede voluntariamente ayudas y beneficios diversos a sus dependientes, y aún a poblaciones próximas a su espacio de trabajo, dádivas relacionadas con alimentación, salud, recreación, vivienda y ahorro. Pero también es usual la promoción de prácticas comunitarias, religiosidad, ritos, festejos y ceremonias en que hay interacción afectiva entre patronos y trabajadores. Del mismo modo, se realizan acciones ejemplarizantes y se emplean dispositivos de moralización e intervención en la vida privada familiar y el tiempo libre, que sitúan al empresario en el papel de educador o guía moral de los trabajadores (Valero 2013).

La concesión de beneficios en épocas en que los Estados no han creado normas legales que obliguen a ello –o si existen tienen baja difusión y poca probabilidad de ser exigidas–, junto con las manifestaciones de deferencia, trato personalizado y expresiones emotivas en las relaciones entre jefes y subordinados, de modo general se ha caracterizado como paternalismo.

El mando paternalista se define como un ejercicio de la autoridad, inspirado en el poder del padre en la unidad familiar, en que los subordinados son tratados como menores de edad (indefensos y sin plena conciencia), sin tomar en cuenta su condición de personas con libertad y responsabilidad propias. Puede tratarse también de una política social, supuestamente tendiente al bienestar de ciertos beneficiarios, quienes no intervienen en el diseño de esta y se encuentran en condiciones de insuperable desigualdad social y pasividad frente a sus dirigentes (Alemany 2005). El imperio del patrón paternalista, asimilado al rol de la máxima

autoridad en la familia, introduce en la relación laboral sentimientos de amor filial, respeto, lealtad, sumisión y obediencia.

Así pues, aunque en las relaciones laborales de las primeras épocas del capitalismo no se puede negar la existencia de condiciones muy adversas de trabajo, algunas veces inhumanas, no solo en aspectos relativos al medio físico, sino en las de disciplina, control y sometimiento a la autoridad, también estuvieron presentes manifestaciones emotivas y expresiones de afecto y sentimiento de los patronos hacia los trabajadores.

La manifestación de expresiones benevolentes en la vida fabril, en medio de un más permanente y continuo trato severo y arbitrario, se ha explicado desde diferentes enfoques, entre ellos la idea de la transición de la sociedad tradicional a la moderna. En la perspectiva de Max Weber (1977), las formas paternalistas de autoridad, del mismo modo que modalidades como las patrimonialistas, feudales, clientelistas y gerontocráticas, hacen parte del conjunto de estructuras de dominación tradicional. En tales ámbitos de autoridad, es usual que la concesión de dádivas aparezca ligada a la expresión de afectos, ya que el mando no se ejerce solamente en virtud de la capacidad de coacción física, sino que se apoya también en la idea de que quien lo ejerce y quienes obedecen actúan según una noción de legitimidad que los lleva a un implícito acuerdo de compromisos recíprocos: se aporta protección y deferencia, a cambio de lealtad y obediencia. Al respecto, es ilustrativa la clásica descripción de March Bloch (1958) sobre la variedad de vínculos de sangre, instituciones de parentesco, relaciones de vasallaje, solidaridades de linaje, dependencia y subordinación personal, sustentados en vínculos de sentimiento, respeto y reciprocidad, que quedan cristalizados en ceremonias y rituales de homenaje, sometimiento y juramento de fidelidad.

Sin embargo, el avance del capitalismo y de la sociedad moderna supone la generación de una serie de conflictos y tensiones entre una nueva racionalidad impersonal del poder y las formas tradicionales de autoridad más influidas por sentimientos y pasiones (Weber 1977; 1991). En teoría, estas modalidades han debido extinguirse con los procesos de racionalización, burocratización y profesionalización de las organizaciones; sin embargo, lo que ha ocurrido es el cambio y mutación de variadas modalidades de trato –supuestamente– considerado hacia el empleado. La omnipresencia de este recurso de sometimiento se percibe en distintas etapas de la vida empresarial, y muy particularmente de la colombiana, incluso en nuestro presente, en el que se difunden discursos gerenciales

conciliadores y de estímulo al compromiso obrero con la calidad, al tiempo que ha crecido la precarización y deterioro de las condiciones de trabajo (López 2002). En el mismo sentido, nuevos paradigmas organizativos incorporan temas relacionados con personalización y sentimiento, como salario emocional, motivación y compromiso, enfoque felicista y *coaching*.

Thompson (1991) propone entender los afectos derivados del paternalismo como elementos mediadores de las relaciones sociales, que resultan adaptables y funcionales a diferentes épocas y contextos de autoridad. De este modo, las conductas benevolentes que adoptaban pioneros y “capitanes de industria” en los primeros tiempos del desarrollo fabril respondieron a definiciones y expectativas consuetudinarias, con antecedentes y evocaciones nostálgicas que se pierden en los tiempos más remotos desde los que la unidad doméstica se proyectó a toda la sociedad. Además, las dádivas se entregaban en rituales de calculada teatralidad y afectación que, en ciertos momentos, hacía de su liberalidad un espectáculo.

James Scott (1990) también se refirió a cierta puesta en escena teatral del papel de los poderosos que tienden a sobreactuar su poder y reputación en discursos y posturas estratégicas ante los sectores subordinados. Estos aprovecharían la generosidad del patrón y la agradecerían con un discurso estereotipado y ritualista, que serían más un disfraz que ocultaría, hasta un momento más conveniente, su inconformidad y oposición. Esas expresiones de sentimiento y formas de trato cultivadas por los patronos actúan inevitablemente como recursos de dominación y orden, mientras que para los empleados pueden ser una expectativa, una ventaja estratégica e, incluso, un terreno de resistencia y lucha simbólica, en un contexto de relaciones inevitablemente tensas y conflictivas entre individuos desiguales.

Para otros estudiosos sería más determinante la necesidad de crear legitimidad y conformidad con la autoridad reinante, propósito que queda reflejado en las ideas y justificaciones del discurso empresarial o ideología administrativa que elaboran las minorías para defender, dentro y fuera de las organizaciones, el poder y control que detentan frente a las mayorías, a las que exigen obediencia (Bendix 1966). El propósito legitimador que tienen los gestos patronales benevolentes, en un escenario en que las exigencias de disciplina y esfuerzo productivo se intensificaban, y en presencia de movimientos obreros organizados,

configura también una respuesta a la *cuestión social* como fenómeno de desigualdad y distribución de los beneficios que debía resolverse (Kocka 2002).

El estudio sobre mineros asturianos de Sierra Álvarez (1990) enfatiza la continuidad de estructuras del pasado en el mesianismo patronal, en el que una parte de patronos y capitanes de empresa de las primeras etapas de la industrialización, ante la necesidad de modelar un trabajador minero adecuado a las exigencias productivas, intervinieron fuertemente en la vida y no solo en el trabajo de los obreros.

Los propósitos prácticos tras las manifestaciones patronales de afecto son abordados también por Richard Sennett (1982), con el estudio de experiencias en ciudades industriales de Francia y EE. UU., y la explicación de las expectativas y formas paternalistas en sus ámbitos laborales. En una primera etapa, el autor las define como metáforas evocadoras e idealización de supuestas cualidades del antiguo orden que se estaba extinguiendo frente al mundo moderno, racional y burocrático; además, en el siglo XIX configuran una negación del individualismo mediante contactos cara a cara y creación de comunidad, ante un sistema económico regido por la competencia. Igualmente, se consideran un eficiente mecanismo de control, ya que los servicios comunitarios para sus empleados los harían más satisfechos, productivos y opuestos a la huelga.

La simbiosis de elementos de sentimiento y conveniencia típicamente presente en las manifestaciones de generosidad patronal son explorados por Sennett (1982) a partir de su definición de paternalismo como “autoridad de falso amor”, que se ubica en el extremo opuesto de la autoridad sin amor de las modernas organizaciones burocráticas impersonales. La falsedad del amor que tales autoridades profesan por sus súbditos estaba en que cuidaban de ellos, solo porque así beneficiaban sus propios intereses.

La anterior síntesis de estudios sobre la autoridad, que en medios laborales del temprano capitalismo apela a manifestaciones de afecto y deferencia hacia los trabajadores, muestra dos conjuntos de explicaciones del trato benévolo: en primer término, las que se pueden considerar evocaciones de antiguos y tal vez míticos papeles protectores de las clases superiores, que casi como un *habitus* se sentían llamadas a ejercer una función protectora de sus subordinados; por otra parte, en un plano más moderno, la pretensión de legitimar el poder y la posición de los sectores privilegiados, así como atenuar los impactos más adversos de la llamada cuestión social

y resolver problemas prácticos relativos a la creación e integración de la fuerza laboral requerida.

Por tanto, sin desconocer la probable existencia de auténticos y desinteresados sentimientos de afecto hacia los trabajadores, y reconociendo pertinencia a la idea de “falso amor” sustentada por Sennett (1982), analizaremos en los casos expuestos a continuación los intereses y propósitos pragmáticos que inevitablemente coexisten y se ocultan tras las expresiones de afecto y generosidad, que de manera más o menos elaborada exhiben los patronos y asocian a sus acciones unilaterales y voluntarias de mejora en las condiciones de trabajo.

#### NOTA SOBRE CASOS Y FUENTES

Este artículo describe y analiza algunas manifestaciones de paternalismo empresarial, en las que están presentes elementos de sentimiento y afectividad, para tres firmas industriales destacadas en la vida fabril colombiana, como fueron Cervecería Bavaria, Cementos Samper y Corona.

Estas empresas fueron fundadas a fines del siglo XIX y comienzos del XX; crecieron y se consolidaron en las décadas siguientes y, salvo la cementera que se liquidó en la década de 1990, dieron origen a grupos empresariales sobresalientes en la actualidad. Las dos primeras representan importantes experiencias de la industrialización bogotana, siendo Bavaria emprendida por inmigrantes alemanes, en tanto que la cementera se debe a destacados integrantes de la élite liberal bogotana.

En primer lugar, aunque parezca una obviedad, debe anotarse que en el análisis de temas concernientes a las relaciones entre patronos y trabajadores son muy fuertes las discrepancias de interpretación y las tensiones entre lo que se ha denominado la “leyenda rosa” y la “leyenda negra” del empresariado, expresiones que se han empleado desde los siglos XVI y XVII para describir las extremas y muy opuestas visiones que se elaboraron en Europa sobre la Conquista española del nuevo mundo; después, han sido de uso corriente para referirse al fuerte contraste que puede darse entre apreciaciones muy positivas y muy negativas respecto a un mismo fenómeno. En consecuencia, el investigador está abocado a sopesar cuidadosa y críticamente los aportes de sus fuentes, el contexto en que se generó cada dato y su significado en la época y entornos sociales específicos.



Como no se dispuso de archivos con documentación ilustrativa de las relaciones entre patronos y trabajadores, acudimos a una documentación y fuentes de información muy heterogéneas, aunque incompletas y fragmentarias. Si bien predominaron las de tipo secundario, fueron sin duda propicias para el abordaje sociohistórico que se quiso hacer de un fenómeno propio de las primeras décadas de vida fabril, que fue transformándose con los procesos de cambio técnico y organizativo en las empresas.

Empleamos publicaciones e historias elaboradas por las mismas compañías, así como otra documentación con alta probabilidad de contener sesgos y posturas apologéticas sobre el papel de las compañías y sus directivos. Tales datos, como registro de los procesos sociales que nos interesan, aparecen fuertemente ligados a la visión e intereses de las compañías y del empresario, que desea conformar y circular una imagen hacia determinados sectores del entorno.

Sin embargo, la variedad de fuentes hizo posible la contrastación y balance razonado de los datos, de modo que la información originada en espacios directivos fue contrapuesta a estudios más independientes y analíticos, como algunas tesis de grado; este fue el caso de Bavaria, cuyo examen llevó a remontarse a las etapas más tempranas. Respecto a la compañía cementera, como elemento para cotejar dispusimos de un extenso reclamo mecanografiado, elaborado por un empleado, que deja clara evidencia de las formas de entendimiento y los referentes de la relación entre empleados y directivos. Por otra parte, sobre esta compañía, el autor tuvo ocasión de conocer las tres plantas de la empresa y realizar entrevistas, recopilando notas y observaciones en 1990, cuando la compañía afrontaba una crisis, llegando a estar abocada a cambiar varios aspectos de su estructura, entre ellos lo que se definía como un manejo muy paternalista de la fuerza laboral.

En el caso de Corona, estamos ante una firma importante y muy representativa de la industrialización en la región antioqueña, en donde fue notable la especialización y concentración de las inversiones. En lo que se refiere al modelo de producción y manejo laboral, se logró una coherente y productiva combinación de elementos tradicionales de la región como el marcado catolicismo, con elementos modernos y pragmáticos en la organización de la vida fabril (Mayor 1984). Las fuentes de este caso fueron también secundarias, similares a las empleadas en las

otras firmas, pero se destaca aquí el notable estudio de un antropólogo norteamericano que ilustra la crisis y transformación hacia la década de los años cincuenta, sobre el esquema de relaciones cálidas y personalizadas que se habían construido.

En síntesis, los diferentes aportes de todas las fuentes, aún con su carácter diverso y trunco, ayudan a reconstruir históricamente los procesos y armar una narración sobre lo ocurrido por varias décadas en tres fábricas. Por otra parte, en lo que se refiere a las dádivas y prácticas benevolentes, asociadas a los afectos patronales, el problema no era tanto comprobar que habían existido –ya que las fuentes obreras y estudiosos tan poco sospechosos de patronalismo, como Mauricio Archila (1991), lo aceptaban–, sino filtrar las consabidas exageraciones y repetidas alusiones a la bondad patronal, para interpretar y explicar la conducta del actor empresario con referencia a las condiciones y circunstancias específicas de su actividad económica.

Esta interpretación surge tomando en cuenta las causas eficientes del fenómeno propuestas por los estudiosos de los que se partió, para después hallar una explicación común a los tres casos estudiados, y en la descripción de cada uno registrar las especificidades ligadas a cada contexto sociohistórico y al escenario de medios y opciones posibles; de este modo, nos aproximamos a las motivaciones y sentidos más probables de las formas de manejo que se van construyendo y asentando en el tiempo.

#### **BAVARIA: MANEJO LABORAL E IMAGEN SOCIAL DE LA FIRMA**

Esta productora de cerveza, entre varias empresas industriales fundadas en Bogotá en las últimas décadas del siglo XIX, ha tenido tan estable y destacado desarrollo que hoy es la principal firma de su ramo a nivel nacional. Su prolongada historia empezó en 1889, cuando Leo Kopp y sus hermanos, comerciantes e inmigrantes alemanes, se trasladaron de Santander a Bogotá, a raíz de un conflicto político que les obligó a liquidar algunos negocios que habían empezado en Santander, entre ellos una cervecería.

Hasta su muerte en 1927, Leo Kopp actuó de modo permanente como gerente de la cervecería, teniendo siempre una directa implicación en el manejo del personal, actividad que fue descrita como benevolente, considerada y generosa por todos los cronistas, reseñas y periódicos

de la época. Esa imagen de bondad se proyecta hasta el presente, en la tradición o mito urbano de algunos sectores populares, que con una oración hacen esperanzadas peticiones de ayuda en la tumba de Kopp en el Cementerio Central de Bogotá.

Los actos de generosidad y dádivas del empresario se orientaron hacia los trabajadores, tanto en la manera familiar y cálida de su trato, como en las remuneraciones, dádivas y ayudas diversas, entre ellas las relacionadas con el apoyo para conseguir vivienda en una zona aledaña a la empresa, así como los frecuentes donativos y ayudas a todo tipo de obras benéficas y filantrópicas de la ciudad. Estas actuaciones, del mismo modo que los avances de la empresa y sus noticias, tuvieron una buena figuración en los diarios, en notas y reportes que ayudaron a conformar una buena imagen; bien sea que hubiera cálculo, o bien intención premeditada de granjearse buena fama y aceptación entre la opinión, es evidente que lo lograba en sectores muy variados y ello repercutió en la difusión de su producto.

Para dicho escenario pudo incidir la difícil experiencia vivida en el conflicto de 1879 en Santander, en el que se enfrentaron con violencia el grupo de prósperos comerciales alemanes y las sociedades democráticas, del mismo modo que hechos como la prohibición de la cerveza en Estados Unidos. Sea por lo que fuera, es claro que Kopp apreciaba la importancia de una buena imagen social e hizo lo posible por construirla; desde su llegada a Bogotá, su nuevo escenario para sus negocios, manejó cuidadosamente sus relaciones con las élites locales y los periódicos, al punto que tuvo contratos con directivos de prensa, como el influyente *Nuevo Tiempo*, para que le fuera garantizada una divulgación de noticias favorables y supresión de las que le fueran adversas (Martínez 2006).

Por la forma intensa como acudió a los diarios, para publicar avisos exaltando sus ventajas o atacando el producto de sus competidores, esta firma fue pionera en el uso sistemático de la publicidad; en la misma dirección apuntaban las sonadas donaciones de la bebida para ciertos eventos públicos y las rebajas en su precio por motivos de penuria económica de los consumidores o como contribución a la lucha higienista contra el chichismo.

Así, por ejemplo, en la noticia de la inauguración de la fábrica, después de dos años de trabajos de construcción e instalación, se registró una de las típicas acciones de prodigalidad promocional del producto:

A las cuatro de la tarde, tuvo don Leo la feliz idea de obsequiar al pueblo que se agrupaba a los alrededores de la fábrica, con cuatro mil botellas de cerveza que personalmente, el mismo, distribuyó acompañado de algunos caballeros que al ver el gesto de don Leo, corrieron presurosos a ayudarlo, recibiendo de ese pueblo las más cálidas y merecidas alabanzas y muestras de gratitud. (Martínez 2006, 674)

Aunque no parecen tan frecuentes, estos eventos comunitarios ocurrieron en fechas especiales como el festejo por los primeros 25 años de actividad. En esa ocasión, los empresarios de Bavaria compartieron la celebración con los trabajadores, otorgándoles un sobresueldo y un almuerzo en el que, según un diario, “de manera hermosamente democrática reunieron ellos en una sola mesa a todos sus trabajadores, hasta los más secundarios y con ellos brindaron por la prosperidad de la empresa y por el bienestar de todos sus empleados” (Martínez 2007, 129).

A tono con el crecimiento de la firma, la nómina de trabajadores creció así: 243 en 1907; 524 en 1935 y 1.019 en 1947 (Grisales 1981). Los beneficios para el primer núcleo de trabajadores eran los siguientes, según descripción de los empresarios que, por resultar ilustrativa de las condiciones de trabajo de la época, reproducimos de forma completa (Grisales 1981):

**En Bavaria**

Fuera del jornal equitativo que se paga semanal y puntualmente a los obreros, se les suministra gratis la cerveza a razón de uno y medio litros diarios a cada uno, según el oficio del obrero

No trabaja a la intemperie, sino bajo cubierta. Se les suministra gratis Zuecos a quienes tiene que trabajar en la humedad.

En caso de enfermedad, contraída o no en el trabajo, tiene servicio médico y medicina gratis.

Durante la enfermedad, si es contraída durante el trabajo, los obreros reciben la mitad de su jornal.

Las horas diarias de trabajo son diez. Por las horas extras los domingos y feriados, los que trabajan reciben el 50% más de su jornal corriente.

A los buenos obreros se les hacen avances por cuenta de su jornal, sin cobrarles interés alguno.

En ciertas fechas del año, reciben gratificaciones en dinero, efectos y cerveza.

Se les enseña el oficio de la cervecería, ganado su jornal desde que principian el aprendizaje.

#### **En Fenicia**

Cada obrero recibe gratis de 1 a 2 litros de cerveza diarios

Todos los obreros trabajan bajo cubierta

En caso de accidente reciben servicio médico y droga gratis

Durante la incapacidad sufrida por accidente en la fábrica, los obreros reciben la mitad de su jornal.

Las horas de trabajo son de 8 a 9 para los trabajadores en vidrio y de 10 horas diarias para los demás obreros. Los domingos y días feriados gana jornal doble. Hay obreros fundidores que trabajando el día y la noche feriados, alcanzan a ganar 10 jornales en una semana.

A los buenos obreros se les hacen avances por cuenta de su jornal sin cobrarles interés alguno.

En ciertas fechas del año, reciben gratificaciones en dinero, efectos y cerveza

Los vidrieros reciben fuera de su sueldo, al fin de cada mes una gratificación de \$300 a \$1000 por mes, cada uno, según su categoría, siempre que hayan asistido cumplidamente al trabajo y este haya sido satisfactorio.

Los vidrieros que trabajan cumplida y satisfactoriamente la campaña de 10 meses en el año, obtiene además de su sueldo y de la gratificación mensual, una gratificación extra de \$500 a \$2000 por mes según su categoría.

En caso de suspensión de los trabajos, se paga durante ella a los obreros cumplidos, a unos la mitad y a otros la tercera parte de su jornal. (Martínez 2006, 345 y 366)

Aparte de aspectos como el consumo de cerveza, que hace parte tanto de la cultura del ramo industrial y de la nación de la que eran originarios los empresarios, como del propósito de crear consumidores del producto, es destacable que la concesión de algunos de los beneficios se condicionaba o restringía a un sector de los trabajadores. Se menciona a “buenos obreros” y a trabajadores exponentes de ciertas calificaciones u oficios, con lo cual queda en evidencia un típico propósito de los

primeros tiempos de la industrialización: el control y estímulo a las actitudes y conductas deseadas como asistencia, puntualidad y dedicación, así como el interés por aprender y desempeñarse bien dentro de áreas de competencia y puestos.

Para 1919, Bavaria tenía una fuerza laboral que incluía mujeres y niños, manejando una escala salarial con siete niveles para obreros; en el más bajo, estaban mujeres que ganaban \$ 0,30 a \$ 0,36; a continuación, “muchachos” con \$ 0,20 a \$ 0,44; en los siguientes niveles había hombres, hasta la última que era de \$ 1,50 a \$ 2,20. Un rasgo significativo es la menor remuneración para las trabajadoras y su adscripción a tareas manuales no calificadas (Martínez 2007).

Desde los primeros años, la empresa estableció un servicio médico contratando a doctores particulares, y garantizaba atención gratuita y medicinas, aunque la enfermedad no hubiera sido contraída en servicio de la fábrica. En la epidemia de gripa de 1918, fue motivo de elogio la conducta caritativa de la empresa que pagó íntegramente el jornal a empleados y obreros enfermos, costó asistencia médica y entierro de los fallecidos, y brindó alimentación suplementaria para fortalecer la salud de los demás. Lo aplicado en el campo de las indemnizaciones por accidente sí resultaba conforme a la legislación expedida (Ley 57 de 1915) y generaba preocupaciones respecto a la seguridad industrial, mientras que hubo anticipación a la norma cuando se decidió la contratación de un seguro colectivo de vida para los trabajadores, ya que esta obligación solo se decretó en 1921 (Martínez 2007).

En una época en que no era extraño que empresarios como los Samper o los Kopp –en circunstancias especiales como la celebración del primero de mayo en 1914– dieran ayudas a los sindicatos como parte de su asistencialismo paternalista, Kopp interactuó con la organización Unión Obrera de Colombia. Así, por ejemplo, el programa de Escuelas Nocturnas que funcionó desde 1914 partió de una propuesta de la mencionada organización gremial y contó con el apoyo de Kopp, aunque las escuelas se construyeron en terrenos donados por otro benefactor llamado Daniel Vega.

Otra de las manifestaciones del paternalismo de los empresarios de Bavaria fue el apoyo a la construcción de vivienda. Estas ayudas no fueron tan consistentes como otras que se registraron en el sector fabril de la época, pero sí demostraron la misma funcionalidad a los intereses

productivos, favoreciendo la estabilización y control del trabajador, así como proximidad a la fábrica para una más puntual asistencia a jornadas rutinarias o extraordinarias.

Dentro de estos propósitos, el estímulo a la adquisición de vivienda se manifestó desde 1912 en forma de créditos (Martínez 2007), ayudas y entrega de materiales a los trabajadores para la construir su vivienda en lo que llegó a ser el barrio Unión Obrera, más tarde conocido como la Perseverancia. La condición de inmigrante interno en la mayor parte de la fuerza obrera de Bavaria, para el periodo comprendido entre 1920 y 1950, deja más en claro que la necesidad de vivienda podía ser apremiante: 19,3%, Bogotá; 36,1%, Cundinamarca; 31,8%, Boyacá; 12,8%, Tolima (Campos 1985, citado por Martínez 2007).

El barrio Unión Obrera, parcialmente apoyado por Kopp, también albergó expresiones de religiosidad, como la construcción con ayuda de los trabajadores en 1930 de la iglesia del barrio, y siguiendo un precedente de Bélgica, se consagraron a Jesucristo Obrero. Sin embargo, fue débil el influjo religioso, y resultó más notable el activismo cívico y político, este último a favor del movimiento Unión Obrera y más tarde del gaitanismo. En los años de las primeras construcciones, hubo solicitudes al mencionado señor Daniel Vega, donante del predio, en relación con servicios públicos y una clara definición de espacios para plaza y calles a los que se había comprometido. Para esta época Bavaria, aceptando una petición de sus trabajadores, donó 3.000 ladrillos para la construcción de escuelas y talleres (Martínez 2007).

La benevolencia de los Kopp se manifestó fuera de los medios fabriles, con la realización de acciones benéficas y concesión de donativos en dinero o especie (cerveza, ladrillos elaborados en Fenicia), para propósitos tan diversos como apoyo a las víctimas de enfermedades y epidemias como lepra y gripa; ayuda al asilo de indigentes; casa de salud, salones de juegos, biblioteca y club para artesanos en el barrio Egipto.

El caso de esta fábrica cervecera muestra un conjunto de medidas (salario, asistencia médica, vivienda), destinadas a conformar e integrar el recurso humano requerido, del mismo modo que una variedad de acciones benéficas hacia la comunidad; ambas fueron muy divulgadas en los diarios en procura de legitimar el papel de los propietarios Kopp, buscando cierta coherencia con la intensa publicidad a los productos, y

muy probablemente previniendo el surgimiento de nuevas hostilidades o ataques como los que habían sufrido años atrás en Santander.

#### CEMENTOS SAMPER: PUEBLO-FÁBRICA CON ‘TRATO RESPETUOSO Y DEFERENTE’

El proceso de esta compañía es particularmente ilustrativo por la significación de los empresarios que la promovieron desde 1909: seis hermanos Samper Bruch, quienes pertenecían a una familia prestigiosa en la política y la actividad económica en el interior del país, que tuvo entre sus logros la construcción de la primera planta de generación de energía para Bogotá. Esta empresa, la primera en elaborar cemento en el país, fue precursora de la que sería una industrialización más decidida desde la década de los años veinte; y a lo largo de varias décadas incorporó equipos avanzados y aumentó notablemente su capacidad productiva y planta de personal. En la década de los años ochenta sufrió varias crisis y, en 1996, fue comprada por Cemex de México, junto con Cementos Diamante.

Los fundadores de esta compañía eran hijos de Miguel Samper Agudelo, uno de los más destacados líderes del liberalismo de las últimas décadas del siglo XIX, representado por ello el característico conjunto de tradiciones familiares, valores sociales y formas de actuación que los distinguía como notables. Parte de esos valores, en buena medida contemplados por las siguientes generaciones de empresarios Samper, eran ideas relativas a respeto, caballerosidad y trato deferente con sus trabajadores, definido por ellos mismos como ‘criterio progresista’ y ‘sensibilidad social’ (Fábrica de Cemento Samper [FCS] 1959, 5).

Como veremos, esto influyó en que adoptaran específicas formas de interacción, dádivas y prácticas benévolas en el manejo de personal, que en el caso de esta empresa fueron reconocidas por trabajadores en entrevistas para el estudio de Mauricio Archila (1991), en las que expresaron la satisfacción que les causaba el que sus patronos fueran generalmente muy deferentes y los saludaran con mucha cortesía, aunque también se quejaban del salario.

#### Casas con jardín y bienestar

Esta firma en sus primeros años se localizó en una zona central de la ciudad, pero tiempo después se estableció en la zona de La Calera,



más próxima a los yacimientos de mineral que explotaba, en donde se desarrolló la parte más importante de su crecimiento. Esto hizo que en la fuerza laboral predomine un tipo de trabajador campesino de la región, del mismo modo que de localidades de Cundinamarca y Boyacá.

La ubicación rural de la firma y el carácter inmigrante de la fuerza laboral determinó que entre los elementos del esquema asistencial fuera importante la vivienda. Debido al aumento de trabajadores, se comenzó a construir la urbanización en la década de los treinta cerca de la planta La Siberia, que con el tiempo dispuso de electricidad, acueducto y alcantarillado. Esta urbanización, con servicios, mantenimiento y otros aportes continuos de la compañía, se mantuvo hasta la década de los años ochenta, época en que una parte apreciable del personal habitaba en Bogotá, y los directivos lamentaban que, a causa de estas y otras prestaciones de la empresa, los usuarios de las viviendas no se hubieran esforzado por adquirir su propia casa, y malgastaran sus salarios en bebida (Valero 1990).

Adicional a las viviendas, se organizaron los comedores para proveer alimentación a bajo costo; desde 1947, promovieron una bien dotada clínica y una iglesia terminada en 1953. Como parte de lo que se consideró el ejercicio de una “comprensión social” se expresaba buena disposición hacia la actividad sindical (FCS, 1953) y el propósito de enseñar formas de vida que se consideraban deseables para los trabajadores:

Se establecieron premios para quienes conservaran mejor la casa. Alberto Samper Gómez, hijo de quien inició los trabajos, y el ingeniero Camacho Gómez, acostumbraron a los moradores de la urbanización a vivir con decoro y a hacer uso adecuado de la dotación doméstica con la que contaba cada construcción. Se hacían concursos y se premiaban aquellas casas que estuvieran mejor decoradas y cuya fachada y exteriores fueran conservados con mayor esmero, con plantas, flores y arbustos de la región. Pasaron los años y todos respondieron a la confianza depositada en ellos. Y con la educación que les proporcionaba a los hijos de los empleados, fue organizándose una gran familia de trabajadores. (Sanz de Santamaría 1982, 74)

Si bien elementos de control social ligados a la religión fueron débiles en la región, no estuvieron ausentes. En un primer momento, la comunidad de La Calera, por su predominio conservador, se opuso a

que la célebre familia liberal de los Samper estableciera su fábrica, pero más adelante hubo aceptación y mejora de las relaciones:

Se proclamó protectora de la fábrica a la Virgen del Carmen, cuya imagen era subida anualmente desde la parroquia de La Calera hasta La Siberia, donde permanecía una noche, durante la cual las matronas de la sociedad la vestían con bordados y telas que habían trabajado con anticipación. Programaban ejercicios espirituales y el día de la fiesta había comunión general, cabalgatas y procesión que acompañaba a la imagen cargada en hombros por los empleados – hasta la carpa donde el señor Cura Párroco salía a recibirla. (Sanz de Santamaría 1982, 75)

El fomento del ahorro entre los trabajadores fue otro de los temas en los que se expresó la actitud protectora y paternal de los empresarios. En la visión de los directivos, el que los trabajadores contaran con vivienda gratuita y servicios de alumbrado, agua y carbón sin cobro alguno permitía excedentes ahorrables para asegurar el porvenir de las familias. Intentaron desarrollar un plan de ahorro estableciendo una oficina de la Caja Colombiana de Ahorros en la planta, pero según un informe de 1953 la rígida reglamentación en la materia hizo insatisfactorio el esfuerzo para el banco, la empresa y los trabajadores, razón por la que se cambió a un plan del Banco Popular (FCS 1953).

Una descripción de la década de 1950 –sin duda magnificada– sobre una de las zonas de actividad en la Calera hace un recuento de los elementos más destacados que se aportaban a los trabajadores y que resultaban inevitables para una firma dedicada a un proceso productivo con actividades de extracción, transporte y procesamiento, diseminadas en amplias zonas rurales y páramos:

La Siberia, un área de extensión superior a no pocas poblaciones colombianas; que tiene, cerca de La Calera, completos campamentos con modernas casas residenciales para casados y confortables alojamientos para solteros; iglesia, casinos y cafetería; con escuelas primarias gratuitas y dos colegios, subvencionados por la Fábrica, para los hijos del personal de la empresa; con comisariato, biblioteca y un club deportivo en el cual se practican los deportes de foot-ball, básquet, tenis, el clásico ‘tejo’ regional y diversos juegos de salón. Que posee uno de los hospitales industriales más completos y mejor servidos del país. Y que hoy

emplea, entre las actuales oficinas de Bogotá, La Siberia, Sueva, los depósitos de Contador y otras dependencias y campamentos a cerca de 900 funcionarios y trabajadores. (FCS 1959, 20)

La valoración del número y tipo de trabajador beneficiado con estos servicios y elementos asistenciales debe tomar en cuenta que, en estas primeras décadas de desarrollo de las empresas, era usual que ante crisis económicas y otras dificultades se acudiera a rápidos recortes de personal, lo que hacía elevada la rotación e inestabilidad de la fuerza de trabajo.

Sin embargo, este fenómeno podía afectar más a trabajadores de baja calificación. Dado que los procesos productivos demandaban personal con tipos de calificación específica, en gran medida adquirible sobre el puesto de trabajo y acumulable, es evidente que a los titulares de esos y otros oficios, junto con sus ayudantes que los estaban asimilando y al personal de ciertas secciones estratégicas en el proceso, se les garantizara la mayor continuidad en los puestos. Así se explica que en los siguientes datos se registre, sobre una muestra de 415 hojas de vida, que en el período 1920 y 1950 un 30% de personal alcanzó más de 20 años de antigüedad, mientras que 51,6% no pasó de los cinco años (Campos 1985, citado por Castañeda 1988, 132).

La proyección de las prácticas asistenciales de los Samper a su entorno social no fue más allá de un llamamiento a que el gobierno promulgara una ley de Cajas de Ahorro y creara un sistema de formación técnica, dos de los propósitos en que no habían podido avanzar en la fábrica; dentro del esquema tradicional de los donativos para obras benéficas, participaron con notoriedad aportando a la Junta General de Beneficencia de Cundinamarca, especialmente en el período en que Francisco Samper presidió dicha organización (Castro 2007).

### **Compromisos y esfuerzos no recompensados: el caso del señor triana**

En las prácticas paternalistas en fábricas como la cementera de los Samper en la primera mitad del siglo xx, miradas como relaciones entre actores sociales, antes que la idea de contrato lo que estaba implícito con más fuerza era una noción de intercambio, en la que los trabajadores aportaban obediencia y un esfuerzo persistente en el trabajo, a cambio de lo cual recibían, además de los jornales acostumbrados, ciertas dádivas,

servicios especiales y, en este caso, algo que se apreciaba de modo particular: un trato deferente y cordial por parte de los empresarios.

El contenido de una extensa carta de quejas y reclamos, hallada entre antiguos papeles de la fábrica y dirigida a la junta directiva el 9 de febrero de 1956 por Alfredo Triana, nos descubre detalles de un mundo de lealtades y deferencias, pero también de expectativas frustradas. Aunque no se trata de un trabajador u obrero, sino de un “casi empleado” que tuvo responsabilidades y mando sobre peones, la descripción que hace de su situación nos dibuja la atmósfera de personalismo y el carácter de los vínculos sociales en el trabajo, del que participaban también los mandos medios.

El remitente considera necesario sustentar sus peticiones haciendo un recuento de su actividad de 22 años y 137 días al servicio de la fábrica, en el período 1933-1955, año este último en que la empresa resolvió pensionarlo después de varios accidentes y enfermedades; en 43 páginas mecanografiadas, describe sus exigentes tareas, buenos desempeños y reconocimientos de los patronos, así como los sacrificios, penalidades y accidentes de su trabajo.

Este personaje mereció una rápida mención en la conocida historia de Cementos Samper, que compendia principalmente los hechos más destacados de sus diferentes montajes, logros productivos, dificultades, juntas directivas y gerentes; allí aparece mencionado en relación con el cable aéreo Siberia-Contador que comenzó a construirse en 1927 y por el que se bajaba caliza en vagonetas desde las minas hasta el sitio de procesamiento:

Como algunas de las torres habían sido construidas inicialmente con madera, los obreros, vigilantes e inspectores, como Don Alfredo Triana, recorrían varias veces la línea del cable en la noche para observar su marcha y evitar así cualquier desajuste en dichas torres. Cuando el cable se rompía o alguna unión se aflojaba—se ‘toteó’ el cable era la llamada de auxilio que recibíamos a altas horas de la noche -, era necesario llevar seis yuntas de bueyes para halar las puntas del cable, unir las y dejar el equipo funcionando normalmente. (Sanz de Santamaría 1982, 70)

Obviamente, la mencionada carta da una visión más completa de la actividad de Triana, los diferentes trabajos que asumió, que no se limitaron a la vigilancia del mecanismo, sino que incluyeron tareas de mantenimiento y algunos diseños que le generaron sentimientos de orgullo, y reconocimiento de sus superiores.

Un aspecto destacado del documento se refiere a perjuicios varios en bienes propiedad del remitente, como pérdida de equipos y animales de trabajo de su actividad particular de minería y venta de caliza, debido a tener que permanecer alejado de estos por semanas, al asumir los trabajos encargados por la empresa Samper. Igualmente, en el cumplimiento de labores de montaje de instalaciones, reemplazo de torres de madera por metálicas y supervisión del cable, Triana debió sobrellevar y resolver por sus propios medios diversas dificultades y malas condiciones de trabajo respecto a trabajo nocturno y en días festivos, así como lo referido a alojamiento, transporte, seguridad, clima adverso y alimentación.

Ante el poco apoyo de la empresa, Triana construye por su cuenta una casa de madera para alojarse, que denomina ‘el palacio’; en diferentes circunstancias, aporta bienes de su propiedad y elementos como bueyes, caballos, revolver, linterna y baterías para su actividad laboral; sufre pérdidas y robos de estos sin contar con ayuda o solidaridad de la empresa; ante urgencias y trabas administrativas de la empresa, en ocasiones presta dinero para comprar algunos materiales; asimismo, debe liderar y controlar un grupo de obreros, llegando en ocasiones a tener que resistir su insubordinación y amenaza.

No obstante estos aspectos adversos, en varios apartes el empleado manifiesta agrado por el reconocimiento a la calidad técnica de su trabajo y su carácter indispensable por parte de varios directivos. Igualmente, describe la buena realización de un trabajo exigente y urgente en coordinación con un ingeniero alemán, ocupando a los trabajadores en jornadas de 12 horas y prometiéndoles como eficaz incentivo, por sugerencia del germano, un “almuerzo suculento” al concluir toda la actividad. Del mismo modo, menciona el episodio en el que dejó al descubierto la incompetencia de un ingeniero, que debió retirarse y dejar el trabajo a su cargo.

En otra ocasión, por uno de los trabajos bien hechos y el celo puesto en la supervisión de los trabajadores, Triana recibe la felicitación del gerente y, además, una remuneración adicional y aumento salarial; la narración de este episodio nos permite dimensionar otros aspectos de su situación, como la distante y débil presencia de la normatividad:

[...] luego me llevó el Dr. Morales a la caja y me mandó dar una prima de \$30.00 en recompensa del trabajo de la estación del amarillal. Seguí atendiendo los trabajos de conservación y en el mes de agosto de

1938 se me aumentó el jornal en 0.26 ctvs. o sea de 2.70 a 2.96, jornal que estaba devengando del año 33 al 38 quiero dejar constancia que nunca pedí aumento ni tampoco se me diera el título de empleado hasta que según infiero fue cuando por ley me correspondió ese título, eso fue por el año 1943. (Triana 1956, s. p.)

Dentro de las referencias a la relación con los empresarios y gerentes, se expresan algunas ideas acerca del respeto y dignidad en el trato. Respecto a los elementos de reciprocidad, resulta ilustrativo cuando Triana rememora con agradecimiento las manifestaciones de consideración del gerente en el funeral de uno de sus hermanos que también trabajaba para la fábrica:

Me apena la pérdida de este ser que es muy difícil de reemplazar por su gentileza su estricto cumplimiento y su bondad como me lo manifestó el señor Ortega Gerente de ese entonces de la fábrica quien al día siguiente en compañía del Dr. Morales se dignó asistir al entierro y mandó organizar el sepelio en la mejor forma posible, acompañando a los funerales algo más de 100 personas; esta bondad del señor gerente, don Juan Pablo Ortega me obligó aún más al reconocimiento de gratitud y aprecio a servir con todas mis energías y mi más sincera voluntad a trabajar y servir con sinceridad hasta que tuviera fuerzas suficientes para hacerlo y así he cumplido. (Triana 1956, s. p.)

La parte final de la carta se dedica al relato de dos accidentes –uno de ellos la fractura de una pierna–, ocurridos durante actividades de trabajo, y la manifestación de una enfermedad gástrica, como consecuencia del esquema desordenado y discontinuo de comidas, asociado a las exigencias del trabajo, que tuvo por años; en estas páginas detalla la atención recibida del servicio médico de la empresa, de modo que, concluyendo la larga epístola, solicita una compensación económica y resume su situación personal así:

[...]Dejo a Ud. Señor Gerente y a la honorable junta su decisión que espero me sea favorable referente a mis prestaciones que me corresponden, en atención a que hoy me encuentro sin salud, sin energías, baldado porque la pierna me quedó más corta por el

accidente y con sesenta y siete años de edad ya cumplidos, dejándoles a su consideración lo que estimen conveniente. (Triana 1956, s. p.)

La expresión medida de su inconformidad y su sentida solicitud evidencian a un individuo situado a medio camino entre los usos rurales y las expectativas del medio obrero: entre la confianza en los pactos de caballeros y usos del pasado y la posibilidad de invocar derechos laborales apenas difundidos; del mismo modo, es clara la incomodidad de Triana por haber estado gran parte de su vida laboral en un impreciso estatus entre trabajador calificado y empleado de confianza.

La manera en que se dirige a sus patronos, a través de la formalidad de la comunicación escrita, aunque invoca el cumplimiento estricto de sus obligaciones y también sus derechos, trasluce las expectativas por la deferencia y el espíritu benevolente. Los destinatarios del reclamo y petición, los Samper, eran notables liberales de vieja tradición nacional, que cultivaban y apreciaban las actitudes paternalistas hacia sus subordinados.

En síntesis, la información disponible sobre esta firma, que fue la primera y más importante planta cementera del interior del país durante casi todo el siglo XX, resulta ilustrativa de las usuales prácticas de mejora de condiciones laborales, que en la interacción patronos-trabajadores se asociaba a sentimientos de afecto y generosidad. El texto de reclamaciones descrito revela el sentido de la personalización, expectativas e invocaciones que podía tener un empleado que veía la relación laboral, no solo como un contrato, sino también como un intercambio de lealtades y reciprocidades.

#### EL CASO CORONA: DE UNA FÁBRICA DE LOZA A UN GRUPO ECONÓMICO

Corona es una firma multinacional dedicada a la elaboración y comercialización de productos para construcción y remodelación. Fue fundada en 1881 en Caldas, Antioquia, y en la actualidad tiene más 15.000 empleados y 29 fábricas en Estados Unidos, México, Centro América y Brasil. La conformación de este grupo empresarial empezó en 1935 cuando Gabriel Echavarría Misas y sus hijos adquirieron un rudimentario establecimiento en el que, desde 1881, se elaboraba en el municipio de Caldas gran variedad de productos de loza; el comprador de esta pequeña fábrica pertenecía a una familia, de destacados comerciantes y fundadores de las que llegarían a ser las más grandes firmas textiles del país: Coltejer y Fabricato.

Con los Echavarría tomó el nombre de Locería Colombiana S. A. y comenzó un proceso en que la experiencia y cultura de trabajo del primer empresariado textil antioqueño pasaba a otros campos de actividad y se combinaba con nuevos aportes: conocimientos adquiridos por estudios en el exterior y el desempeño de ingenieros de la Escuela Nacional de Minas que fueron vinculados (Ángel y De la Cuesta 2001).

Hernán Echavarría Olózaga (1911-2006) fue una figura significativa por haber integrado el viejo estilo y primer impulso empresarial, con los innovadores cambios y acelerado crecimiento de los años de la Segunda Guerra Mundial y las décadas posteriores. Desde la década de 1950, la especialización y crecimiento de las actividades llevó a que se crearan nuevas plantas en diferentes regiones colombianas. No obstante, las viejas prácticas paternalistas asentadas en la larga historia de Locería Colombiana fueron conservadas y vigorizadas por los Echavarría. Predominó un tipo de empleado campesino-obrero al que se requería arraigar para que no retornara al trabajo agrícola, llevándose el saber productivo; hasta la época de ingreso de nuevas generaciones más claramente urbanas e industriales, se generó una forma de manejo laboral reconocido por las buenas condiciones de trabajo (Ángel y De la Cuesta 2001).

Eran usuales las facilidades para estudiar y la estabilidad del empleo; motivación y esfuerzos por mantener un buen clima laboral ‘trato cálido y sencillo’; un papel de aleccionamiento moral y continua instrucción de la gerencia en tópicos como cuidado de la salud, economía del hogar y vida familiar; servicios médicos y facilidades para adquisición de vivienda; y vinculación de familiares y armonía interna por la conservación de ritos y prácticas colectivas integradoras (fiestas religiosas, celebraciones y eventos deportivos).

En el caso de las nuevas plantas que se establecían fuera de Antioquia, como ocurrió con Colcerámica en el municipio cundinamarqués de Madrid durante la década de 1950, el cuadro directivo y de mandos medios era en su mayoría antioqueño y se procuró trasladar también los elementos de manejo que se han descrito (López 1993).

Un elemento importante en el origen de grupo empresarial que hemos esbozado fueron los rasgos y peculiaridades del mundo social que se creó tras varias décadas de cálidas relaciones de trabajo en Locería Colombiana. Este proceso, con sus típicos componentes paternalistas regionales, así como sus tensiones y cambios, fue descrito con todo detalle en el texto



antropológico que Savage y Lombard (1986) elaboraron, con base en un estudio de tres meses a esta y otras fábricas antioqueñas en 1960, y en otras visitas y observaciones a lo largo de ocho años.

Las detalladas descripciones de Savage y Lombard (1986) muestran una completa visión de los intercambios entre la fábrica y el entorno local del municipio de Caldas, así como entre los diferentes actores sociales que participan de la producción; al mismo tiempo, se evidencian algunos rasgos del estilo de manejo, que Locería comparte con las firmas que hemos descrito. La indagación que realiza este estudioso resulta muy valiosa, tanto por tratarse de las percepciones de alguien ajeno a la vida laboral y a la cultura nacional, como porque se realiza en un momento crítico en que la familia Echavarría, propietaria de la empresa, ha decidido confiar el manejo de sus empresas a un equipo directivo especializado, y vincular a un grupo de jóvenes profesionales como directivos de producción en la planta de 'La Blanca'.

A continuación, se resumen los aspectos más significativos que revela este estudio para la comprensión de los vínculos de reciprocidad entre directivos y trabajadores, y al ambiente social creado en la planta, del mismo modo que la crisis y dinámicas de cambio que ocasiona el ingreso de los profesionales o "doctores".

En el espacio de trabajo, converge una serie de influencias en las que los elementos modernos que el avance empresarial introduce parecen bien integrados a valores reinantes y tradicionales. Savage y Lombard (1986) definen como estructuras esenciales de su análisis la familia, "destino prefijado", sistema patronal y la plaza de pueblo como centro vital de la vida social y la integración comunitaria; con ellas, describen e interpretan elementos culturales e interacciones a nivel de los individuos, la fábrica y la provincia. La vinculación de familiares, principalmente padres e hijos como práctica conocida en otras actividades, se aplicó en Locería, de modo que el padre de familia, trabajando junto a los patrones, se convierte en responsable por la conducta y producción de toda la familia, aún de los hijos adultos. Existe un contrato entre familias, más que entre individuos, ligado a un sistema de remuneración colectivo, en el que el empleador tiene un papel de "superpadre" para varias familias. El manejo laboral, del mismo modo que otros componentes de la organización y gestión, resulta modificable según iniciativa de los patrones, pero siempre en

consulta con los padres de familia, de modo que pareciera predominar una dinámica de cambio e innovación.

Los diálogos que Savage y Lombard (1986) mantuvieron con los trabajadores mostraron que tenían un fuerte apego a sus oficios y compromiso con sus labores, porque las concebían y describían como un destino preestablecido, inmodificable y definido: el papel que estaban llamados a cumplir en la vida. En conexión con la idea de destino, estaba el papel del padre de familia, como rol más respetable al que se podía aspirar en el medio social regional.

Los padres de familia ocupaban los puestos más exigentes, tenían funciones técnicas de orientación y supervisión, y ganaban los mejores salarios; su función era facilitar el cumplimiento del “destino” de los integrantes de la familia, preparándolos, ayudándolos y representándolos ante los patrones; tanto padres como patrones recibían el respetuoso y afectivo título de “Don”. Con la mediación de los padres de familia, el patrón garantizaba el bienestar de los trabajadores en materia de salud y vivienda, interesado aún por aspectos personales como los de matrimonio y la vida familiar. Asimismo, este mantenía una activa presencia en los eventos comunitarios, religiosos o deportivos, y un rol en la vida familiar como padrino de bautizo o matrimonio, que garantizaba que los puestos vacantes serían para descendientes de quienes los ocuparon.

En el esquema generado, el patrón y las familias trabajadoras eran cuidadosas en cumplir sus “destinos asignados”; el patrón concedía a los padres de familia afectuosos saludos, estrecha atención y rápida resolución de sus peticiones. El texto describe así la mixtura entre empresa y familia:

Older workers still occasionally spoke of the factory as their home, of the company as their family, and of the patron as their father. The patron was obliged to behave in ways that reinforced the basic reciprocities. He was also intent on perpetuating the image of his patronal family as a ‘good family to work for. (Savage y Lombard 1986, 44)

Dicho estudio emplea una perspectiva comparativa: analiza una fábrica de loza en Santuario y otra de confecciones en Medellín. Pero es el análisis de la fábrica denominada ‘La Blanca’ en el que más se destaca la integración de la vida municipal con la empresa, las familias y los patrones, así como la vinculación de trabajadores campesinos desplazados por la violencia. Particularmente ilustrativa de la fuerza

y aceptación del esquema paternalista es la descripción de la etapa en que el crecimiento de la empresa, el alejamiento de los propietarios y el ingreso de profesionales transforma el tipo de nexos establecido, genera una crisis y conduce hacia un nuevo orden, en el que, sin embargo, se alcanzó el equilibrio y se mantuvo la dinámica de crecimiento, preservando algunos de los elementos de la etapa anterior.

A mediados de la década de 1950, con una nómina de 500 trabajadores, en el centro de una población de 2.500 habitantes, los propietarios Echavarría emprendieron la incorporación de personal profesional a los puestos directivos y técnicos, dejando en cargos de mando a unos pocos “Dones” como representantes del anterior orden; así, esperaban la continuidad del esquema de relaciones y prácticas patronalistas que se traía, pero los jóvenes profesionales que ingresaban no apreciaban tales formas de manejo laboral, ni se interesaron por conocer la cultura, el casi cifrado lenguaje del trabajo cerámico que se compartía o el espacio social que le era inseparable (Savage y Lombard 1986).

La juventud de los nuevos directores, su origen urbano, pero sobre todo su inspiración taylorista, los llevaba a marcar distancias con sus subordinados, evitando integrarse a los rituales y apreciadas prácticas comunitarias tanto en los espacios de trabajo como fuera de ellos; además de ello, con la ingeniería industrial introdujeron muchos cambios y novedades en los procesos productivos y la estructura de puestos y exigencias (Mayor 1984; 1992).

Muchas consecuencias se derivaron de su intervención, como el malestar obrero generalizado por la modificación de los oficios o “destinos” de los trabajadores (forjador, moldeador, asistentes, etc.); su falta de acercamiento más allá de la comunicación de órdenes y nuevas pautas de rendimiento y compensación; la supresión del papel de los padres de familia, que con sus contratos colectivos y hereditarios habían sustentado una armónica forma de interacción y remuneración con los patrones.

Por varios meses, este ambiente social en la fábrica de La Blanca resultó muy tenso e insatisfactorio para todos los partícipes de la producción; incluso los patrones o propietarios, que ya solo ocasionalmente se hacían presentes en la planta y recibían las quejas obreras, expresaron su propia inconformidad.

Sin embargo, la superación del conflicto se logró a instancias del dinamismo mostrado por el hijo de uno de los antiguos “Dones”, en la promoción de actividades como un torneo de fútbol, del mismo modo

que con el aporte de diferentes trabajadores que, desde posturas tolerantes y de expectativa optimista sobre el aporte técnico de los ‘Doctores’, ejercieron un rol mediador.

De este modo, se halló un espacio motivante de interacción que, aunque no reconstruyó el anterior esquema de reciprocidades, sí creó vínculos compensadores y la mutua aceptación de los sectores distanciados. Surgió así un nuevo equilibrio y respeto mutuo, en el que los trabajadores no esperaban que los “Doctores” actuaran como los “Patrones” o los “Dones”, y estos cambiaron algunas de sus actitudes, para completar exitosamente la aplicación de los estándares taylorianos y, con ello, un cambio organizativo y productivo de fondo en la firma.

Las experiencias que hemos descrito, para empresas que décadas después conformarían el grupo Corona, uno de los conglomerados económicos más importantes de Colombia, reflejan procesos que fueron muy característicos de la región antioqueña en su primera etapa de relaciones de trabajo, instauradas dentro de un fuerte sentido tradicional de comunidad y proximidad entre jefes y subordinados. En este caso, lo que se registra con más detalle, con apoyo en el estudio antropológico de Savage y Lombard, es el tejido social de reciprocidades, roles, interacciones, sentimientos y vivencias compartidas que los grupos familiares configuran tanto en la fábrica como en la localidad. Se tiene aproximación tanto al papel del patrón y su fuerte influjo de autoridad, aceptada e imbuida de sentimiento y respeto –y en parte compartida por otras figuras de mando–, como a las dinámicas de cambio y reconfiguración del poder en la organización.

## CONCLUSIÓN

Los procesos que hemos descrito para dos firmas bogotanas y una antioqueña son ilustrativos de una etapa importante que vivió la industria colombiana. No se trataba simplemente de una progresiva y “normal” mejora en las condiciones de trabajo por medio del asistencialismo establecido por los empresarios y la usual búsqueda de un mejor ambiente de trabajo, que rutinizada y burocráticamente vendría más adelante. Era más bien la creación de una atmósfera especial en la que tales beneficios, ayudas y estudiadas formas de interacción se presentaron como una voluntaria y benevolente liberalidad por parte de los patronos hacia sus empleados, en su mayoría de origen campesino y baja escolaridad. En su perspectiva, había que orientarlos en la conducción de su vida y

arraigarlos en la fábrica y las exigencias de sus oficios. Sin embargo, en el trasfondo estaba el imperativo de arraigar y preparar una fuerza laboral que actuara en mejores condiciones para aportar al plan productivo y capitalista de los empresarios; en ello, se conjugan también ideas tradicionales de deferencia y reconocimiento respetuoso entre personas de situación social contrastante.

En los casos descritos, las dádivas y acciones empresariales a favor de los trabajadores, que a veces se anticipaban o superaban las exigencias de una muy débil legislación, se presentaban como demostraciones de afecto y tenían como trasfondo intenciones aleccionadoras, de control moral y valores católicos, aun cuando fueran promovidas por individuos de filiación liberal. Una vez promulgadas las normas laborales y ambientados los derechos de asociación y negociación colectiva, nuevas dinámicas de cambio y vías de expresión se abrieron camino con lentitud, pero persistió la idea de que la generosidad y la buena voluntad patronal eran lo más decisivo en el destino obrero.

Por varias décadas y de diferente manera, factores como el tipo de liderazgo de ciertos patronos, los ambientes de trabajo influidos por el medio hacendario, la novedad de los oficios y destrezas asimilados, y los espacios de socialización obrera con sus ritos y tradiciones contribuyeron a que existiera un pacto tácito de reciprocidad paternalista entre estos y sus trabajadores. En este acuerdo, los pioneros y fundadores de empresa, imbuidos de su prestigio, rol de liderazgo y ejemplo de trabajo, con deferencia y dádivas motivaron, sometieron e integran a trabajadores que apenas se acercan al mundo fabril.

Los procesos de las tres fábricas colombianas que hemos descrito, con las particularidades que le son inherentes, muestran que, dentro de las variadas motivaciones para las dádivas y concesiones voluntarias de inspiración paternalista, lo que resulta más significativo y aparece de modo más constante es el factor de formación del trabajador requerido y creación de condiciones adecuadas al avance industrial. Aunque existe una casi inescrutable convergencia y mezcla de todas las motivaciones conocidas, en nuestros casos parecen tener mayor primacía los determinantes de orden práctico relacionados con la urgencia de conseguir la integración estable de la fuerza obrera, lo que incluía evitar su desplazamiento a otras actividades o regiones, asegurar una motivación para aprender oficios y habilidades industriales, generar disciplina respecto a las exigencias de

sus puestos y suplir la ausencia del Estado en temas de salubridad y necesidades básicas.

En consecuencia, los afectos paternalistas de los empresarios están más dirigidos a resolver pragmáticamente las dificultades de creación y adaptación del componente obrero y disponer rápidamente de un escenario social más o menos adecuado al proyecto industrial. Además, a excepción de algunas débiles usanzas hacendarias, en nuestro pasado colonial y republicano no había apreciables tradiciones de protección de las élites hacia los necesitados, que inspiraran evocaciones y expectativas. Igualmente, los reclamos sociales y luchas obreras contemporáneas en esa incipiente industrialización no parecen haber sido tan fuertes y dinámicas como para haber hecho apremiante a los patronos legitimar su situación privilegiada o actuar sobre las consecuencias de la *cuestión social*.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemaný, Macario. 2005. "El concepto y la justificación del paternalismo". Tesis doctoral en Filosofía del Derecho. Universidad de Alicante, San Vicente del Raspeig.
- Ángel, Ana, y Carmen De la Cuesta. 2001. *Un sueño en construcción: el caso de Locería Colombiana, 120 años*. Medellín: Locería Colombiana – Universidad de Antioquía.
- Archila, Mauricio. 1991. *Cultura e identidad obrera Colombia 1919–1945*. Bogotá: Cinep.
- Bendix, Reinhard. 1966. *Trabajo y autoridad en la industria. Las ideologías de la dirección en el curso de la industrialización*. Buenos Aires: Eudeba.
- Bloch, Marc. 1958. *La sociedad feudal La formación de los vínculos de dependencia*. México: Uteha.
- Castañeda, Wigberto. 1988. "Bogotá Industria y trabajadores 1900-1945". Tesis de grado, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Castro, Beatriz. 2007. *Caridad y beneficencia. El tratamiento de la pobreza en Colombia 1870-1930*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Grisales, Orlando. 1981. *El problema de la productividad del trabajo en la industria: Bavaria*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Kocka, Jürgen. 2002. "Problemas y estrategias de legitimación de los empresarios y cuadros directivos en el siglo XIX y comienzos del siglo XX". En *Historia social y conciencia histórica, 173-192*. Madrid: Marcial Pons.

- López, Carmen. 2002. “Las relaciones laborales en Colombia: opciones estratégicas de los actores”. Tesis de doctorado, Universidad Complutense, Madrid.
- López, Luis. 1993. “El impacto de la empresa Colcerámica en el municipio de Madrid”. Tesis de grado en Sociología, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Martínez, Manuel. 2007. *Paternalismo y resistencia Los trabajadores de Bavaria 1889-1930*. Bogotá: Rodríguez Quito Editores.
- Martínez, José. 2006. *Historia de la industria cervecera en Colombia*. Bucaramanga: SIC Editorial.
- Mayor, Alberto. 1984. *Ética trabajo y productividad en Antioquía, una interpretación sociológica sobre la influencia de la escuela nacional de minas en la vida, costumbres e industrialización regionales*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Mayor, Alberto. 1992. “Institucionalización y perspectivas del taylorismo en Colombia”. *Boletín Socioeconómico* 24-25: 205-242.
- Sanz de Santamaría, Carlos. 1982. *Historia de una gran empresa*. Bogotá: Benjamín Villegas & Asociados.
- Savage, Charles y George Lombard. 1986. *Sons of the Machine Case Studies of Social Change in the Workplace*. Massachusetts: The MIT Press Cambridge.
- Scott, James. 1990. *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*. México: Editorial Era.
- Sennett, Richard. 1982. *La autoridad*. Madrid España: Alianza.
- Sierra Álvarez J. 1990. *El Obrero Soñado: Ensayo Sobre el Paternalismo Industrial: Asturias 1860-1917*. Madrid: Siglo XXI.
- Thompson, Edward. 1991. ‘Patricios y plebeyos’. En *Costumbres en Común*, 29-115. Barcelona: Editorial Crítica.
- Valero, Julio. 2013. “Paternalismo empresarial en la industrialización de Colombia y Venezuela.” Tesis de doctorado en Historia, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Weber, Max. 1977. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, Max. 1991. *Historia económica general*. México: Fondo de Cultura Económica.

### Fuentes primarias

- Fábrica de Cemento Samper (FCS). 1953. *Informe y Balance*. Bogotá: FCS.

Fábrica de Cemento Samper (FCS). 1959. *50 años de Cemento Samper La más larga experiencia en la industria del cemento en Colombia*. Bogotá: FCS.

Triana, Alfredo. 1956 “Carta al gerente de Cementos Samper”. *Archivo privado de la empresa Cementos Samper*. Copia física en archivo personal.

### **Materiales de campo**

Valero, Julio E. ‘*Memoria de visitas y entrevistas en Cementos Samper*’. Informe de campo sobre observaciones realizadas durante el segundo semestre de 1990 en las plantas de La Siberia, La Esperanza y Santa Rosa en zona rural del municipio de La Calera (Cundinamarca). Archivo personal del autor del artículo.