

Aparcería y disposición en una hacienda cafetera del Tolima (La Aurora, 1948-1993)

Roland Anrup y Renzo Ramírez

Universidad de Gotemburgo, Suecia

El artículo cuestiona los diferentes tipos de transformación administrativo-laboral en los cultivos de café de la hacienda La Aurora, ubicada en la región del Líbano (Colombia). El estudio toma en cuenta las formas cambiantes de disposición desarrolladas en el caso específico del norte del departamento del Tolima, una de las zonas de mayor producción cafetera a nivel nacional y una de las áreas donde con mayor intensidad se vivieron los estragos de la violencia de los años 50 y 60. Los elementos metodológicos para su interpretación son considerados como una aproximación realista en torno al concepto de propiedad. Su análisis explora los diferentes grados de disposición que ejerce el hacendado sobre los objetos en una determinada estructura de disposición.

Introducción

El objeto del presente estudio es la hacienda cafetera del norte del Tolima (Colombia) desde finales de la década de los años cuarenta, época en que se inicia uno de los períodos más cruentos de violencia, hasta nuestros días. Su método: la aplicación del “concepto de disposición”, la renovación del concepto de propiedad y la descripción de las diversas y contradictorias tendencias en la estructura hacendaria que nos ofrece el ejemplo de La Aurora. Parte integral de tal descripción y análisis será comprobar la relativa aplicación que tiene el uso de la propiedad, en circunstancias donde los elementos políticos son importantes y la lucha del hacendado por la adquisición de brazos temporales y permanentes exige de su parte estrategias y métodos adecuados. La violencia de la década de los años cincuenta y parte de los sesenta caracteriza un período en el que sobresale una estructura de disposición patriarcal y paternalista, ambigüamente unida a una identidad racional adecuada frente al control sobre la producción y comercialización del café. Pero, al mismo tiempo que se vivían el fin de la violencia, la incorporación del proyecto reformista liderado por el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA) y el comienzo de un período de tecnificación y racionalización más efectiva con base en la implantación de cultivos de la variedad caturra, los métodos administrativo-labora-

les de La Aurora entraron en crisis hasta culminar con el derrumbamiento definitivo de la empresa.

Específicamente ha de iniciarse este trabajo con el análisis de una de las formas de labor que marcó un período de estabilidad y efectividad en la producción de los cultivos de café. Nos referimos, pues, al sistema administrativo basado en los “tabloneros-agregados”. Posteriormente estudiaremos la adaptación del sistema de “contratistas”, luego el de “agregados-jornaleros” y la transición temporal a un sistema de “administración directa”, para concluir en el estudio de la última etapa administrativa: la de las “cuadrillas” y recolectores de café, cuyo pago dependía de la cantidad de kilos de grano recogidos diariamente.

Al examinar la bibliografía sobre la caficultura colombiana se evidencia, ante todo, la necesidad de formular nuevos conceptos que rompan con las tradicionales etiquetas que intentan determinar tanto el grado de desarrollo como el sistema de relaciones en la sociedad agraria andina. Por esta razón partimos de la vieja discusión en torno al carácter dicotómico y/o de orden lineal del análisis sobre las relaciones de producción, el efecto de la propiedad y el desarrollo socioeconómico en su conjunto.¹ En este sentido, comprendemos que existe la necesidad de replantear conceptos tales como los de la propiedad y las relaciones de producción.²

En efecto, partimos del supuesto de que la organización de la producción puede asumir formas diferentes por lo que, dependiendo de cada caso, sus características tanto en lo laboral como en lo administrativo, son diversas. Para ilustrar esta tesis estudiaremos un caso provechoso en términos de características, tales como la constancia de la fuerza de trabajo en una “unidad de producción” o la unidad de intereses en torno a la aceptación de formas cambiantes de disposición de la tierra o las propiedades. Estos dos aspectos, al igual que los métodos de substracción del trabajo excedente, presuponen relaciones sociales y condiciones de producción bien definidas. Por ejemplo, la aparcería y los derechos tradicionales de posesión ligados a ella pueden ser analizados no en términos de las formas de ingreso o de trabajo excedente, sino como mecanismos para ase-

1 Para ampliar sobre este aspecto véase Cardoso, Ciro y Peréz Brignoli, Héctor: *Los métodos de la historia. Introducción a los problemas, métodos y técnicas de la historia demográfica, económica y social*, México, 1977, pág. 82.

2 Esta tesis sobre la necesidad de un nuevo enfoque es destacada por varios investigadores, entre ellos Mörner, Magnus; Anrup, Roland: “Hacia un marco de análisis para el estudio histórico de la sociedad andina ‘tradicional’”, *Revista de Historia de América*, N.º 98, México DF, julio-diciembre de 1984, págs. 33-47.

gurar la regularidad del suministro de trabajo y/o una fuerza de trabajo permanente.³

De otra parte, los sistemas de supervisión y control del proceso productivo fueron, hasta hace poco, objeto de escasa atención. Sin embargo, las múltiples tareas de supervisión involucradas en la producción agrícola no pueden ser reducidas a la simple conservación de las relaciones de propiedad y explotación. La gran variedad de sistemas de control y supervisión existentes presuponen condiciones de vida definidas y, a su vez, tales sistemas condicionan otras relaciones. Las formas de remuneración del trabajo o la forma en que los trabajadores obtienen sus ingresos están particularmente entrelazadas con sistemas de supervisión y control, puesto que dichos sistemas determinan qué es lo que debe ser supervisado y controlado. Siguiendo a Foucault,⁴ podemos decir que, así como hay técnicas de producción, existen también técnicas de control y supervisión. De aquí se desprende que los cambios en la organización de la producción pueden también ser analizados desde esta última perspectiva. Así, por ejemplo, la aparcería y el uso de trabajo remunerado requieren de mecanismos diferentes de control y supervisión y, por lo tanto, se ajustan al enfoque de nuestro análisis.

Aun cuando a lo largo de nuestro estudio aparecen una serie de conceptos propios de la teoría y enfoque adoptados para la interpretación, nos hemos empeñado por ser cuidadosos con la terminología que utilizamos en nuestra interpretación histórica.⁵ Sin duda, la complejidad y multiplicidad de las relaciones sociales plantea exigencias definidas acerca de los instrumentos analíticos que han de emplearse para su estudio. En este sentido, son varios los trabajos que nos han inspirado en la aplicación de nuestros conceptos.⁶ Queremos tan sólo precisar que tradicionalmente la forma que

3 Un análisis que abarca el período 1895-1948 se puede observar en Anrup, Roland: "Trabajo y tierra en una hacienda andina colombiana", *Estudios Rurales Latinoamericanos*, Vol. 9, N.º 1, Bogotá, enero-abril de 1986, págs. 63-98.

4 Véase Foucault, Michel: *Vigilar y Castigar*, México, 1976.

5 Para el caso de la sociedad andina el investigador Magnus Mörner recomienda ser cuidadoso con las "etiquetas" que pretenden caracterizar el nivel de desarrollo y relaciones económicas. Véase su obra *Ensayos sobre historia latinoamericana. Enfoques, conceptos y métodos*, Quito, 1992, págs. 11-25.

6 Una explicación y aplicación del enfoque podemos encontrarla en los siguientes trabajos de Anrup, Roland: "Disposition over land and labour". En: Lundahl, M. y Svensson, T. (eds.): *Agrarian Society in History*, London, 1990, págs. 108-124; "Trabajo y tierra en una hacienda andina colombiana", *Estudios Rurales Latinoamericanos*, Vol. 9, N.º 1, Bogotá, enero-abril de 1986, págs. 63-98; "Changing form of disposition on an Andean estate; an analytical case-study", *Economy and Society*, Vol. 14, N.º 1, London, 1985, págs. 28-54; "Analys av andínska agrara arbetssystem", *Historisk Tidskrift*, Estocolmo, 1982, págs. 146-176.

asume la gran propiedad rural se halla condicionada por la relación entre el terrateniente y sus trabajadores. No obstante, nuestro enfoque apunta hacia una aproximación más realista en el intento de determinar el *grado de disposición* de una persona hacia un pedazo de tierra o hacia el trabajo de otra persona, en lugar de intentar la identificación de “propietarios” o “compradores de trabajo”.⁷

Disposición y cambios en los sistemas de labor

Tabloneros-Agregados

A finales de la década de 1940, La Aurora abandonó su sistema de administración directa, surgido a raíz de las exigencias de los arrendatarios en el período anterior, para adoptar formas de aparcería basadas en “agregados”.⁸ La disposición operacional⁹ ejercida sobre ellos, en lo concerniente a los cultivos y la producción de café, se daba a través del sistema llamado “tabloneo”,¹⁰ aunque en los cultivos de caña de azúcar se trabajaba a jornal. Para esta época, la hacienda tenía diferentes renglones de producción; entre otros el del café, la caña de azúcar y la ganadería.

El sistema del “tabloneo”,¹¹ se manejaba de la siguiente manera:

“Cada familia tenía un cafetal alrededor de su casa. El tamaño variaba entre cinco y diez hectáreas, dependiendo del grado de interés de la familia. Durante el intervalo de las cosechas, ellos cuidaban, abonaban, desyerbaban y podaban los cultivos.

7 Mörner, M.: *Ensayos sobre historia...*, pág. 36.

8 Los agregados eran familias que, bajo contrato oral y/o escrito, tenían el derecho de vivir en los predios de la hacienda, así como el de cultivar productos agrícolas para su autoconsumo.

9 El análisis en lo que sigue va a proceder con referencia a lo que llamamos *estructuras de disposición*. Podemos establecer que este es el espacio dentro del cual los sujetos ocupan determinadas posiciones generando una combinación diversa de relaciones. Estas relaciones pueden ser de tipo potencial y/o operacional. Las primeras se caracterizan por no responder a un objetivo central, superior y único, siendo determinadas por su grado de disposición en torno al objeto. Así, por ejemplo, el papel o función del mayordomo genera potencialmente cierta subordinación por parte de los trabajadores agrícolas. En cuanto a las relaciones operacionales podemos decir que designan y caracterizan cuantitativamente la capacidad del sujeto para determinar el modo de operación de los objetos. Un ejemplo de ello puede representarse en la estrategia desarrollada por un hacendado en el logro exitoso de su empresa agrícola. Sin embargo, las relaciones de disposición potenciales y operacionales asumen diferentes formas de articulación, puesto que actúan unas sobre otras y se determinan recíprocamente.

10 Término utilizado en la región para determinar un cultivo de café de propiedad de la hacienda, pero a disposición de un agregado encargado de su cuidado, mantenimiento y recolección.

11 En dicha época cada familia estaba constituida entre cinco y siete miembros, contados éstos como brazos disponibles para la recolección de café. Se calcula que existieron un total de veinticinco familias en condición de agregados a disposición de la administración de la hacienda.

Generalmente en época de cosecha, el agregado, a quien se le asignaba el tablón conseguía el personal necesario para coger el café. La hacienda daba el dinero y ellos mismos arreglaban con los que contrataban y luego [...] con la hacienda. [Esta última] también les facilitaba mulas para sacar el café durante la recolección. En la época de cosecha, ellos recolectaban el café y [La Aurora] les pagaba diariamente el café recolectado.

La hacienda tenía su personal y equipos para beneficiar el café. Por eso, alrededor de la casa principal [...], había varias casas, donde se alojaba al personal que necesitaba [...] para su administración directa y a los arrieros, encargados del transporte. En la cosecha, el administrador visitaba todos los tablones para hacer un cálculo aproximado del café que se podía sacar, pues ocurría que los tabloneros escondían unos tres o cuatro bultos de cada veinte para venderlos ellos mismos a pequeños comerciantes. En épocas de cosecha se secaba el café a vapor y se transportaba empacado a lomo de mula hasta el Líbano. Este sistema ofrecía un margen de ganancias favorables a la hacienda".¹²

Como advertimos, los tabloneros tenían un alto grado de disposición operacional. Ellos se encargaban de los cafetos asignados y eran responsables de la siembra de nuevos arbustos. Además, los tabloneros eran enteramente responsables de la cosecha siendo aprovechados las mujeres y los niños de la familia como fuerza extraordinaria de trabajo, en un promedio de cinco miembros por familia. Los tabloneros estaban obligados a ocuparse de la cosecha, que debían entregar a la hacienda al término de cada día de labor durante el período de recolección. La hacienda solamente disponía de edificios, instalaciones y máquinas necesarias para el procesamiento del café. Los tabloneros no tenían derecho a vender su parte de café a ningún otro comprador que no fuese la hacienda; pues, en rigor, ellos estaban obligados a entregar la totalidad de la cosecha a ésta, que monopolizaba tanto el procesamiento como la venta del grano. De este modo, la hacienda mantenía su disposición sobre la producción.

La articulación de las relaciones potenciales y operacionales de disposición en el proceso controlado por la hacienda era de decisiva importancia para la disposición del hacendado sobre los tabloneros y para la reproducción de la estructura de disposición en su conjunto. ¿Se puede considerar la hacienda bajo el sistema de tabloneros como una "unidad de producción", o por el contrario, a cada tablón en sí mismo como una unidad de producción? Aplicando el concepto de unidad operacional de disposición, podemos observar que la unidad de disposición no permanece constante sino que varía con respecto a diferentes operaciones.

12 Entrevista, Rafael Piñeros. Líbano, 17 de noviembre de 1982, pág. 2.

Consecuentemente, en el cultivo del café no es la hacienda la unidad de disposición operacional sino, más bien, debe considerarse que cada uno de los tablones, cultivados individualmente, comprende en sí mismo una unidad de disposición operacional. Pero, desde el punto de vista del procesamiento del café cosechado, la hacienda es la unidad de disposición operacional.

Empleando el concepto de disposición operacional, se le ha dado al término “unidad de producción” un contenido determinado, distinguiéndolo del término “empresa”, ya que la palabra empresa se liga aquí al mecanismo que coloca en contacto, dentro del sistema económico, a diferentes agentes en el mercado. Así, en este caso, la hacienda es una empresa que vende café a las empresas exportadoras. Los lotes de los tabloneros no pueden ser considerados como empresas porque la hacienda monopolizaba el contacto con el mercado. Esta es una importante condición económica de la estructura de disposición.

Nos preguntamos, entonces, ¿cuál era el carácter social de las relaciones entre los tabloneros y la hacienda dentro de esta estructura? ¿Deben los tabloneros ser considerados como pequeños agricultores o, más bien, como trabajadores asalariados? O, ¿quizá, ninguno de los dos términos es apropiado para definirlos? Pues bien, desde el punto de vista del salario, es decir de los jornales pagados a los tabloneros por la hacienda, bien puede considerarse a éstos como un tipo de trabajadores asalariados. Sin embargo, el grado de independencia del cual gozaban los tabloneros como productores directos podría, por otra parte, justificar el argumento de que eran una especie de pequeños agricultores, explotados a través del monopolio ejercido por la hacienda sobre el mercado.

La forma de aparcería que el sistema de tabloneros representa y las relaciones sociales que de ella se derivan no pueden ser concebidas ni como una relación entre capital y trabajo, ni como una relación entre capital comercial y productores simples de mercancías. Como resultado del análisis de las relaciones de disposición, potenciales y operacionales, y de su juego recíproco, así como de la estructura de disposición en su conjunto, se llega a la conclusión de que los tabloneros no eran ni trabajadores asalariados, ni pequeños agricultores independientes. Esta forma de aparcería debe ser analizada como una estructura de disposición específica.

La hacienda encargaba a los tabloneros contratar a los recolectores estacionales. De esta manera se convertían en “agentes de enganche” y también, en cierto modo, en “supervisores” o “capataces de obra” por cuenta del hacendado. El reclutamiento y control de la fuerza de trabajo oca-

sional recayó en manos de los tabloneros a causa de que “cada uno tenía asignado su tablón para coger”, es decir, que toda la tierra de plantación de café estaba dividida en tablones. La administración optó, en el período de violencia generalizada de los años 50, por encargar de este reclutamiento y control a un intermediario capaz de encarar los problemas, que fuese de confianza y que al mismo tiempo pudiese ser sometido a control directo por parte de la hacienda. Ese intermediario era el tablonero. La supervisión directa de la administración de la hacienda se realizaba, en efecto, sobre el tablón y el tablonero, en tanto que era este último quien reclutaba y supervisaba a los recolectores estacionales. La administración de la hacienda intentaba establecer su disposición operacional manteniendo a los tabloneros bajo inspección permanente y sometiéndolos a normas de rendimiento. Ello implicaba, desde luego, el establecimiento de técnicas de disciplina dentro del marco de las relaciones operacionales de disposición. El término “disciplina” simplemente alude aquí al empleo de ciertos métodos más que a la realización cabal de los efectos deseados.

En tanto que durante el período de la cosecha había necesidad de reclutar trabajadores desde fuera de la hacienda, el resto del tiempo había desocupación entre los tabloneros. La hacienda tomaba medidas para resolver este problema y no solamente movida por razones económicas. Según nuestras fuentes, existían otras causas de fondo:

“La hacienda tenía que tener mulas para recoger las cosechas y para transportar el café beneficiado al pueblo. Por lo tanto, era necesario tener pastos y caña. Había por lo menos treinta bestias para la recolección y el transporte del café. La caña es el mejor alimento para las bestias, pero después también sacábamos panela. Había trapiche, también había ganadería. La expansión de la plantación de caña y de la ganadería fue más que todo una solución a la desocupación de las familias de tabloneros en épocas de no cosecha, porque es muy peligroso tener gente que no tiene que hacer”.¹³

En el marco de esas condiciones políticas, parece lógico suponer que una de las preocupaciones de la hacienda en aquel período fuese la “limpieza” de elementos peligrosos o indeseables entre los tabloneros y trabajadores. Por eso, se realizó la compra de mejoras¹⁴ a los tabloneros a quienes se deseaba desalojar:

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ Gastos útiles y reproductivos que, con determinados efectos legales, hace en propiedad ajena quien tiene respecto de ella algún derecho similar o limitativo del dominio, como la posesión, el usufructo o el arrendamiento.

“Se les compró a aquellas personas que eran problemáticas o que querían emigrar para otra parte. Que ese tablonero no colabora con la hacienda y pone mucho problema y es comunista y es bolchevique, entonces había que comprarle su mejora, y allí se instalaba otra familia hasta con contrato de arrendamiento. Había también algunos que no querían vender su mejora y seguían trabajando allí y no la vendían. No era obligatorio vender la mejora ni comprarla. Se compraba por una de esas dos causas, o porque la gente era problemática, o porque la hacienda decía “ese cafetal mas bien lo manejo yo directamente”. Algunos tabloneros pusieron problemas muy graves para vender sus mejoras. Los comunistas decían a los tabloneros: “no vendan esa tierra, es suya”.¹⁵

Como vemos aquí, la aplicación común acerca de la propiedad es muy engañosa. Se presume frecuentemente que el término “propiedad” se refiere, de un modo natural y obvio, a un objeto y la condición que asume con respecto a su dueño. En lo que concierne a la propiedad sobre la tierra, se considera que un hacendado, mediante el hecho de ser legalmente dueño de una determinada propiedad, establece sobre ella un derecho total y absoluto. Pero decir que un sujeto es propietario legal de algo no significa, en realidad, más que lo siguiente: ese sujeto tiene un grado determinado de disposición sobre ese algo. Esa disposición muy pocas veces puede ser considerada como absoluta. Otras, como en este caso los tabloneros con sus derechos de compensación por sus mejoras, también tienen cierto grado de disposición. Esto cuestiona de inmediato la naturaleza del control que tan frecuentemente se considera implícito en la propiedad privada de la tierra. Tal capacidad de control deja de estar garantizada tan pronto como se reconoce que su ejercicio supone recurrir a medios de acción en situaciones particulares. Medios que, por su parte, dependen ellos mismos de condiciones bien determinadas.

En general, los cambios adoptados en La Aurora fueron exitosos si se tiene en cuenta que la hacienda logró mantener la integridad de sus relaciones de disposición y obtener relativamente buenos rendimientos de producción en medio de la ola de violencia y crímenes políticos que sacudían la región. *Cuando yo estuve [en 1954], saqué 450 cargas de pergamino ya seco*,¹⁶ dice nuestro informante, no sin un dejo de orgullo.

Contratistas

La innovación del sistema de labor con base en contratos de compañía adquirió diferentes variantes y prácticas. No obstante, todas ellas estuvieron vinculadas a una circunstancia legal con base jurídica al ser erigidos

¹⁵ Entrevista, Rafael Piñeros. Líbano, 17 de noviembre de 1982, pág. 1.

¹⁶ *Ibídem*.

como modelo por parte del Ministerio de Agricultura, los “Contratos presuntivos de aparcería” a porcentaje se hicieron oficiales según el Artículo 3, Decreto 2397, de 1958. De acuerdo a la participación de cultivos en compañía fueron estipulados derechos y obligaciones por parte de propietarios y trabajadores. El arquetipo establecía algunas condiciones mínimas. Una de ellas era facilitar tierras destinadas a cultivos de pan-coger como yuca, arroz, plátano, etc., respaldada por los Artículos 4 y 5 de la ley 100 de 1944. De igual manera, se invalidaban los subarrendamientos, traspasos o ventas de mejoras a terceras personas, según el Artículo 8 de la misma ley. También se acordaba, a partir de los artículos 4 y 5 de la ley 100 de 1944, no establecer cualquier tipo de cultivo de tardío rendimiento, ni mejoras de carácter permanente de ninguna naturaleza.¹⁷

Estas leyes, aplicadas para cualquier tipo de aparcería o de cultivo permanente, asumieron sus particularidades en el caso de La Aurora. En la administración de Carlos Osorio (1960-1966) se introdujo un sistema de labor basado en “contratos presuntivos de aparcería”: una modalidad de asociación muy común por aquella época en distintas regiones de Colombia. Según este sistema, el propietario dividía el área cultivada de la hacienda en diferentes secciones y dejaba a un “contratista”¹⁸ a cargo de cada sección. Sobre la base de informes diarios entregados por un supervisor asalariado, la hacienda pagaba semanalmente a los contratistas por las jornadas de trabajo empleadas en el cultivo de café y, en ciertos casos, en el de caña de azúcar, registrándose este pago en una cuenta individual para cada contratista. Cuando el producto llegaba a manos de la hacienda, después de la cosecha, los contratistas recibían un pago como si el café hubiese sido “comprado” por la hacienda, según un precio unitario fijado al comienzo del período de cultivos. Del monto que debía recibir el contratista por el producto que entregaba a la hacienda se deducían los pagos semanales que había recibido, como si se tratase de adelantos o anticipos.

Pocas dudas pueden haber acerca de que el objetivo de esta forma de organización consistía en atar a los contratistas, entregándoles lotes de tierra en los cuales, por regla general, tenían su familia y su casa. Sus moradas se establecían en los predios de la hacienda, lo cual incrementaba aún más la dependencia de los contratistas. Las secciones variaban según el tamaño de la familia del contratista, pero la hacienda prefería familias con

17 Archivo Municipal del Líbano (AML). Modelos de aparcería en compañía a porcentaje, 1957.

18 De esta manera se llamó a quienes aceptaban dichos contratos.

varios miembros en edad de trabajar. Al parecer, la administración trataba de evitar el reclutamiento de fuerza de trabajo extra durante los períodos de cosecha. Posiblemente esto estaba determinado por el deseo de impedir el acceso de las influencias políticas e ideológicas de que pudieran ser portadores los trabajadores forasteros.

La gran diferenciación estacional de fuerza de trabajo en las plantaciones de café hacía ventajosa la utilización de grupos familiares que pudieran adaptarse flexiblemente a esta variación. La hacienda aseguraba de este modo una reserva de trabajadores para el apogeo de la cosecha, sin necesidad de mantener trabajadores permanentes empleados; la alternativa habría sido la combinación de un menor número de trabajadores permanentes en las épocas de cultivo y un número mayor de trabajadores agrícolas forasteros para expandir la fuerza de trabajo durante las cosechas. Esta última solución habría resultado más costosa y más insegura al mismo tiempo, precisamente porque en el período de cosecha el salario de los recolectores podía sufrir aumentos forzosos a causa de la competencia local entre las haciendas y plantaciones de café por el acceso a la fuerza de trabajo. La administración de la hacienda podría haberse encontrado entonces sin recolectores, o verse obligada a superar las ofertas de sus competidores. Ello hubiera conducido al establecimiento de un precio de equilibrio. El “jornal” de los contratistas, en cambio, era pagado en concordancia con una tasa fijada por la hacienda al comienzo de las siembras y estaba a un nivel considerablemente más bajo que el de los salarios de los trabajadores ocasionales. El sistema de contratistas tenía la ventaja adicional de ahorrarle a la hacienda los gastos de alimentación, alojamiento y supervisión que hubieran causado los trabajadores ocasionalmente reclutados.

Podemos considerar al sistema de contratistas como una forma especial de trabajo asalariado que ata los trabajadores a la hacienda. El salario de los contratistas era presentado como jornal, en forma de pago semanal por días trabajados en el cafetal. El propietario de la hacienda conservaba, en todo momento, plena disposición sobre el producto del trabajo. La “venta” del producto por parte del contratista a la hacienda era una operación formal. La cuenta del contratista, en realidad un tipo especial de cuenta de jornal, era acreditada con el monto del café entregado, como si éste hubiese sido vendido. Se puede formular una estrecha analogía con un sistema de salarios que consta de una parte fija y otra móvil o variable. En este caso la parte fija, el salario semanal por días trabajados, se completa con una parte móvil, el monto recibido por los contratistas si el valor del café

entregado por ellos a la hacienda excede al valor de los salarios recibidos anteriormente en dinero o en especie.

Desde otra óptica, en cambio, el sistema de contratistas es una forma de aparcería con una independencia limitada para el contratista. La hacienda provee el capital representado en tierra, plantaciones, herramientas, gastos de operación tales como anticipos en dinero y en especie, y una vivienda. Por su parte, el aparcerero provee el trabajo. Los pagos semanales pueden ser vistos como una especie de préstamo, puesto que implicaban que el contratista asumiera una deuda, que luego reembolsaba mediante la entrega del café cosechado a la hacienda. La desventaja del aparcerero era que el precio del café había sido fijado de antemano. Si el precio de mercado se alzaba en el curso del período de cultivos, la hacienda se apropiaba de las ganancias derivadas de este aumento. Si el precio de mercado caía, el sistema podía resultar favorable a los contratistas. Sin embargo, la dependencia del aparcerero en relación con la hacienda implicaba que desde el comienzo el precio debía ser fijado claramente por debajo del nivel del precio de mercado, ya que este precio que la hacienda recibía por el café era claramente más alto que el pagado a los contratistas. Por esto, la hacienda no hacía mal negocio, incluso si los contratistas no estaban en condiciones de pagar siempre enteramente su deuda. Lo que importaba no era el valor del café según el precio establecido por la hacienda, sino el total que le representaba a ésta cuando lo vendía en el mercado.

Por su parte, los contratistas tenían un considerable grado de disposición sobre las secciones confiadas, aunque la hacienda tomaba parte activa en el proceso de labor a través de supervisores que controlaban diariamente el trabajo. Por tanto, los contratistas no eran pequeños agricultores independientes, sino trabajadores sujetos a control diario. La hacienda cuidaba de que los días de labor por los cuales había pagado hubiesen sido efectivamente trabajados en el cafetal. De esta manera, la hacienda intervino en las relaciones operacionales de disposición. Los contratos no mencionaban ningún derecho para los contratistas en el sentido de cultivar nada que no fuese café, ni para la venta ni para el propio consumo, pero se le vigilaba la producción para la venta, pudiendo cultivar ciertos productos de subsistencia.

La variante de contrato de aparcería expuesta anteriormente determinaba, como objeto de control, los jornales o días de trabajo dentro de los cultivos, convirtiéndose los primeros en una estrategia apta para el estímulo y control en la productividad de la fuerza de trabajo.

Agregados-Jornaleros

No obstante las limitaciones mencionadas, los contratistas gozaban de un considerable grado de disposición sobre la tierra. Demasiado grande, desde el punto de vista de la administración de la hacienda. Cuando La Aurora quedó a cargo del hijo del propietario, Luis Osorio (1966-1973), la organización del trabajo cambió una vez más y la razón que dio el nuevo encargado para este cambio fue que la cantidad de café entregado por los contratistas al final de la cosecha era, en muchos casos, insuficiente para pagar los adelantos que la hacienda hacía en dinero y en especies. Esta explicación constituye una parte de la verdad, pero de ninguna manera nos puede dar una respuesta completa sobre las causas de los cambios introducidos en los sistemas de trabajo durante este período.

Los problemas que afrontaba el propietario de la hacienda a finales de los años sesenta eran no solamente económicos sino también, en una gran medida, políticos, afectando a las condiciones para la reproducción de las relaciones de disposición. Durante los primeros años de la década, el papel jugado por la administración de la hacienda en la articulación de las relaciones operacionales y potenciales de disposición no fue suficiente para garantizar una disposición estable de la hacienda, que ya no estaba segura de poder separar los contratistas de los lotes de tierra. Desde mediados de los años sesenta la situación había cambiado. Las condiciones políticas e ideológicas no podían garantizar relaciones estables de disposición en el agro. De una parte, tanto el programa de reforma agraria del liberal Carlos Lleras Restrepo —con el que se dio nacimiento al INCORA, aprobado por el Senado bajo la ley 135 de 1961—, como la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) —organización que por entonces mostraba un creciente radicalismo—, amenazaban la estabilidad de las relaciones existentes en el sector agrario. Más de los 40 proyectos establecidos por el INCORA lo fueron en las denominadas “áreas rojas”, zonas de intensa lucha campesina, influencia guerrillera y estricto control militar.¹⁹ El departamento del Tolima había sido escogido como la primera región donde se llevaría a efecto el proceso de la reforma agraria.

Este estado de cosas constituía una amenaza contra la disposición del hacendado. La administración decidió modificar el sistema de labor. En un primer período se retomó el sistema de agregados pagando su trabajo a

¹⁹ Perry, Santiago: *La crisis agraria en Colombia 1950-1980*, Bogotá, 1985, pág. 105.

jornal. Posteriormente, se dió una administración directa sobre la fuerza de trabajo, con otro tipo de desplazamiento. De 18 contratistas fueron expulsados 10, considerados subversivos y/o insuficientemente productivos. La administración habría podido fácilmente, de este modo, poner las secciones de los desalojados bajo la disposición operacional directa de la hacienda con la ayuda de trabajadores agrícolas permanentes y ocasionales. Los demás, evidentemente dignos de confianza a sus ojos, podrían haber continuado trabajando como contratistas. Pero ésta prefirió reemplazar el sistema de contrato por una vieja modalidad de aparcería, ya experimentada en la hacienda a finales de los años 30; nos referimos al mantenimiento de la fuerza laboral con base en el sistema de agregados, con la diferencia de que el trabajador recibía ahora un pago semanal por su labor en los cultivos.

Los contratistas fueron transformados en los llamados “agregados”, a cada uno de los cuales se proveyó de un lote de 20 has., independientemente del tamaño de la familia. Cada agregado era responsable de su sección, y tenía que reclutar la fuerza de trabajo que necesitaba en los diferentes períodos del año, pues la aportación laboral de su familia era claramente insuficiente para secciones de un tamaño de 20 has. Por lo menos durante el período de la cosecha, la mano de obra contratada no familiar constituía la mayor parte del total de la fuerza de trabajo utilizada. Los agregados tomaban a su cargo tanto la responsabilidad como el gasto del reclutamiento y el mantenimiento de la fuerza de trabajo y esos trabajadores enganchados eran pagados por ellos mismos y no por la hacienda. Con este sistema, la administración evitó todos los gastos, jornales, cargas sociales, etc., tanto para trabajadores permanentes como para los ocasionales. Gastos en que habría tenido que incurrir si hubiera tomado a su cargo la plantación bajo el sistema de operación directa. La hacienda pagaba a los agregados un “salario” semanal y durante el período de la cosecha les entregaba una suma adicional por cada unidad de café recolectado. La entrega del café a la hacienda era obligatoria y su precio había sido fijado al comienzo de la época de cultivo, a una tasa claramente por debajo de la del mercado, precisamente como se hacía durante el sistema de contratistas.

Esta organización del trabajo dio, sin duda, a los agregados un más alto grado de disposición cuantitativa sobre los objetos de disposición que aquélla de la cual gozaban los contratistas. Al mismo tiempo, el sistema implicó un desplazamiento de la contradicción hacienda/trabajadores agrí-

colas a la contradicción agregados/recolectores. Al evitar un sistema de trabajo asalariado puramente capitalista, la hacienda eludía también una confrontación directa y claramente delineada entre capital-trabajo, entre un capitalismo rural y una fuerza proletaria de trabajo agrícola. El sistema de agregados debe ser considerado como una variante más de la aparcería que tantas y tan diferentes formas ha adoptado en La Aurora en el curso del siglo XX.

Transición a la administración directa

Sin embargo, el proceso descrito no parece ser aislado. Al hacer un análisis comparativo de la evolución de la fuerza de trabajo en el sector cafetero dentro del período 1932-1970, encontramos que la fuerza de trabajo sostenida con base en los miembros de la familia, propia de las pequeñas propiedades, disminuyó paulatinamente de un 69.23% a un 46.66%. Por su parte, los caficultores dependientes se redujeron de un total del 23.07% a un 1.28%, mientras que los trabajadores asalariados por el sistema de “quilaje” y/o de jornal aumentaron de un 7.7% a un 79.22%.²⁰ De igual manera, se fortaleció el trabajo a jornal en aquellos cultivos que la hacienda administraba directamente. Como observamos anteriormente, la fuerza de trabajo estaba constituida por los propios agregados y personal contratado por éstos.

A pesar del mantenimiento de las relaciones de producción en La Aurora de acuerdo a los sistemas laborales expuestos, la capacidad operacional de su último dueño no fue lo suficientemente hábil como para enfocar apropiadamente las inversiones y estimular la retribución de sus bienes. Es entonces cuando la administración comienza un período de decadencia. Hasta el año 1972 su administrador y entonces propietario, a pesar de sufrir serios problemas económicos y conflictos laborales, mantiene un excelente grado de compadrazgo y amistad con los agregados. Al igual que con su padre, el compadrazgo y trato afectivo hacia los trabajadores sirvió de estímulo para el mantenimiento permanente y estable de buenas relaciones laborales dentro de la hacienda. Sin embargo, en la época que citamos este tipo de trato comenzó a deteriorarse y a adquirir vicios en las relaciones.

²⁰ Urrea, Fernando: “Mercados de trabajo y migraciones en la explotación cafetera”, *Migraciones Laborales*, Vol. 9, Bogotá, 1976, pág. 31.

“El era muy dinámico, muy activo, muy emprendedor, solía tener buena relación con los trabajadores... solía jartar con ellos y se simpatizó por el lado de las bestias buenas, como caballista él se moría por eso”.²¹

A finales de los años 70 el administrador se vio forzado a hacer cambios en su trabajo, a raíz de la nueva fase de modernización de los cultivos de café, para la cual la región del Líbano sirvió de modelo en una de sus primeras etapas de expansión. Al comienzo se plantaron cultivos de la nueva variedad de café llamada *Coffea Arábica Caturra*. La era del caturra se originó en la hacienda de manera experimental, al mismo tiempo que se conservaron los cultivos tradicionales bajo sombra. Con la implantación de los nuevos sembrados, las técnicas y exigencias para el mantenimiento se transformaron. El caturra exigía mayor inversión que el café tradicional y la necesidad de insumos y fertilizantes obligó a acudir a préstamos de capital por parte de comerciantes del café y entidades bancarias. Este endeudamiento forzoso significó un embargo temporal de los predios de La Aurora.

De otra parte, a raíz de la administración directa y a jornal asumida como consecuencia del inestable clima político y los problemas derivados del proceso de reforma agraria, los núcleos familiares empezaron a ser desplazados de su función laboral y a canalizarse su fuerza no hacia una disposición directa por parte de la familia sobre determinado cultivo, sino en jornadas de trabajo diario. Las familias agregadas perdieron su disposición operacional sobre los cultivos y sobre un pedazo de tierra. Este desplazamiento y su incidencia en la actitud sico-social de los agregados comenzó a influir negativamente en la calidad y efectividad de su fuerza de trabajo.

“Todo lo que fue por administración [directa], o sea al jornal [no fue igual], las ganancias con el cambio de sistema disminuyeron porque la gente ya no daba el mismo rendimiento de antes, yo creo que empezaron a recibir menos”.²²

En realidad, los ingresos de las familias mermaron, puesto que tanto niños como mujeres dejaron de ser considerados una fuerza laboral apta.

Se ha querido determinar el período de la violencia como el comienzo y el fin de una era. Es decir, el fin de la expansión espontánea de los cultivos del café y de las actitudes paternalistas en los núcleos de producción, y el comienzo de una era moderna de racionalización y tecnificación de la producción. Sin embargo, consideramos que no son en sí los efectos polí-

21 Entrevista, Dagobero Osorio y Rafael Osorio. Líbano, 24 de marzo de 1994.

22 *Ibidem.*, pág. 4.

ticos propios de la misma violencia los que influyeron en dichos cambios, sino una motivación de factores externos y ajenos a la misma, como aquellos ligados a la competitividad del café colombiano en el mercado internacional. La violencia en sí nos sirve para determinar y limitar el campo de análisis, pero en ningún momento como el elemento de análisis exclusivo para la comprensión del problema. En efecto, la violencia generó un cambio de actitud política de los trabajadores de las regiones que fueron afectadas, pero quizá no en su comportamiento social y laboral. Lo que allí realmente se dio fue el choque directo entre una administración paternalista y espontánea y otra racional, planificada y competitiva. Este choque fue radical para el caso de La Aurora, y es este enfrentamiento el que puso fin a lo que fuera una de las haciendas cafeteras de mayor dinamismo y efectividad laboral en la región.

Los factores enunciados anteriormente determinaron la crisis de la administración y su decisión de traspasar el manejo a un nuevo propietario, don Jaime Contreras, cuñado del último administrador y mayor retirado del Ejército, quien asumió en 1972 la administración definitiva de una hacienda en crisis.

Administración directa. Cuadrillas y Quilaje

La recuperación económica de la hacienda y subsanación de deudas y embargo, lograda en un momento inicial por el nuevo propietario de la hacienda, fue más resultado del estímulo de la inversión en capitales, realizada por el propietario, que de la misma efectividad en el proceso de producción. Estos cambios conllevaron transformaciones radicales en el sistema laboral y, por consiguiente, el fin del sistema basado en los “agregados”.

Los agregados asalariados, quienes aún mantenían cierta disposición sobre determinados lotes y mejoras, fueron organizados en cuadrillas de trabajadores que debían responder a las exigencias y planes del propietario. Este cambio brusco trajo consigo ciertas contradicciones en el funcionamiento interno de la hacienda.

En primer lugar, las cuadrillas debían transportarse a distancias relativamente largas para iniciar sus trabajos. Como sabemos, ya los niños y mujeres no formaban parte de esta fuerza laboral, ni tampoco los agregados podían dedicarse a los cultivos que quedaban alrededor de su casa. Los

problemas de transporte generados por este sistema provocaron grandes trastornos a los trabajadores. En segundo lugar, el administrador comenzó a comprar mejoras, con el fin de romper con la dependencia tradicional que habían mantenido los trabajadores con la hacienda. Esta actividad implicó inconvenientes en torno al mantenimiento de las familias de los trabajadores por parte de los cuadrilleros. En tercer lugar, la sustitución de una actitud paternalista cultivada por los anteriores administradores y propietarios por otra de tipo racional y con exigencias disciplinarias, teniendo en cuenta el linaje militar de su propietario, inspiró el rechazo soterrado de la mayoría de los trabajadores y, consecuentemente, su emigración a otros lugares.

“Eramos 24 agregados. Don Jaime entró con un modo de pagar las mejoras y dejó perder todo. Acabó con los agregados. No daba trabajo. Dejó caer todo, aguacatales grandes y cafetales. Vino a liquidar o intentó cambiar [la modalidad de las relaciones laborales] y fracasó. No se podía pasar de esa puerta porque el Mayor no quería tener que ver con esa gente. Para hablar con él tenía que haber orden y citas y etc. El no sabía distinguir, él pensaba que estaba mandando a soldados, sabía uno que era a los gritos, él pensaba que allá [en La Aurora] era lo mismo”.²³

Esta situación generó problemas en el abastecimiento de la mano de obra necesaria en los cultivos, por lo que se debió acudir a la demanda del mercado laboral transitorio de las zonas cafeteras. Esta solución resultó siempre más costosa debido a la competencia con otras propiedades y a la escasez definitiva de dicha fuerza de trabajo en la región. Debemos tener en cuenta que los recolectores temporales provenían de distintas zonas rurales y centros poblados.

De otra parte, las inversiones en la modernización de los cultivos, las heladas y pérdidas de cosechas, las plagas y enfermedades, como el caso de la roya y posteriormente la broca, llevaron al endeudamiento definitivo de su propietario, lo que le obligó a vender lotes de la hacienda a fin de subsanar sus deudas. Así, lo que fue en otro tiempo una hacienda de más de 600 hectáreas es hoy una finca de sólo 80. En definitiva, el “poder” generado por la propiedad no fue determinante para el logro y mantenimiento del control social y una efectiva disposición de los objetos por parte del hacendado. La situación de quiebra económica antecedió a la liquidación total de los cultivos de café y a la terminante inactividad productiva de la

²³ Entrevista, Pablo Gonzales, Julio Sanin y Parmenio Buitrago. Líbano, 16 de noviembre de 1983 y 29 de mayo de 1993.

finca en cualquier tipo de renglón agropecuario. La disposición ejercida sobre las cuadrillas no fue la más efectiva, no tanto porque los métodos no hubiesen sido eficaces, sino por el rompimiento brusco en las relaciones dadas entre el dueño y los trabajadores.

“Ya de la hacienda no queda sino rastrojo. Nosotros sólo cuidamos la casa de la hacienda por que mi esposo sale a trabajar por allá a otra parte. Esto es apenas el cuento de que era la hacienda La Aurora”.²⁴

El sistema que trató de subsanar los problemas generados por las cuadrillas fue el “quilaje”, una especie de trabajo a destajo. El trabajador ganaba de acuerdo a la cantidad de café recogido, realizándose el pago diaria o semanalmente, de acuerdo a las conveniencias del propietario. El precio por kilo de café recogido se estipulaba anticipadamente. Sin embargo, la escasez de mano de obra en los últimos años, las prioridades del hacendado y por último la oferta concurrída de otras fincas, determinaron que, en algunos períodos, los costos de recogida del café fueran elevados y que, en otros casos, fuesen tan bajos que los trabajadores dudaban entre recoger café o quedarse en sus casas.

En parte, la situación generada aduce al problema de la capacidad y operabilidad del administrador. Al parecer, la falta de experiencia y poca habilidad en el trato con los trabajadores fue definitiva para el declive de la hacienda. Así pues, podemos comprender que su falta de efectividad y de destreza en cuanto a las estrategias necesarias para afrontar estos problemas fue, en definitiva, lo que primó para el absoluto fracaso de la empresa cafetera y de caña de azúcar en la hacienda La Aurora.

Conclusiones

Hemos discutido varios sistemas de organización del trabajo usados en la hacienda La Aurora desde mediados de este siglo hasta comienzos de la década de los años noventa. Todos ellos tabloneros, contratistas y agregados- implicaron la división de la tierra de la hacienda dedicada al cultivo del café en lotes asignados a individuos o a grupos de trabajadores. Como hemos visto, todos esos sistemas estaban pertrechados para controlar las actividades del cultivo del café e incluían una remuneración del trabajo de acuerdo con los resultados.

24 Entrevista, Uvergel Giménez. Líbano, 16 de noviembre de 1983 y 29 de mayo de 1993.

En la agricultura, en donde el trabajo se extiende sobre un área extensa y las actividades relacionadas con los cultivos son variadas y estacionalmente cambiantes, la organización de tales sistemas de supervisión y planificación puede ofrecer problemas especiales. Los sistemas de supervisión de los trabajadores y la planificación de actividades no están libres de costos. Se requiere una maquinaria para el despliegue, para la realización del trabajo y la organización de actividades relacionadas con la producción. El sistema del salario por tiempo presupone la existencia de un mecanismo para observar y controlar el tiempo empleado en trabajar. Los sistemas de remuneración del trabajo según el resultado son especialmente predominantes en la agricultura, y su predominio, creemos, no es independiente de las dificultades que implica la organización de los sistemas de supervisión y control requeridos por el sistema de remuneración según el tiempo trabajado.

Los sistemas de remuneración según el resultado del trabajo adoptan una variedad de formas en la agricultura: aparcería, pago por unidades, o la compra del producto por parte de la hacienda. En una u otra ocasión la administración de La Aurora utilizó todos esos sistemas. Estos cambios implicaron la capacidad operacional del hacendado, creando como consecuencia métodos de dependencia laboral en torno a la tierra, otorgando un núcleo de disposición estimulante para los trabajadores con base en el ofrecimiento de lotes de cultivo, asumiendo una actitud de control directo sobre los objetos de la estructura hacendaria.

Debemos resaltar en este proceso la capacidad operacional del hacendado a través de sus actitudes paternalistas o racionales. Según la estrategia y la época, los métodos lograron cierta estabilidad operacional en el control social y económico del proceso de producción, aún en los casos en que las circunstancias políticas fueron determinantes en la región. Sin embargo, para el caso de La Aurora, la sustitución definitiva de los métodos paternalistas y de compadrazgo por otros que implicaban una racionalidad abierta, con administración directa, fue definitiva para marcar el comienzo de una crisis que representó el desmembramiento definitivo de una de las haciendas más productivas del norte del Tolima.²⁵

25 En 1923 tan sólo se contabilizaron 5 fincas con más de 100.000 cafetos en la región del Tolima; en 1932 el número aumentó a 11. La Aurora en aquella época significó una de las fincas de mayor producción. Un cuadro estadístico al respecto de las fincas cafeteras en la región en Machado, Absalón: *Café. De la aparcería al capitalismo*, 1977.