

**Condiciones de trabajo  
en la industria colombiana**

**ARBITRARIEDAD Y BENEVOLENCIA  
EN EL TRABAJO INDUSTRIAL**

**Estudio en la empresa Indugras**

**CARMEN MARINA LOPEZ PINO  
GINA LORENA CASTELLANOS S.**

**Universidad Nacional de Colombia  
Departamento de Sociología**

Derechos reservados: Carmen Marina López P.  
Gina Alexandra Lorena Castellanos S.  
Departamento de Sociología - Universidad Nacional

ISBN 17-0097-8

Primera edición 1990  
Segunda edición 1992

Edición: Departamento de Sociología  
Universidad Nacional de Colombia

Impresión: Editorial Presencia

Carátula: Gabriel Suarez  
Fotografía: Cortesía Archivo Fedemetal

Impreso y hecho en Colombia - Printed in Colombia

Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de la  
Universidad Nacional de Colombia

Esta publicación forma parte de la serie: Condiciones de trabajo en la  
industria colombiana y presenta resultados del proyecto de investigación  
realizado entre 1987-1991. Fue financiada por la Fundación Volkswagen  
de Alemania.

## INDICE GENERAL

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I

##### ANTECEDENTES DE LA FUNDACION DE INDUGRAS

1.	La unidad empresarial de tipo familiar	6
2.	Concepción del conflicto y de la empresa como una organización social	8
3.	Adquisición de la mentalidad burguesa y empresarial	9
4.	Características personales del empresario y la nueva generación de empresarios o directores de empresas	11

#### CAPITULO II

##### CONTEXTO ECONOMICO

1.	Suscinta historia económica de la empresa	15
1.1.	El taller manufacturero	15
1.2.	La consolidación	16
1.3.	Acumulación de capital en medio de la crisis	18
1.4.	Expansión: integración de las empresas graseras	19
2.	La empresa en el marco de la industria graseras	20
2.1.	El mercado	20
2.1.1	Carácter oligopólico del mercado	20
2.1.2.	Los precios de materia prima y de productos acabados:un problema de relaciones de poder	22
2.2.	Las materias primas, problema decisivo de la industria graseras	26
2.3	Un mercado altamente competido:una industria intensiva en capital	29
2.3.1.	Problemas de la disposición de capital	29
2.3.2.	Limitada capacidad de absorción de mano de obra directa	32

#### CAPITULO III

##### LAS CONCEPCIONES EMPRESARIALES Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1.	De una conducción personal a un manejo tecnocrático	39
2.	Estructura organizativa funcional	43
2.1.	Temprana presencia de profesionales en la organización de la empresa	43
2.2.	Una estructura organizativa especializada e impersonal, en la actualidad	44

2.2.1. Implicaciones en el manejo de personal	48
2.2.2. Incidencia en la estructura organizativa de la planta	50

#### CAPITULO IV

### LA ORGANIZACION DEL TRABAJO, LAS EXIGENCIAS DE CALIFICACION Y LA DIFERENCIACION SOCIAL ENTRE LOS TRABAJADORES

1. La división técnica del trabajo y las exigencias de calificación	54
1.1. Area de producción: oficio específico	56
1.1.1. Limpieza de la materia prima	56
1.1.2. Trituración y laminación de la semilla	57
1.1.3. Extracción, refinación y fraccionamiento	57
1.1.4. Refinación química, no mecanizada, por lotes: etapa embrionaria de diferenciación de los trabajadores	60
1.1.5. La mecanización:refinación química por batches: diferenciación de los trabajadores en torno a la calificación	61
1.1.6. Refinación física, proceso continuo: el "Oficio Específico"	64
1.1.7. El refinador de aceite poseedor de un "Oficio Específico"	67
1.2. Empaque: área sin exigencias de calificación	68
1.2.1. Proceso de mezcla: pérdida de exigencias de calificación	70
1.2.2. Proceso de empaque: ausencia de calificación	71
1.3. Area de mantenimiento: conformación del grupo de trabajadores con un oficio universal	73
1.3.1. Oficios en el taller de mantenimiento mecánico	74
1.3.2. Mantenimiento eléctrico	77
1.4. Resumen	78
2. Dificultades en la adaptación tecnológica	82
3. De una organización informal y espontánea a una organización con elementos tayloristas	87
3.1. Tropiezos en la legitimación del nuevo orden laboral	89
3.2. Alcances de la implementación taylorista en los diferentes procesos o áreas	94
3.2.1. Area de producción: organización por grupos: relaciones sociales cerradas	95
3.2.2. Grupo de trabajadores heterogéneo	99
3.2.3. Obstáculos para llevar a cabo una orientación taylorista del trabajo en el área de mantenimiento	108
3.2.4. Resumen	113

#### CAPITULO V

### RELACIONES DE PERSONAL

1. La concepción empresarial, base del orden tradicional	118
1.1. Relaciones tradicionales: responsabilidad a cambio de lealtad	118

1.2.	El resquebrajamiento de las relaciones tradicionales	122
1.2.1.	Los temporales y la subcontratación	124
1.2.2.	Diez años de trabajo: un punto crítico en la continuidad laboral	127
2.	Selección de relaciones sociales	130
2.1.	Criterios de selección para ingresar, mecanismos y tipo de relación laboral	130
2.1.1.	Empaque: trabajadores sin exigencias de calificación	132
2.1.2.	Las mujeres, un grupo excluído	135
2.1.3.	Mantenimiento: exigencia de un oficio universal	136
2.1.4.	Mandos medios	138
2.1.5.	Resumen	139
2.2.	Socialización y adaptación al trabajo industrial	140
2.2.1.	Adaptación y socialización de un trabajador sin calificación y mínima experiencia industrial	141
2.2.2.	Resumen	145
2.2.3.	La adaptación al trabajo del bachiller-temporal	148
2.2.4.	La socialización del trabajador con oficio universal	147
2.2.5.	Formalización de las sanciones: nuevos mecanismos para disciplinar la fuerza de trabajo	148
2.2.6.	Resumen	150
2.3.	Los ascensos: formalización de diferencias entre los trabajadores	150
2.3.1.	Surgimiento del escalafón	152
2.3.2.	Cambios y resquebrajamiento de los principios que rigen el mercado interno	154
2.3.3.	Resumen	157
2.3.4.	Los concursos: objetividad y exclusión social	158
2.3.5.	Consideraciones de los trabajadores sobre sus probabilidades de ascenso	160

## CAPITULO VI

### RELACIONES INDUSTRIALES

1.	La lucha por la autonomía	166
2.	Estructura sindical	171
3.	Logros y aspiraciones	173
3.1.	Aspectos económicos, base de la legitimidad del liderazgo sindical	174
3.2.	Capacidad de influir en la organización empresarial	178
4.	Los empleados excluídos de la organización sindical	181
5.	Resumen	183

## CAPITULO VII

### CARACTERISTICAS DE LOS TRABAJADORES DE INDUGRAS

1.	El contexto familiar, educativo y laboral en la formación de los trabajadores	188
1.1.	Limitadas oportunidades para adquirir un oficio	186
1.2.	Trabajadores con calificación en un oficio universal	192
2.	Condiciones de trabajo: diferenciación interna	196

2.1.	Calificación	190
2.2.	Perspectivas de los obreros hacia el futuro	199
2.3.	Rotación entre secciones	200
3.	Deseo de salir de la condición obrera y probabilidades en el mercado de trabajo	202
3.1.	Ser empleado	202
3.2.	Ser independiente	203
3.3.	Deseo para los hijos: estudio	204
3.4.	Probabilidades de los trabajadores en el mercado de trabajo	205

## INDICE DE CUADROS, TABLAS Y ANEXOS

Cuadro No. 1 Colombia. Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales estructura de costos. 1970-86 (%)	27
Cuadro No. 2 Costos Materia Prima Industria	28
Cuadro No. 3 Indugras. Indices financieros. 1979-87 (%)	31
Cuadro No. 4 Indugras. Distribución del excedente neto de producción 1982-87 (%)	31
Cuadro No. 5 Indugras. Número de trabajadores por areas 1988	32
Cuadro No. 6 Participación familiar en el patrimonio de Indugras	45
Cuadro No. 7 Indugras. Personal de empleados* 1988	48
Cuadro No. 8 Indugras. Cuadro técnico y tipo de formación 1960-88	51
Cuadro No. 9 Indugras. Division tecnica y exigencias de calificación. 1989	55
Cuadro No. 10 Indugras. Grupos de trabajadores por exigencias de calificación y area-procesos. 1987	81
Cuadro No. 11 Indugras. Antigüedad de los obreros por "procesos" o areas de producción. 1987	96
Cuadro No. 12 Operarios-jefes por sección y antigüedad. 1989	96
Cuadro No. 13 Formas de acceso a indugras por ocupación y antigüedad. 1960-88	134

Cuadro No. 14 Escolaridad. Operarios de producción y empaque 1988	135
Cuadro No. 15 Indugras. Formación de supervisores, electricistas, mecánicos y soldadores. 1988	137
Cuadro No. 16 Operarios de producción y empaque con experiencia agrícola y/o industrial	142
Cuadro No. 17 Indugras. Categorías salariales por áreas. 1987	151
Cuadro No. 18 Indugras. Categorías salariales por antigüedad	151
Cuadro No. 19 Indugras. Criterios de selección de un operario de máquina. 1987	159
Cuadro No. 20 Aspira a otro cargo en la empresa	161
Cuadro No. 21 Posibilidades de cambiar de cargo	162
Cuadro No. 22 Fecha de formalización de las reivindicaciones colectivas. 1976-90	176
Tabla No. 1 Colombia. Distribución del mercado de grasas y aceites. 1985	22
Tabla No. 2 Indugras. Porcentajes de alzas salariales	178
Tabla No. 3 Indugras. Trayectoria anterior de los trabajadores sin calificación	189
Tabla No. 4 Indugras. Relación de la ocupación del padre y del hijo	194
Anexo No. 1 Indicadores Económicos del renglón de aceites y grasas	34
Anexo No. 2 Inversión en maquinaria y equipo. 1969 - 1988	35
Anexo No. 3 Colombia. Producción total de aceites y grasas comestibles refinados, 1970-81	37
Figura No. 1 Proceso de refinación de aceites y grasas - INDUGRAS 1988	58

Figura No. 2 Limpieza de la semilla de Soya	59
Figura No. 3 Etapa de Refinación	65
Figura No. 4 Area de Empaque	69



## PRESENTACION

La serie **Documentos de trabajo** presenta los resultados de algunos de los estudios de caso adelantados en empresas industriales de los sectores de metalmecánica, alimentos y minerales no metálicos, de la ciudad de Bogotá, realizados en la investigación sobre 'Condiciones de trabajo en la industria colombiana' entre 1988 y 1989.

Cada una de las monografías de empresa presenta datos y énfasis particulares. Sin embargo, se ha tratado de presentar un esquema general del contexto empresarial analizado en relación con el proceso de modernización en la técnica de producción, la organización de la empresa y del trabajo, la política de personal y las relaciones industriales. Las características y tendencias observadas en las condiciones generales de la sociedad y el contexto empresarial constituyen el marco en el cual se analiza el proceso histórico de la formación y diferenciación obrera en Colombia.

La situación diferencial de los grupos de trabajadores se entiende no solamente como consecuencia de una estructura que se impone, sino como resultado de una relación de actores sociales en la empresa entre directivos, ingenieros, mandos medios, técnicos y trabajadores, relación de la que estos últimos son participes activos y como tales, desarrollan estrategias tanto individuales como colectivas, que inciden en sus trayectorias ocupacionales, su situación actual y sus probabilidades futuras.

En estas monografías de empresa presentamos la información obtenido en una forma multilateral y amplia, para que pueda servir de base para el análisis de temas afines a los del presente estudio y con ello contribuir al conocimiento de la realidad de la industria y el trabajo en Colombia, ante la relativa escasez de este tipo de trabajos en nuestro medio.

La elaboración de este documento sobre la empresa INDUGRAS\* estuvo a cargo de Gina Lorena Castellanos S. y Carmen Marina López Pino. La discusión sobre la temática y la definición de la estructura de los estudios de caso, así como las entrevistas a los trabajadores correspondieron al trabajo colectivo dentro del equipo de investigación, conformado por:

Anita Weiss de Belalcázar, Directora del proyecto  
Rainer Dombois, Co-investigador de la Universidad de Bremen  
Orlando Grisales, Sociólogo  
Wigberto Castañeda, Sociólogo  
Carmen Marina López, Socióloga  
Gina Lorena Castellanos S. Socióloga

---

\* Nombre que le dimos a la empresa para mantener su anonimato.

La elaboración de la información estadística y la edición del informe corrieron por cuenta de Cecilia Montoya, auxiliar del proyecto; se contó, además, con la asesoría en materia estadística, de la profesora Lilia de Olarte, del Departamento de Matemáticas; del profesor José Rodríguez en el montaje, en la escogencia y la utilización de los programas de computador y con la ayuda del profesor Werner Vosniok profesor de la Universidad de Bremen.

La investigación **Condiciones de trabajo en la industria colombiana** fue financiada por la Fundación Volkswagen de Alemania y realizada en colaboración con la Universidad de Bremen.

La realización de este estudio fue posible gracias a la generosidad y la valiosa colaboración de los directivos, empleados y trabajadores de la empresa INDUGRAS. A ellos, nuestros agradecimientos por su interés, su dedicación y su paciencia para responder a nuestras preguntas y para explicarnos algunos detalles técnicos, al principio fuera de nuestra comprensión.

Anita Weiss de Belalcázar  
Directora del Proyecto

## INTRODUCCION

---

Esta investigación se enmarca dentro de una serie de estudios de caso realizados por el equipo de investigadores del proyecto *Condiciones de trabajo en la Industria Colombiana*. El interés del proyecto y de este estudio es entender el proceso de formación y diferenciación de los trabajadores, haciendo especial énfasis en el contexto empresarial.

La formación del obrero es un proceso de calificación en sentido amplio que supone destrezas y habilidades técnicas, adaptación, socialización e inclinación disciplinaria y efectiva en el trabajo. Se inicia en el ámbito familiar y se complementa a nivel escolar (en especial en la educación técnica) y laboral. Las condiciones de vida y posibilidades educativas que la sociedad y la familia puedan brindar al trabajador crean espacios para una determinada formación.

En el caso colombiano las condiciones precarias en que viven la mayoría de los futuros trabajadores industriales, que desde muy temprana edad se ven obligados a vincularse al mercado laboral o al mundo del trabajo, determinan el tipo de calificación y experiencia laboral a la que puedan acceder, especialmente en los primeros años de trabajo. La investigación no profundizó en los elementos culturales de la formación que recibe el trabajador en el contexto familiar y escolar, ya que nuestro principal interés fue la empresa por el papel estratégico que ésta tradicionalmente ha tenido en la formación de los obreros colombianos, pues, algunas de estas, han asumido la tarea de calificar y responder por la seguridad social de los trabajadores debido a la tardía o limitada presencia del Estado en estas esferas.

En los últimos 30 años cada vez son más los obreros portadores de un oficio; no sólo se han formado en las empresa o talleres sino que han complementado sus conocimientos en institutos técnicos, gracias a la reciente presencia de instituciones como el SENA. Sin embargo muchas veces las escasas probabilidades de vincularse a estas instituciones hacen que el trabajador continúe formándose básicamente en el trabajo, a través de la experiencia. En estas condiciones, las empresas se convierten en el ámbito de socialización, adaptación y calificación. Pueden ofrecer oportunidades para adquirir un oficio universal reconocido socialmente, o un oficio específico circunscrito a sus necesidades y sin posibilidad de transferir este conocimiento a otros espacios. Las probabilidades que las empresas puedan brindar para

la formación en un oficio dependen, en gran medida, del tipo de producto que elaboran, del proceso, del dispositivo técnico, de las políticas empresariales y, fundamentalmente, de la concepción que subyace en estas últimas.

Partimos de considerar la empresa como una asociación de dominación en la que las formas y tipos de relaciones sociales que se establecen en el interior son la resultante de los intereses y particularidades de los diferentes actores que la integran (dueños, directivos, cuadro técnico y obreros). Por tanto, aunque las concepciones empresariales influyen en la formación del trabajador, la viabilidad de su implementación se encuentra sujeta al tipo de obrero con el que la empresa cuenta pues el trabajador es un sujeto activo que con sus orientaciones contribuye al establecimiento del *orden empresarial*. Por ello fue significativo comprender la lucha de los trabajadores por desplazar conductas y relaciones sociales que afectan sus intereses. Además de los capítulos, se intentó estudiar el tipo de empresario, su concepción empresarial al igual que la de los directores de empresa y cuadro técnico, las condiciones sociales, económicas y políticas en las que la empresa está inmersa; los cambios técnicos y sus aplicaciones en las exigencias de calificación; la organización técnica y social del trabajo; las estrategias de los diferentes actores para seleccionar conductas y cualidades que permiten dar inicio a la relación como asalariado o ascender dentro de la empresa; la adaptación y socialización de los grupos de obreros y sus relaciones sociales (de comunidad, de intereses, de solidaridad o de competencia). Todo lo anterior con el interés de caracterizar el tipo de obrero, su diferenciación social, económica y de prestigio al igual que sus condiciones de trabajo y probabilidades en el mercado.

Las trayectorias laborales se constituyen en indicadores valiosos para reconstruir el tipo de trabajador industrial. Permiten entender sus probabilidades diferenciales de acuerdo con su experiencia laboral, ya que ésta tiene implicaciones en su calificación, valoración del trabajo, condiciones sociales y probabilidades económicas. La empresa en estudio, aunque es un punto en la trayectoria laboral de los trabajadores, es significativa a pesar de su singularidad porque permite ejemplificar el papel que juega el contexto empresarial en la formación y diferenciación de los trabajadores. Para algunos de ellos la empresa es posiblemente su última experiencia como asalariado, para otros ha sido su única experiencia laboral y para otros es un lugar de paso pues se encuentran allí temporalmente.

Finalmente, consideramos a los trabajadores como un grupo social heterogéneo en sus probabilidades sociales y económicas. Por tanto, sus orientaciones e intereses, en muchos casos entran en contradicción, y la posibilidad de que establezcan relaciones de comunidad es circunstancial o depende de condiciones muy específicas. De ahí que intentemos entender en qué se basan las principales líneas de diferenciación entre los trabajadores y cuáles son sus implicaciones en las posibilidades de cada grupo, especialmente en el contexto empresarial. Para este estudio de caso en particular el análisis se centra

en INDUGRAS, empresa de aceites y grasas considerada como una de las cuatro más importantes del renglón y que hace parte de un conglomerado familiar. En sus primeros 16 años contó con la presencia de uno de los propietarios en su dirección lo que marcó en gran medida, el *orden empresarial*. En su historia han ocurrido cuatro sucesos importantes que marcan el rompimiento de relaciones sociales y el desplazamiento de conductas y cualidades, que pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Separación entre la propiedad y la dirección que trajo cambios en la concepción empresarial.
- Ampliación del dispositivo técnico.
- Incorporación de un nuevo grupo de ingenieros portadores de una concepción taylorista del trabajo.
- Integración de las políticas de las empresas graseras del conglomerado familiar del cual hace parte INDUGRAS.

Estos sucesos dividieron la historia de la empresa en dos etapas cuyos límites son muy fluidos: la primera, comprendida entre 1960-76 que llamaremos *orden tradicional*, y la segunda, que va desde 1977 hasta la actualidad, que denominaremos *orden moderno*. Tales momentos históricos se expondrán con la perspectiva de explicar las conductas y condiciones de trabajo de los obreros de INDUGRAS.

Si bien partimos de los tipos ideales de dominación weberianos, *tradicional* y *legal o burocrático*, para interpretar la particularidad de las relaciones sociales de la empresa, las etapas que denominaremos orden tradicional y moderno corresponden a momentos históricos y no a una construcción teórica típico-ideal. Los tipos ideales weberianos permitieron entender el orden por el cual se han regido las relaciones sociales y el tipo de dominación que ha predominado.

El tipo ideal tradicional, en la teoría de Max Weber, es una relación primariamente orientada por la tradición, en virtud de un derecho propio del dueño, en la que su arbitrariedad y las relaciones personales de afectividad y fidelidad determinan el orden por el cual se orientan los actores. La dominación legal, específicamente moderna, en su tipo más puro es la ejercida por intermedio de un cuadro administrativo burocrático. El cálculo racional, el conocimiento profesional, la orientación en torno a normas escritas y la impersonalización de las relaciones son algunos de los elementos que la caracterizan.<sup>1</sup> Sin embargo, en la realidad de la empresa ninguno de estos tipos se presenta en forma pura. Además, se utilizaron en la investigación la mayoría de las sugerencias hechas por Weber en su *Introducción metodológica al estudio de la adaptación y selección de los trabajadores de la gran industria*.<sup>2</sup> Se tomó la empresa como unidad de análisis. El estudio de caso presenta, naturalmente, limitaciones para

---

<sup>1</sup> WEBER, MAX. *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura, tercera reimpresión, 1977.

<sup>2</sup> WEBER, MAX. *Influencia de la gran industria en el comportamiento de los trabajadores*. Ed. Tercer mundo. Traducción: Anita Weiss de Belalcázar. Bogotá, 1983.

demostrar contundentemente el papel de la empresa en la formación y diferenciación de los trabajadores; sin embargo, ejemplifica y en algunos aspectos trasciende la singularidad del caso, mostrando en forma particular las tendencias que se desarrollan a nivel general. Aunque no siempre se pudieron plantear generalizaciones que trascendieran el ámbito empresarial, aspiramos haber contribuido a abrir nuevos interrogantes para posteriores investigaciones. En cuanto a técnicas de recolección de información, la investigación se valió, principalmente, de visitas de observación, entrevistas estructuradas, encuestas semi-abiertas y revisión de documentos de la propia empresa. Se realizaron cerca de 40 entrevistas: 3 a los propietarios, 15 al cuadro administrativo actual y retirado, 4 a funcionarios gremiales y del gobierno, y 20 a los operarios en los puestos de trabajo, que muchas veces se extendieron durante toda la jornada laboral. Con el objetivo de tener una visión más amplia de las orientaciones de los trabajadores e información sobre otros aspectos, como procedencia, calificación y trayectorias laborales, se realizó en 1989 una encuesta a 49 operarios que correspondió al 21.5% del total de obreros de INDUGRAS y a casi la totalidad de los supervisores. La encuesta fue semi-abierta pues no sólo tenía una función estadística sino también cualitativa específica en la medida en que se trató de indagar por elementos individuales y subjetivos que pudieran caracterizar a los diferentes grupos de obreros; también se realizó en los puestos de trabajo de los operarios y tuvo una duración promedio de una hora. Además de las visitas de observación a la empresa, durante más o menos 6 meses, se visitó una empresa pequeña de aceites y grasas con fines comparativos especialmente en lo referente a los aspectos técnicos. En cuanto a documentos, se revisaron archivos de relaciones industriales e informes financieros y otros a la asamblea general de accionistas y al gobierno, en especial al ministerio del trabajo.

Por discreción se reservó el nombre verdadero de la empresa, de dueños y trabajadores encuestados o entrevistados. Por tal razón, el nombre de INDUGRAS y el don Manuel son ficticios. El trabajo de campo representó para las autoras una excelente experiencia profesional en la medida en que las proposiciones teóricas o bibliográficas se enriquecieron al contrastarlas con la realidad observada y por la acogida por parte de los propietarios, operarios, supervisores, ingenieros y demás personal de la planta de INDUGRAS, con quienes quedamos inmensamente agradecidas. Igualmente agradecemos a Anita Weiss, Rainer Dombois, Wigberto Castañeda, Orlando Grisales y Kelly Cecilia Montoya por las discusiones y observaciones teóricas y metodológicas realizadas en el transcurso del trabajo; a Alonso Correa por sus comentarios y apoyo moral, y a Nayibe Peña por sus correcciones de estilo.