

CAPITULO V

RELACIONES DE PERSONAL

La empresa, considerada como una asociación de dominación en la que los actores establecen relaciones sociales en un marco de imposición, genera en su interior un proceso de selección social. Selección de relaciones sociales,¹ que implica a su vez la selección de cualidades y conductas.

En gran medida las normas del trabajo y de las relaciones sociales tienen un carácter impositivo, regulado por el cuadro administrativo; por ellas, los trabajadores deben orientar su conducta so pena de ser excluidos de la relación social como asalariados. Pero también los trabajadores con su hacer externo o interno, contribuyen a crear las normas que los rigen e incluso hacen viable o no determinado tipo de relación social. Por tal razón la empresa, como asociación que busca valorizar el capital, debe contar con las conductas y cualidades de los trabajadores existentes y de los llamados a dirigirla, de tal manera que en su interior, se da una lucha pacífica por la selección de determinadas formas de relación social y de conductas, lo que lleva a conformar un *orden*.

En este capítulo las relaciones de personal serán vistas fundamentalmente bajo dos ópticas:

- 1 el papel que jugaron el empresario y el tipo de trabajador en la conformación de relaciones sociales tradicionales que han sido desplazadas en los últimos años por presiones de una nueva orientación empresarial y por el cambio en las condiciones y orientaciones de los trabajadores;
- 2 la segunda parte se encaminará a entender las selección de las conductas y cualidades que le han permitido a un grupo de trabajadores no sólo ingresar a la empresa, sino permanecer y ascender social y económicamente dentro de ella. Asimismo, se encaminará a determinar qué papel han jugado los trabajadores en la selección social y cuáles relaciones y conductas han sido desplazadas y por qué.

¹ WEBER, Max, Op.cit. pág. 31. Weber, señala que Selección Social es la escogencia de determinados tipos de conductas y cualidades personales que otorgan más probabilidad para establecer una determinada relación social que en nuestro caso sería básicamente la de asalariado (operario-jefe, supervisor, ayudante,...) pero que en otros ámbitos puede ser la de amante, diputado, funcionario, director general.

1. La concepción empresarial, base del orden tradicional

Es casi imposible referirse a la empresa sin considerar el espíritu empresarial de su principal gestor; él logró imprimir, con sus características personales, los principios de las relaciones de personal e industriales que rigieron la empresa hasta mediados de los años 70.

Las relaciones sociales del *orden tradicional* estaban basadas en el compromiso de don Manuel de garantizar mínimas condiciones de vida y seguridad laboral a los trabajadores, y en la lealtad de los trabajadores para con la empresa. Eran relaciones directas que canalizaban sentimientos de afectividad de los obreros hacia la empresa.

Esta relación social, que llamaremos *responsabilidad social a cambio de lealtad*, en los últimos años ha sido desplazada por relaciones impersonales basadas en la consideración de los trabajadores como unidades de costos, y en las que el bienestar de los obreros obedece a un proceso de negociación entre trabajadores y empresa, como veremos en el capítulo siguiente.

En esta oportunidad nos limitaremos a ampliar algunos aspectos de la concepción del empresario sobre el manejo de la mano de obra, aspectos que no deben ser vistos como elementos aislados de las relaciones sociales que se establecieron en la esfera del trabajo, a través de una organización *flexible y espontánea* propia del orden tradicional en INDUGRAS.

Bajo estas consideraciones expondremos, en primera instancia, la concepción del empresario sobre la dirección de la mano de obra y, seguidamente, algunas de las políticas implementadas por las nuevas administraciones, que tienden a resquebrajar el orden tradicional.

1.1. Relaciones tradicionales: responsabilidad a cambio de lealtad

En los primeros 16 años de funcionamiento INDUGRAS estuvo bajo la dirección de don Manuel. Gracias a sus experiencias laborales previas a convertirse en empresario independiente, la empresa fue vista no sólo como unidad económica sino como organización social. Pese a su actitud *paternalista*, se rigió por la concepción de que los trabajadores no "eran niños", sino que en ellos existía la potencialidad de rebelarse si no contaban con condiciones mínimas de vida, lo que hizo que don Manuel orientara sus esfuerzos a evitar el conflicto. Bendix² anota que la concepción paternalista entraña una consideración de los trabajadores como una especie de niños a los que hay que ayudar a formar; será el empresario el que, con orientación y dirección, contribuirá a la formación y maduración de los trabajadores para que se desempeñen adecuadamente en instancias sociales más complejas, ya que el trabajador por sí solo se dota de elementos para su vida privada, pero no para actividades socialmente calificadas que entrañen responsabilidad

² BENDIX, Reinhard. Trabajo y Autoridad en la industria, Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1966, pág. 50.

y capacitación. Con políticas como las de vivienda, salud y educación, lo que se persigue es captar la afectividad del trabajador para que supere y abandone muchas de sus conductas previas. En nuestro caso, el empresario supo ver desde un comienzo al trabajador como generador de su propia cultura y en este sentido siempre potencialmente conflictivo, por lo mismo calificar de paternalista a don Manuel se presta a dudas.

En un país en el que las necesidades económicas y sociales eran múltiples y el Estado difícilmente las cubría, se convertía en responsabilidad del empresario dar solución a algunas de ellas. Por eso INDUGRAS se constituyó en el lugar donde el trabajador podía realizar algunas de sus aspiraciones; poseer casa y trabajo, en medio de un ambiente sin mayores presiones de trabajo; esta circunstancia creó un ambiente propicio para obtener del obrero alta disposición frente al trabajo e integración al proyecto empresarial.³ Esta relación social también expresaba el interés de la empresa de ir conformando un contingente obrero *disciplinado*, no conflictivo y estable.

Si bien la oferta de mano de obra era abundante, la especificidad del *proceso* exigía ir contando con un grupo de trabajadores conocedores del mismo y con elevado espíritu de responsabilidad. Las tareas no eran muy complejas pero cualquier descuido traía consigo pérdidas cuantiosas. Las condiciones de trabajo (cambios bruscos de temperaturas, trabajo pesado) hacían que el retiro voluntario de los operarios fuera al principio relativamente alto. Bajo estas circunstancias *retener al trabajador* se convirtió en una estrategia.

La interiorización en el obrero de ciertos valores de lealtad y compromiso para con la empresa, coadyuvaba a garantizar la dominación y se conjugaba con un sentido de responsabilidad social del empresario. La seguridad de contar con determinados estándares de producción, lo obligaba a garantizar mínimas condiciones de vida y de trabajo, acción que a su vez contribuía a legitimar su autoridad.⁴ A

³ La industria colombiana surgió en un contexto de total desprotección: una incipiente estructura social y económica, un Estado débil, un trabajador sin garantías sociales y sin tradición artesanal y un empresario sin mayor formación en el quehacer empresarial. Por eso, a principios de siglo montar una fábrica era toda una aventura a la que había que responder con entereza. La fuerza de trabajo se convierte en uno de los pilares fundamentales. Retenerla y anticiparse a la ley en procura de brindar mejores condiciones de vida a los trabajadores fue una política llevada a cabo por un puñado de empresarios que con el tiempo lograron emerger con éxito en la medida en que el Estado y la sociedad se modernizaron. Algunos de estos rasgos tradicionales parecen propios de empresas de índole familiar, como el caso de estudio.

⁴ Esta concepción de dirección empresarial, propia de algunos empresarios de principios de siglo, todavía hace parte de las orientaciones de algunos empresarios. Aunque estos últimos no conciben la **responsabilidad social empresarial** como un deber, y tampoco cuentan con las condiciones económicas para llevar a cabo programas de bienestar, lo que sí alimentan en los obreros son sentimientos de lealtad para con la empresa, mediante el fomento de relaciones personales e integración directa del propietario al proceso productivo (labora "hombro a hombro"). Este tipo de relaciones sociales son las que caracterizaban algunas empresas pequeñas que hicieron parte del proyecto de investigación.

pesar de que don Manuel no tenía un contacto permanente con los operarios, contribuyó con su ideología a crear los fundamentos para este tipo de dominación con elementos tradicionales.

Los primeros trabajadores fueron muy receptivos a este tipo de dominación. Eran trabajadores pobres, acostumbrados a labores pesadas, bien sea en el campo, la construcción o en la misma industria en calidad de coteros o vigilantes; migrantes del campo o de pequeños pueblos, en donde la suerte no les había sonreído; cansados de trabajos inestables en la ciudad, que no les ofrecían garantías sociales, únicamente con la esperanza de conseguir trabajo sin importar las condiciones e ignorando sus derechos como asalariados. Bajo estas circunstancias ingresar a INDUGRAS representaba una mejoría, que con el tiempo y la creación de los sindicatos, fue tomando cuerpo. Veamos con mayor profundidad, cómo se fue materializando la ideología empresarial.

Ser la última instancia en cuanto a los problemas disciplinarios y tener bajo su responsabilidad políticas de bienestar de los operarios, como los préstamos para vivienda y calamidades domésticas, eran las dos actividades que le posibilitaban a don Manuel algún contacto con los operarios; si no trabajaba hombro a hombro con ellos, como sí lo hicieron algunos empresarios antioqueños y bogotanos,⁵ los operarios lo veían llegar desde muy tempranas horas a la empresa, y retirarse después de jornadas prolongadas.

Su capacidad de trabajo, y buena disposición frente a los obreros legitimó su autoridad.

Ante el trabajador, el hecho de que su poder económico no tuviera origen en una herencia, sino en su voluntad y capacidad de trabajo, constituía a don Manuel en *ejemplo moral*; no lo consideraron como una persona extraña, provenir de "abajo", como ellos contribuyó, de alguna manera, a romper barreras.

*"Por qué nos va a dar miedo hablarle, si los dueños vienen de abajo, empezaron con eso del café."*⁶

Y el dueño se cuidó de que así fuera. Estableció una relación familiar con el operario, se paseaba por la planta y los llamaba por su nombre y a la vez, asumió actitudes rígidas frente al trabajo, pero al fin y al cabo justas a los ojos del obrero. Comentarios como estos se escuchan reiteradamente en el personal antiguo:

"...era buena gente, todo el mundo le podía hablar. Antes, incluso, nos acompañaba a jugar fútbol; ahora tiene múltiples ocupaciones".

⁵ MAYOR, Alberto, *Ética y productividad en Antioquia*, Bogotá, Ed. Tercer Mundo, 1984. pág. 272. CASTAÑEDA, Wigberto, *Bogotá: industria y trabajadores: 1900-1945*, Tesis de grado, universidad Nacional, departamento de Sociología, Bogotá, 1988.

⁶ OPERARIO. Entrevista realizada en 1988.

A pesar de que su permanencia en la planta no era constante y de que no llegó a establecer relaciones personales con los obreros a través del "padrinazgo" o mediante "el fomento de elementos religiosos", logró ligar su figura individual a la de la empresa.

En concordancia con su consideración de que el trabajador debería tener condiciones mínimas de vida, la vivienda se convirtió en el programa fundamental. La aspiración de "tener algo propio" podía realizarse en la empresa.⁷ A los dos o cuatro años de trabajo el operario contaba con la seguridad de tener su casa.⁸ Muchos de ellos la adquirieron cerca de la empresa y contribuyeron a conformar los nuevos barrios. Esto coadyuvó a ligar al trabajador a la empresa no sólo en términos afectivos sino por la deuda pecuniaria que había contraído. Posteriormente, esta política va a ser reforzada por el sindicato al institucionalizarla como derecho en la convención colectiva.

Poseer vivienda, no importa que tarde 15 años en pagarla, es uno de los logros más preciados por el trabajador. A tal punto, que esto es lo que le da sentido a su experiencia laboral y a su estada en la empresa. Cuando el trabajador rememora su permanencia en INDUGRAS, el contenido del trabajo, especialmente para los que no tienen un oficio, pasa a un segundo plano. Tener vivienda no es visto por el operario, como un derecho o como fruto de su trabajo, sino como resultado de su permanencia en la empresa. Es ella la que le ha posibilitado determinadas condiciones de vida lo que contribuye a legitimar la dominación empresarial.⁹ En la actualidad, aproximadamente el 86% del personal permanente de la planta tiene vivienda. Al finalizar la década del 60, un 90% de los trabajadores poseía vivienda.

La facilidad de conseguir vivienda, la estabilidad y la posibilidad de hacer carrera, contribuyeron a retener al trabajador en la empresa sin mayores conflictos, por lo menos expresados en forma abierta. Aceptaban laborar largas jornadas y asumían con facilidad tareas no contempladas al momento de su ingreso. Lo importante era que la empresa creciera, por tanto, no sólo se participaba en la producción sino también en la comercialización de los productos. Aceptaban sin mayores problemas alzas salariales que no mejoraban sustancialmente sus condiciones de vida. Lo que entrevefían como su debilidad personal los retenía; su extracción humilde, su baja escolaridad y escasas relaciones o vínculos sociales en la ciudad, hacían que vieran más difícil su inserción en el mercado laboral, además otras empresas no parecían

⁷ 25 años de la Empresa, revista. "... (don Manuel) inició el programa de vivienda aportando de su propio pecunio... la preocupación por la casa propia, ha sido una constante dentro de las políticas de la empresa..."

⁸ Un operario ingresó en 1962 y en 1966 inició los trámites para la consecución de vivienda. Como era menor de edad, la empresa asumió todos los trámites legales. HOJA DE VIDA.

⁹ En la pregunta de la encuesta referida a las razones de su continuidad en INDUGRAS, o por qué consideraba esta experiencia laboral como la más importante, fue frecuente encontrar respuestas ligadas a la vivienda.

brindar mayores ventajas que las de INDUGRAS. La arbitrariedad que la empresa podía asumir en el manejo del personal tenía un límite, no establecido por la costumbre, sino por la legislación laboral (la jornada de trabajo, el salario mínimo legal, las prestaciones sociales...). Sin embargo, había espacios para transgredir la ley, pues se contaba con un contingente sin ninguna experiencia sindical y desconocedor de sus derechos como trabajador. La empresa aprovechó esta circunstancia.

Durante muchos años los obreros laboraron domingos y festivos sin recibir la remuneración estipulada por la ley. Sólo en la década del 80 el sindicato eleva una demanda ante el ministerio de trabajo, por la violación del código sustantivo del trabajo.¹⁰

Como se observa, don Manuel no se orientaba exclusivamente por considerar un compromiso personal contribuir a brindar mínimas condiciones de vida a los trabajadores, también lo hacía por las consecuencias útiles que implicaba el fomento de estos valores; por eso, cuando consideró factible violar la ley y no reconocer los derechos del trabajador lo hizo, sin entrar en contradicción con la valoración de la responsabilidad social.

La empresa fue creciendo y ampliando sus instalaciones sin que las condiciones de vida de los trabajadores mejoraran significativamente. Con lo único que contaban era con la vivienda y con el apoyo informal de la empresa en caso de calamidad doméstica. En forma callada, velada e individual, lentamente se fue tejiendo un sentimiento de inconformidad. Este sólo tomaría forma colectiva en la década del 70, aunque todavía contrarrestado por la herencia de las relaciones tradicionales. Las cosas habían cambiado. Afloraban cometarios como estos:

*"...aunque la verdad es que uno le hace plata a montones a la empresa, ellos no lo consideran a uno."*¹¹

1.2. El resquebrajamiento de las relaciones tradicionales

Las orientaciones *tecnocráticas* han contribuido a sustituir las relaciones basadas en la responsabilidad social del empresario. Las relaciones impersonales han desplazado las relaciones directas con elementos de afectividad base del *orden tradicional*.

¹⁰ MINISTERIO DEL TRABAJO, archivo de las empresas. En 1983, el sindicato de industria elevó una demanda contra la empresa por la violación del código sustantivo del trabajo en lo referente a la remuneración del trabajo de domingos y festivos. La empresa concilió con la mayoría de los trabajadores un monto de dinero, en forma individual y no a través del pliego. La remuneración del trabajo en domingos y festivos tiene un recargo del 100% sobre el salario ordinario más el salario ordinario de un día por haber laborado la semana completa, lo que se conoce como: triple dominical o festivo. Esta norma tradicionalmente ha sido una de las más discutidas por los empresarios, quienes alegan que contribuye a elevar significativamente la **carga laboral**.

¹¹ OPERARIO. Encuesta realizada en 1988.

En la actualidad, así como la dirección de la empresa ve a los trabajadores como unidades de costos, factibles muchos de ellos de ser reemplazados, los trabajadores han ido rompiendo los lazos de afectividad que los unía a la empresa. La solidaridad y compromiso, se expresan con el grupo de trabajo (el caso de producción y mantenimiento) y no fundamentalmente con la empresa, como ocurría en el pasado reciente.

Tres elementos son la base de las nuevas orientaciones tanto de la dirección empresarial como de los trabajadores: el surgimiento del sindicato, el retiro parcial del dueño y la llegada del nuevo cuadro técnico. Con la ampliación del dispositivo técnico ingresó a la empresa un nuevo contingente obrero. Algunos de ellos, tenían cierta experiencia sindical que desplegaron en defensa de derechos encaminados a lograr un mayor bienestar de los trabajadores.

Hasta 1972, fecha en que el primer sindicato fue fundado, los logros a nivel salarial eran mínimos respecto a lo estipulado por la ley. La salud y la educación, no eran preocupación de la empresa. En los trabajadores no existía conciencia de que sus condiciones podrían mejorar a través de un proceso de negociación con la empresa.

El surgimiento del sindicato no sólo encontró barreras en la dirección de INDUGRAS, sino también en los trabajadores, quienes se enfrentaron entre sí por la defensa del orden tradicional, representado por el *vínculo personal* con el dueño. Actualmente, muchos de los operarios antiguos conservan un sentimiento afectivo para con don Manuel. Prueba de ello, fue lo sucedido en 1984, cuando la empresa invitó, como de costumbre, a la familia de los trabajadores a celebrar la navidad en INDUGRAS. Unos líderes sindicales arreglaron para que los obreros no asistieran encontraron la resistencia del personal antiguo, que en protesta asumió una actitud negativa que llevó, incluso, al retiro de algunos de la asociación sindical. Un líder comentaba:

"Nos han puesto manos abajo desde aquella época. La lucha no es tan agria, por unos errores que se cometieron... Hubo un directivo sindical que trató de anarquizar las cosas: le dijo al personal que no asistieran a la fiesta... el personal antiguo se negó y por eso perdimos influencia... ahora es difícil lograr su participación en actividades de solidaridad (mitines, pancartas) para con otros trabajadores."

Lo anterior es un vestigio de la fidelidad que se había convertido en parte integrante del deber del trabajador. Otro elemento que contribuyó al resquebrajamiento del orden tradicional fue el rompimiento de la unidad del gerente y el propietario en una misma persona. A medida que la empresa se ensancha y otros negocios ocupan al dueño, los operarios de INDUGRAS, se tornaron para él en personas ajenas.

Sólo cuando los conflictos llegaban a su escritorio tomaba partido, rigiéndose por su regla principal: "evitar que los conflictos trascendieran". A veces desautorizaba decisiones tomadas por los nuevos directivos, dándole capacidad de presión al sindicato. Por su parte, los obreros, por la autonomía que adquieren, luchan por sus intereses económicos y por mantener las condiciones tradicionales de trabajo (organización personalizada y poder de decisión en el trabajo).

La responsabilidad social del empresario se desdibuja cada vez más. El interés por las condiciones de sus trabajadores pasa a segundo plano y deja que la lucha de intereses entre capital y trabajo sea la que marque la relación laboral de la empresa.

Desde finales de la década del 70, la dirección empresarial reclama mayor autonomía y control sobre la mano de obra y menor incidencia del dueño en las relaciones de personal, a la vez que quiere abandonar los compromisos sociales que antiguamente sostuvo con los trabajadores.

Para tal efecto, viene adelantando las siguientes políticas: contratación de temporales, fortalecimiento de la subcontratación y política de despido antes de 10 años de antigüedad o negociación con el personal que ha pasado este tiempo.

1.2.1. Los temporales y la subcontratación

Trabajo temporal es sinónimo de inestabilidad, desempleo y exclusión de derechos sociales y económicos disfrutados por trabajadores que realizan igual quehacer. Parece un mal necesario que, según algunos estudios, surge en la década del 70 y se fortalece después de la crisis de principios de los 80.¹² Pero, si miramos un poco la historia, el desempleo y la desprotección no son novedad para el trabajador colombiano desde la década de los 30.

La institucionalización de las agencias de empleo como intermediarias, al igual que la legalización de las diferencias de condiciones de trabajo, salariales y sociales de los trabajadores (permanentes-temporales) dentro de las empresas, es lo novedoso.

Igual fenómeno parece ocurrir en INDUGRAS, en donde la política de *subcontratación*¹³ no es algo reciente. Desde la década del 60, la empresa subcontrató a coteros para el transporte de la materia prima. Algunos de ellos llevan trabajando 20 años bajo esta forma de relación laboral.

A principios de los 80, como mecanismo para salir de la crisis, la subcontratación cubrió a los trabajadores de todos los departamentos, a los ocupados en el transporte y comercialización del producto, a los empleados en el área administrativa, y a los trabajadores de aseo y empaque, en producción. Para 1988 el 53% de los operarios de empaque eran subcontratados. Esta política, poco a poco ha ido

¹² CORCHUELO, Alberto. Formas de empleo no sujetas al régimen laboral, tomado del Problema Laboral Colombiano, Bogotá, contraloría general de la república, 1987, tomo 2. "La construcción y la industria manufacturera son los dos sectores que mayormente se nutren de esta relación. En 1985, cubrieron el 47% de los trabajos temporales. Al interior del sector, el trabajo temporal cubre en promedio, entre 1977-85, el 32% del empleo en la construcción y el 10% del manufacturero. Este último, parece bajo pues algunos estudios de caso señalan una participación del 30% en promedio.

¹³ La subcontratación es una relación laboral en la cual la empresa adquiere los compromisos legales con el contratista o la empresa contratista y no con el trabajador quien es el que presta directamente los servicios.

ganando espacio, en busca de una mayor autonomía de la empresa respecto del uso de la mano de obra.¹⁴

Las posibilidades de vinculación en forma definitiva a INDUGRAS continúan siendo mínimas. Desde principios de los años 80 han pasado cantidad de trabajadores por la empresa en condición de temporales, se les reanuda una o dos veces el contrato sin que se les integre.

En 1978 la empresa dió comienzo a la política de temporales contratándolos directamente; legalmente era un trabajador de INDUGRAS y en su corta estada gozaba de las prestaciones extra-legales conquistadas por el sindicato. A partir de 1985, la empresa opta por vincular los nuevos operarios a través de las agencias temporales. Es ésta quien, en calidad de subcontratista, selecciona el personal que llega a la empresa, quedando así excluído de cualquier garantía social y económica.

Muchos son los criterios por los cuales se implementa esta política, ligada fundamentalmente a las estrategias empresariales del uso de la mano de obra. Algunos son la incertidumbre frente a los niveles de producción, los factores de costos, la ampliación del período de selección para el personal calificado y la preocupación por debilitar el sindicato.

La política de contratación de temporales se realiza en un momento en que cada departamento busca afirmar sus propios objetivos: la gerencia general, disminuir costos; relaciones de personal, debilitar el sindicato; y los ingenieros, pese a su oposición a la contratación de temporales, ven en ésta la posibilidad de ampliar el período de selección del personal, especialmente, de mantenimiento.

Ampliar el período de selección en empaque no tiene sentido, ya que se requiere personal sin calificación técnica y la empresa no pretende reclutarlos como trabajadores permanentes.

Para la gerencia general, las agencias de empleo reducen los costos de selección y la contratación de temporales; permite aprovechar las ventajas de una oferta de mano de obra abundante y barata que, además, contrarresta los costos de las prestaciones sociales, que representan el 47% del total de costos laborales. Estos costos laborales parecen elevados; sin embargo, representan menos del 10% del total de costos de producción.

Progresivamente, en las industrias intensivas en capital, la fuerza de trabajo se ha convertido en el elemento más flexible, tal vez por ser el más débil, para contrarrestar cualquier crisis de la empresa.

Cuando se habla de *costos* parece que todo es fácilmente calculable y que la disminución de la fuerza de trabajo en términos absolutos es la forma más precisa para lograr su reducción. Partir de esta óptica es desconocer los múltiples factores que inciden en la productividad del trabajo, la que en últimas se traduce en un problema de costos.

¹⁴ La cantidad de temporales fluctua mucho de un período a otro. Depende fundamentalmente de los ciclos de producción. Se puede considerar que en promedio hay 60 temporales de un total de 200 obreros. En 1989 había tres temporales contratados por la empresa y 99 por agencia de empleo.

En el caso de INDUGRAS, el trabajador temporal muestra poca inclinación hacia el trabajo, pues obra sobre el supuesto de que no va a ser vinculado y además, vive la presión de los trabajadores permanentes por lo que opta por las normas informales, trabajo lento, poca atención en el control de la calidad y no se esfuerza por adaptarse a los ritmos de producción, elementos que afectan negativamente la productividad del trabajo y los costos. Por tanto, no puede afirmarse tajantemente que la contratación de temporales signifique necesariamente la reducción de costos de producción.

El problema es complejo. La implantación de esta política con la intención de reducir los costos de producción, se realiza sin que ésta se legitime entre el personal, y sin que se haya logrado pleno acuerdo al respecto entre la gerencia general, principal fuente de estrategias empresariales, y los ingenieros.

Lo que para la gerencia es una política de disminución de costos mediante la vinculación de personal temporal, para los ingenieros es un problema de productividad, pues aquel personal, al no identificarse con la empresa, disminuye la producción y la calidad del producto.

Los ingenieros, como en el pasado, buscan garantizarle al trabajador la estabilidad, pero, sin que medien consideraciones valorativas (responsabilidad empresarial) sino como una consideración de tipo técnico; el trabajador debe quedarse para que se integre a la empresa y produzca. Un ingeniero comentaba:

*"Son muy poquitos los eficientes. Son irresponsables porque saben que su estada es limitada... trabajan por el salario mínimo... todo eso se traduce en sentimientos de no pertenencia a la empresa."*¹⁵

Los ingenieros, con el visto bueno del anterior gerente general, en 1987, intentaron enganchar directamente a los temporales. El actual gerente general echó por la borda esta propuesta; se impuso el criterio de costos por sobre las necesidades de la organización del trabajo. Al respecto un ingeniero señalaba:

"El actual gerente general ha reanudado la política de contratación de temporales, disque porque el ha trabajado bajo esta modalidad y no ha tenido problemas... estas son cosas impositivas. El de (Gerente) relaciones de personal es indiferente frente a esto, pues él no tiene que afrontar los problemas, somos nosotros."

Para relaciones de personal la contratación de temporales contribuye a debilitar el sindicato y reducir las probabilidades de una huelga. Lo anterior, señala que los intereses en torno a la contratación de temporales son múltiples, y que ha sido un medio utilizado para responder a diversos fines.

A pesar de que siempre ha existido un pequeño grupo de trabajadores temporales excluidos de las probabilidades económicas y sociales que brinda la empresa, su contratación cubre cada vez a un mayor número de trabajadores en todos los niveles.

¹⁵ SUPERVISOR. Entrevista.

1.2.2. Diez años de trabajo: un punto crítico en la continuidad laboral

El despido de operarios y personal administrativo es más probable cuando se aproximan a los 10 años de antigüedad o los superan. Comenzó a ser una política de INDUGRAS a partir de 1983, a raíz de la crisis que entonces afrontó la empresa.

El sindicato salió en defensa de los operarios afectados, no respetó jerarquías y se dirigió directamente al dueño. Se logró un acuerdo *verbal* mediante el cual la empresa se comprometía a no despedir al trabajador que tuviera más de cinco años de antigüedad, dicho acuerdo fue válido sólo para los operarios y el personal sindicalizado, quedando desamparados los empleados, que han sido gravemente afectados; su estabilidad depende del gerente de turno y su movilidad es muy alta.

Los ingenieros, aunque pertenecen al grupo administrativo, no han sido tocados dada la especificidad de su actividad aunada a la ausencia de una política de capacitación de un contingente más amplio de ingenieros, que permita a la empresa apropiarse del control del proceso productivo y evitar así que estos se conviertan en empleados indispensables.

Frente a la dificultad para despedir antes de los 10 años, INDUGRAS optó por negociar con el personal que superaba dicha antigüedad. En 1983 negoció con cerca de 45 operarios; en 1987 negoció con 104 trabajadores que en su mayoría pertenecían a la parte administrativa y de ventas.¹⁶ Para motivar a los operarios de producción ofreció venderles los vehículos del transporte del producto final y se comprometió a subcontrarlos. Cerca de 20 trabajadores del área de transporte y de planta aceptaron, con la esperanza de mejorar sus condiciones de vida o porque estaban aburridos con la empresa, que ya no valoraba su trabajo.

Muchos de ellos fracasaron. Carecían de experiencia en el campo de los negocios. La añorada libertad los deslumbró y en su vida cotidiana se dedicaron a satisfacer lo prohibido en el trabajo: el traguito o la tomata. Como dicen ellos, "se esfumaron las ilusiones". Al intentar integrarse nuevamente al mercado de trabajo fueron excluidos, pues no poseían un oficio que les permitiera ubicarse sin dificultades o tenían mucha edad. Un operario retirado evalúa su experiencia:

"En 1984, la empresa me llamó a arreglar, al igual que a dos compañeros más. Nos dijo que nos vendía el camión y que ella nos seguía dando la carguita. No me llamó la atención porque ya sabía que no habían las mismas garantías de la compañía: seguro, auxilio para los hijos y sueldo fijo. Yo les planteé lo anterior, pero me dijeron que les estaba sobrando un carro y (les sobraban) trabajadores; por tanto, no aceptaron que yo siguiese siendo su trabajador. El arreglo fue favorable para mí. El camión me lo vendieron barato y con facilidades para pagarlo. La empresa vendió como unos 30 vehículos, de los cuales 20 fueron comprados por operarios. La mayoría han vendido los carros. No volvieron a la empresa. Uno de ellos se alquiló como celador, otro

¹⁶ INFORME DE GERENCIA

cambió el carro por la casa y otro por un bus. El único que tiene el camión soy yo. A muchos les fue mal. Esto no es fijo, hay días que hay carga. Además, tiene muchos gastos... Me gustaría volver a ser operario. He durado tres o cuatro días parado sin hacer nada."

No todos los trabajadores que negociaron voluntariamente o presionados por la empresa, han fracasado; pero la anterior experiencia ha dado un viso de realismo a los sueños de independencia del trabajador actual, especialmente al antiguo. Hoy, INDUGRAS los llama a negociar y no encuentra respuestas positivas.

Según datos de la encuesta, del 27% de los trabajadores que no desea independizarse, el 82% aduce la dificultad de realizar sus planes satisfactoriamente; sienten temor de fracasar, es una alternativa deseada, pero no realizable exitosamente. Por esto se resisten a hacerlo a no ser que se vean obligados. Por otra parte, la familia es una limitante a la aventura, algunos hijos están en edad escolar y la mujer no se ha vinculado al mercado laboral. Arriesgarse es más difícil cuando ven que su vida está ligada a la empresa, "es como una sombrilla, que lo resguarda de las penurias a que se ven sometidos sus paisanos." Algunos intentos frustrados frenan el deseo de independencia:

"El miedo no me ha dejado. Uno de viejo se cansa de una empresa, no sé por qué siempre me ha gustado ser vendedor, debe ser mi espíritu paisa... la señora no me deja, como no sabe hacer nada, le da miedo... El salario es más o menos bueno, lo poco que tengo se lo debo a la empresa."

"Hace seis meses quería irme de la empresa, consulté al Dr.(...) Pensaba poner un criadero de marranos. El me dijo que lo pensara bien, que solicitara una licencia. En vacaciones me fui para el pueblo, empecé a averiguar. La alimentación de los marranos era muy cara y no quedaba ganancia. No se pudo."

Como se observa, materializar el sueño de independencia es bastante lejano. Es preferible, contar con ciertas garantías y con estabilidad.

Las políticas de contratación de temporales y de negociación con los operarios antiguos, hacen evidente que las probabilidades de permanecer en la empresa, para los futuros trabajadores son cada vez menores. Aproximadamente el 72% de los trabajadores permanentes consideran que, si quisieran, podrían quedarse hasta su jubilación en INDUGRAS; pero si consideramos solamente el personal con menos de 10 años de antigüedad el 42% considera que no podría quedarse en la empresa hasta su jubilación. Es decir, el sentimiento de inseguridad laboral hace ya parte de la cotidianidad del trabajo.

El respaldo que sentían en el pasado, por la presencia del dueño, se ha resquebrajado. Los trabajadores confiaban en que si eran responsables y si tenían alta disposición a "hacer de todo", se les garantizaba la continuidad en el trabajo. Hoy ya no es así; ahora, parte de su seguridad es atribuida a los sindicatos. "Si no fuera por ellos, no tendríamos estabilidad."¹⁷

¹⁷ Estos comentarios son reiterativos en los trabajadores, sin importar el sindicato al que pertenezcan. Como se verá en el capítulo siguiente, la empresa tiene dos sindicatos.

La estabilidad, que fue una estrategia empresarial, con el tiempo se ha convertido en una reivindicación colectiva, que no asume la forma de derecho, pero su trasgresión sí implica conflictos. En la convención firmada en 1989, se negoció la contratación indefinida de 30 temporales pero no se pactó la prohibición de despedir antes de los 10 años. Los dos sindicatos son concientes de que gran parte de los logros en este aspecto obedecen al respaldo del dueño, quien, por evitar conflictos, ha intercedido y obstaculizado la política del cuadro administrativo. Un sindicalista señalaba:

*"Por ser una empresa familiar las cosas han marchado bien, esas han sido las bases. Pero, el día en que don Manuel se muera, los hijos, capitalistas, no ven la parte humana...
Lo peor que le puede pasar al sindicato es perder la comunicación con los directivos."¹⁸*

La estrategia de una mayor autonomía de la empresa frente a la mano de obra presenta límites técnicos y tecnológicos.

Por ser un *proceso de transformación de naturaleza de la materia* hay puestos de trabajo que exigen el conocimiento general del *proceso* y un amplio sentido de responsabilidad, cualidades que no son garantizadas por un trabajador transitorio.

En concordancia con el desarrollo técnico mundial, esta parece ser una condición que perdurará por muchos años, lo que contribuye a proteger, a un pequeño grupo de trabajadores portadores de un *oficio específico*, de las tendencias de vinculación transitoria a la empresa.

Bajo las anteriores consideraciones, 38 (19%) trabajadores de producción, entre operarios y ayudantes, nueve de mantenimiento y cinco del área de empaque (de 103 que hay), gozarían de mayores probabilidades de permanecer en la empresa gracias al conocimiento de la especificidad del proceso y de los equipos, lo que equivale al 25% del total de trabajadores.

A pesar de las tendencias descritas todavía se respira una atmósfera de estabilidad laboral, no como política exclusiva de la empresa sino como fruto de una negociación entre ésta y los trabajadores y también como resultado de la especificidad del proceso, que ha favorecido la formación de un *mercado interno*.¹⁹

No obstante, la empresa adopta hoy formas de contratación y relaciones sociales propias de las empresas "modernas"; relaciones impersonales en las que la mayoría de los nuevos trabajadores ya no cuentan con probabilidades de permanecer indefinidamente en la empresa.

Para los operarios de empaque que han ingresado como temporales, en los últimos seis años, INDUGRAS constituye una experiencia más de sus trayectorias laborales, es un lugar de paso.

¹⁸ El énfasis en la palabra directivos está en la comunicación con el dueño, pues hasta ahora, ellos saben que la última instancia efectiva es él.

¹⁹ Mercado interno: reclutamiento interno para las vacantes de nivel superior.

2. Selección de relaciones sociales

A pesar del régimen de dominación en que se desenvuelven las relaciones sociales en la empresa, el trabajador es un sujeto activo; son sus conductas y cualidades las que van dando cuerpo a determinadas relaciones sociales, formas de trabajo y tipo de dominación. Pero el trabajador está sometido a normas y relaciones sociales sólidamente institucionalizadas, que exigen transformaciones individuales como requisito para su continuidad o movilidad social dentro de la empresa.

Así, la selección social supone lucha; es una lucha pacífica por hacer valer determinada conducta o cualidad en una relación social; pero también es adaptación y socialización.

En su vida laboral en INDUGRAS el trabajador pasa por cuatro tipos de selección:

- 1 conductas y cualidades seleccionadas para dar inicio a la relación como asalariado (ingreso);
- 2 adaptación y socialización del obrero a la disciplina industrial (educación para el trabajo);
- 3 conductas, cualidades y relaciones sociales seleccionadas para dar cambio a la situación económica y social de los obreros (política de ascensos);
- 4 rompimiento de la relación social de trabajo (despidos o renunciaciones).

Este último tipo de selección no se estudiará en el presente capítulo debido a que los retiros de los trabajadores, en su gran mayoría, han sido voluntarios o a través de la negociación entre la empresa y los obreros que pasen o se acerquen a los 10 años de permanencia. La empresa, hasta el momento, ha garantizado a los trabajadores permanentes estabilidad.

2.1. Criterios de selección para ingresar, mecanismos y tipo de relación laboral

A diferencia de los años 60, años de surgimiento de INDUGRAS, la empresa dispone hoy de una fuerza de trabajo bastante heterogénea en cuanto a procedencia, escolaridad, calificación técnica, sexo y experiencia laboral. En la actualidad una empresa puede encontrar en el mercado de trabajo, simultáneamente, trabajadores de extracción campesina con baja escolaridad y dispuestos a realizar cualquier tipo de trabajo; bachilleres con experiencia laboral urbana; y personal portador de un oficio universal adquirido bien sea en talleres o en un instituto técnico, lo que le ofrece mayores posibilidades de selección pues la gama de conductas y cualidades es más amplia por el proceso de diferenciación social de los trabajadores.

Aunque desde un principio la empresa ha gozado de cierta autonomía para el reclutamiento de gran parte de sus trabajadores, fruto de una amplia oferta de mano de obra y de las ventajas económicas que con el

tiempo INDUGRAS fue brindando, ahora puede disponer, además, de un grupo mayor de trabajadores con sensibilidad técnica y conocimientos formales que teóricamente permiten mayor adaptación y socialización al trabajo industrial. La autonomía del empresario frente a la mano de obra es explicable, en parte, por la limitada capacidad de absorción de fuerza de trabajo de la industria en Colombia: en 1964 generó el 13,2% del empleo y en 1984 el 16,4%; su participación en el PIB es del 21,4%.

Además, la presión de la oferta de mano de obra sobre ella tiende a ser mayor que en otros sectores, debido a que ocupa el segundo lugar en cuanto a cobertura de seguridad social (cubre al 37%, en 1983).²⁰ Lo mismo que en muchas otras empresas, el crecimiento de la producción de INDUGRAS se ha basado en un proceso intensivo de acumulación de capital, que no ha venido acompañado de un aumento proporcional de la fuerza de trabajo. En los últimos años, la capacidad de absorción de mano de obra se estancó y la vinculación de los trabajadores en forma permanente se redujo.

Para los pocos trabajadores que pueden acceder a INDUGRAS, su ingreso a la empresa es halagador pues ésta garantiza todas las prestaciones legales, con el tiempo un salario superior al mínimo legal y una relativa estabilidad laboral.²¹ Si retornamos a los criterios de selección que tenía la empresa en la década del 60, la influencia del conglomerado se percibe en el formato de solicitud de empleo para ingresar a INDUGRAS. Aún cuando en 1962 la empresa tenía aproximadamente 20 obreros, ya se observa toda una formalidad para su ingreso.

En el formato de solicitud (ver formato, más adelante), el tipo de información solicitada podría tener sentido para los empleados, pero no para los operarios, para quienes muchas de estas preguntas quedaban en el vacío: no tenían casa, ni tarjeta de ahorros, y mucho menos carro; su único bien era su capacidad de trabajo y, además, tenían mujer e hijos a quienes había que alimentar.

Algunos ni siquiera pudieron llenar la hoja de solicitud, pues se les había olvidado escribir o nunca lo habían aprendido: estamparon su huella o dibujaron unas cuantas líneas como constancia del contrato de trabajo que garantizaba su aceptación casi incondicional a la disciplina industrial. A pesar del formalismo de la solicitud de empleo, los mecanismos para reclutar el personal hasta 1978 fueron muy

²⁰ INFORME CHENERY. Economía Colombiana, Separata No. 10, pág. 91. págs. 20 y 29. En 1983 la seguridad social, en el sector eléctrico y demás servicios públicos abarcaba al 93% de sus trabajadores. Explicable porque el empleador es el Estado. En el sector agropecuario cubre sólo el 4% de sus empleados, en la construcción el 18% y en los servicios el 21%. La industria es el segundo sector en cobertura con el 42% en 1980 y 37% en 1983.

²¹ Op. cit. pág. 91. Parece absurdo, que el reconocimiento de un derecho como las prestaciones sociales y el pago de un salario mínimo por parte de las empresas se convierta en una motivación por parte del trabajador. Pero, si miramos que al 49% de los trabajadores bogotanos no los cubre ninguna seguridad social, el solo reconocimiento del derecho se convierte en un ventaja que brinda la empresa.

tradicionales. El 95% de los trabajadores ingresaron por influencia de algún miembro de la empresa, operario o directivo, y no se realizaba ningún tipo de exámen; lo importante era que los futuros asociados "estuvieran vivos".²² Los trabajadores aprovecharon la poca importancia otorgada a la escolaridad y monopolizaron para sus parientes y amigos más allegados las probabilidades de acceso a la empresa. Rápidamente comunicaban a sus familiares y paisanos y presionaban, indirectamente, para que estos fueran aceptados. Los ingenieros y el dueño no vieron con malos ojos que la empresa pareciera una gran familia.

La red de amigos y familiares posibilitaba aprovisionarse de un contingente obrero *homogéneo* socialmente y controlado desde dentro, ya que la recomendación se convertía en compromiso de buen comportamiento garantizado por el "padrino", y el incumplimiento se traducía en defraudación a este último, con el riesgo de romper relaciones sociales de índole privada. Hasta 1978, pasar esta primera selección aseguraba la permanencia del trabajador casi de por vida en la empresa. En la década del 80, la empresa dió un vuelco total a los mecanismos de enganche y tipo de relación laboral. La modernización técnica vino acompañada de un proceso de diferenciación entre los trabajadores que se tradujo en una selección igualmente diferenciada. Los operarios sin ninguna exigencia de calificación técnica ingresan sin ser sometidos a ningún tipo de selección, y sus posibilidades de continuar en la empresa son mínimas.

Los mecánicos, al igual que los supervisores, pasan por un tamiz muy fino pero relativamente seguro, para su incorporación en forma definitiva a la empresa. Veremos a continuación, estos criterios de selección de acuerdo con los diferentes grupos de trabajadores.

2.1.1. Empaque: trabajadores sin exigencias de calificación

Actualmente, el ingreso a INDUGRAS de *trabajadores sin exigencias de calificación técnica* está limitado al área de empaque, en calidad de trabajadores temporales. Las políticas de la empresa y el interés de los trabajadores en conformar un *mercado interno*,²³ han traído consigo que el acceso a las ocupaciones del área de producción se encuentre monopolizado por los obreros con contrato permanente. De ahí que la puerta de entrada a la empresa sea empaque, área sin mayores exigencias de calificación técnica y con los salarios más bajos. A diferencia del pasado reciente, en la actualidad la selección no significa esfuerzos para la empresa. INDUGRAS ha delegado toda la responsabilidad de la selección y condiciones salariales a las empresas temporales, las que realizan el papel de intermediarias. Hace seis años que INDUGRAS no vincula obreros con el carácter de permanentes, a excepción de los de mantenimiento.

²² Socio fundador. Entrevista.

²³ Reclutamiento interno para las vacantes de nivel superior.

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO. 1962
 (LOGOTIPO DE LA PRINCIPAL EMPRESA DEL GRUPO)
 Los datos que suministre ud. deben ser exactos y veraces.

APELLIDOS Y NOMBRE COMPLETO: EDAD:
 DIRECCION RESIDENCIA: TELEFONO:
 LUGAR DE NACIMIENTO: FECHA: ESTADO CIVIL:
 NACIONALIDAD:

CEDULA O TARJETA: LIBRETA MILITAR:
 CARNET ICSS:

EXPERIENCIAS LABORALES:
 No. Exp.en: No. Exp.en: No. exp.en:

PERSONAS QUE SOSTIENE PERSONAS CON QUIEN VIVE:

Esposa		Padre
	Hermanos	
Hijos		Otros familiares

VIVE EN CASA PROPIA:	ARRENDADA: VALOR DEL ARRIENDO
Tiene renta:	Qué clase:
Cuenta de ahorros:	Automovil:
Cuenta Bancaria:	Seguro de vida:

EDUCACION:
 INSTITUCION:
 PREPARACION COMERCIAL:

EMPLEOS ANTERIORES:

Empresa	Cargo	Causa	Fecha Ingreso	Fecha de salida
---------	-------	-------	---------------	-----------------

REFERENCIAS

Nombres	Profesión u oficio	Dirección	teléfono
---------	--------------------	-----------	----------

A través de los años la escolaridad formal no ha sido un filtro para el *cierre* de las probabilidades de ingreso. De 31 operarios encuestados, en producción y empaque, el 61% había cursado pocos años de primaria o incluso ninguno y el 29% alcanzó máximo tercero de bachillerato. En los últimos años los bachilleres han ingresado en calidad de temporales.

Actualmente se excluye en la selección al analfabeta pero no porque la empresa considere que el bachiller sea un mejor trabajador; más aún, no hace esfuerzos para contratarlos pues considera que su adaptación al mundo industrial es más compleja.

Cuadro No. 13
FORMAS DE ACCESO A INDUGRAS POR OCUPACION Y ANTIGÜEDAD.
1960-88

Ocupación	Antigüedad en años	Formas de ingreso			Total
		Recomendados	Agencia temporal	Prensa independ.	
OBREROS	10 y más	14		1	15
	de 9 a 1 menos de 1	6	2 6		8 6
MECANICOS	10 y más	3			3
	de 9 a 1 menos de 1	6	1 1	2	9 1
SUPERVISOR	10 y más	2			2
	de 9 a 1 menos de 1	1	1	3	5
TOTAL		32	11	6	49

FUENTE: encuestas.

En los últimos años han ingresado bachilleres sin que sea política de INDUGRAS; posiblemente, la empresa temporal con la que el trabajador establece su vínculo laboral considera importante este elemento. Independientemente de las políticas de las empresas, las características del mercado de trabajo colombiano han cambiado. "Todavía en 1951 más del 40% de la fuerza laboral del país no tenía ninguna educación;... y en 1984 apenas el 3% de la población económicamente activa en las cuatro grandes ciudades... ya en este último año el 45% de los trabajadores tenían alguna educación secundaria y el 16% había cursado o estaba cursando estudios superiores".²⁴ Tal vez esto explica que tres de los seis temporales encuestados hayan terminado bachillerato.

Cuando existió la posibilidad de ingresar a INDUGRAS a realizar tareas sin exigencias de calificación, lo que más se valoró fue la mano de obra con experiencia en el trabajo en general, adiestrada para asumir cualquier tipo de labor, portadora de valores como la honestidad, respeto a las jerarquías y sometimiento a la disciplina.

Hoy en día, por el carácter transitorio de los operarios, se valora simplemente que estén dispuestos a trabajar durante su corta estada en la empresa.

²⁴ INFORME CHENERY, Op. cit. págs. 24-25.

Cuadro No. 14
 ESCOLARIDAD. OPERARIOS DE PRODUCCION Y EMPAQUE
 1988

ANTIGUEDAD	SIN EDUCACION PRIMAR. INCOM.	BTO. INCOMPLETO	BTO. COMPLETO
27-10 Años	12	4	0
9- 6 Años	6	3	0
> 1 Año	1	2	3
TOTAL	19	9	3

FUENTE: encuestas. Hace cinco años que la empresa no contrata ningún trabajador; por eso no aparece la antigüedad entre uno y cinco años en los trabajadores permanentes.

2.1.2. Las mujeres, un grupo excluído

En toda su existencia la empresa ha reclutado a muy poco personal femenino; su número ha fluctuado entre 10 y 15 mujeres. Tradicionalmente en el renglón de grasas la presencia de la mujer no ha sido muy significativa, a pesar de su incremento del 131% entre 1978 a 1986, es decir, pasó de 93 operarias a 215, a nivel nacional.²⁵ En INDUGRAS se las prefirió y se las prefiere en labores rutinarias de empaque.

"La mujer es muy hábil para empacar y colocar etiquetas, es mejor que el hombre, más rápida..."²⁶

A pesar de esto desde un comienzo se pensó en *excluirlas*. Las razones son diversas: el empaque en una industria de grasas poco mecanizada demanda mucho esfuerzo físico en el descargue de manteca, alimentación a pala de la máquina y traslado manual de pesadas canecas. Con la tecnificación este impedimento tiende a reducirse, y con ello la posibilidad de ingreso sin criterios discriminatorios de orden sexual.

De otro lado, se valoran otros aspectos, que igualmente le cierran las probabilidades de ingreso al personal femenino: la escasa disposición de la mujer a realizar turnos nocturnos, continuos permisos para resolver problemas domésticos que tradicionalmente hacen parte de su deber,

²⁵ ANUARIO INDUSTRIA MANUFACTURERA. 1978-1986.

²⁶ SUPERVISOR RETIRADO. Entrevista.

mas no del hombre, y muchas más razones cada una disimiles, de acuerdo con la subjetividad del entrevistado. Lo único claro, es que la mujer desde hace 10 años, está excluida de las probabilidades económicas y sociales que brinda el ingreso a INDUGRAS.

2.1.3. Mantenimiento: exigencia de un oficio universal

En la actualidad los mecánicos y electricistas son contratados directamente por la empresa como temporales. Están amparados por las mismas prestaciones sociales extralegales que cubren a los trabajadores de INDUGRAS. A partir de 1980, como resultado de la ampliación del dispositivo técnico y por política de la empresa, el grupo de mantenimiento empieza a tener vida propia. Ya no es suficiente el conocimiento sobre reparación de los daños rutinarios que lentamente, por ensayo y error, se fueron aprendiendo. Los conocimientos generales sobre física y electricidad se hacen indispensables y garantizan la eficiencia, autonomía y responsabilidad que exige este tipo de trabajo.

Inicialmente, por presión de los trabajadores, se reclutaban internamente. Pero pronto, por ausencia de una formación general, la incapacidad para resolver daños más complejos se hace evidente y rompe con el criterio de selección interna. Las exigencias de calificación técnica se convierten en un elemento de exclusión; ésta puede ser adquirida a través de canales formales, como el SENA o institutos técnicos, o por experiencia preferiblemente en fábricas de grasas o en ocupaciones ligadas a oficios universales.

A pesar de que la dirección de la empresa tiene claridad sobre la necesidad de reclutar cada vez más trabajadores con educación técnica formal, las habilidades y conductas que se supone brinda la educación formal no siempre están presentes en los trabajadores que la han recibido. El sistema educativo colombiano no ha logrado solucionar el problema entre teoría y práctica;²⁷ así, por ejemplo, los trabajadores egresados del SENA o de otra institución similar, a pesar de tener una buena formación teórica no siempre tienen la suficiente práctica para resolver los problemas concretos del trabajo. Un ingeniero afirmaba:

"Cuentan con cierta formación teórica pero carecen de la iniciativa e imaginación que han ganado otros trabajadores a través de la experiencia. Constantemente, hay que decirles las cosas, no son muy autónomos... Los formados empíricamente, en cambio, tienen dificultad para comprender con facilidad el por qué se realizan cambios no contemplados en las actividades normales y a veces son reacios a cambiar. Además, en el caso de los electricistas, uno no puede confiar plenamente en ellos, pues cualquier error puede ocasionar daños muy graves. Lo ideal sería poder contar con trabajadores con una sólida formación teórica y empírica; esto es muy difícil."

²⁷ En Colombia el único instituto de formación técnica, que combina la formación práctica y teórica es el SENA. La modalidad del aprendizaje consta de dos periodos uno lectivo o teórico y otro productivo en las empresas. Sin embargo, los aprendices, en su etapa productiva no siempre tienen la oportunidad de realizar trabajos para aplicar sus conocimientos. Por tal razón, en muchos casos, hay un abismo entre la formación teórica y práctica.

A pesar de las deficiencias de la educación institucional en oficios universales, en los últimos años, ha ido ganando espacios sin que se vislumbre, a corto plazo, que la formación por la experiencia sea excluida; menos aún cuando se ha realizado en una empresa técnicamente similar. Los que han sido excluidos de mantenimiento, son los operarios de producción o empaque de INDUGRAS, que en el pasado podían ser trasladados a mantenimiento. La familiarización con los equipos, fruto del trabajo cotidiano, ya no es suficiente para ser incluido en la *comunidad de mecánicos*. En la actualidad, la empresa utiliza los servicios de aprendices de mecánica y procura integrarlos al finalizar el contrato, pues considera que ha hecho una inversión al lograr un período de inducción a muy bajo costo. Sin embargo, el enganche de aprendices no es fácil, porque su oferta es escasa:

"...el SENA no nos cumple. Por ley nos corresponderían 10 aprendices; solicitamos mecánicos, torneros, electricistas pero no los envían."²⁸

De otra parte, los aprendices no siempre están interesados en prolongar el contrato bajo la perspectiva inmediata de recibir un salario mínimo que ellos no consideran acorde con su calificación.

Para salvar el escollo se recurre a los servicios de contratistas, para el mantenimiento preventivo y la instalación de la maquinaria.

En el grupo de mantenimiento las exigencias de calificación son el principal filtro para el trabajador, no basta la carta de presentación de uno de los miembros de la empresa. Canales impersonales como las agencias de empleo, la prensa, o simplemente la iniciativa del trabajador, se van imponiendo (ver cuadro No. 13). En el mercado de trabajo existe una valoración de estos oficios, especialmente el de electricista, que da a los trabajadores márgenes de negociación.

Cuadro No. 15

INDUGRAS. FORMACION DE SUPERVISORES, ELECTRICISTAS, MECANICOS Y SOLDADORES. 1988

Categorías Ocupacionales	Primaria Bto. Incompleto	Bto. incomp. Exp. fábrica grasas	Bto.incomp. Exp.talleres	Univ.incomp. Exp.tall. fabrica
Mecánicos, Torneros, Soldadores	2	3	3	0
Electricistas	0	0	3	0
Supervisores	2	0	1	4
TOTAL	4	3	7	4

FUENTE: encuestas.

²⁸ INGENIERO. Entrevista.

Mientras su condición se lo permita, prefieren no ingresar a aceptar un "salario de miseria" o "regalarse". Por eso, su ingreso a la empresa está mediado por un proceso de negociación, en donde el trabajador se niega a aceptar ingresar, si ésta no garantiza mínimamente la retribución salarial concebida por él como justa

2.1.4. Mandos medios

La selección de los *supervisores* es mucho más compleja. A nivel de producción el reclutamiento interno evita el período de inducción que puede alargarse hasta seis meses y no siempre con un resultado afortunado.²⁹

Aparte de conocer en profundidad el proceso y sus particularidades técnicas, un operario antiguo, ascendido a supervisor, maneja el código de relaciones tradicionales.

Sin embargo, esto último, no le garantiza necesariamente el respaldo inmediato de los otros operarios:

*"Con el supervisor que asciende internamente, al principio hay incompreensión, pues es un trabajador que no está preparado. El conoce todas las mañas de los operarios y asciende queriendo dárselas de mucho... El trabajador le dice: 'acuérdesse de dónde salió y no venga a dárselas de vivo'... Después de salvado este primer impase, el supervisor reclama la solidaridad de viejos tiempos: les hace ver los errores y les pide colaboración porque sino lo 'joden a él'. Genera un ámbito de confianza en donde los problemas pueden ser resueltos sin mayores complicaciones."*³⁰

El sindicato sugiere que el reclutamiento sea interno. En oportunidades los directivos han accedido a ello. Los supervisores de empaque provienen del laboratorio y algunos poseen una formación técnica. Los supervisores generales y de mantenimiento provienen de afuera, a excepción de uno. El reclutamiento externo de supervisores no ha generado mayores conflictos pues la aspiración de la mayoría del personal no es ocupar este cargo.

El problema se presenta en la disyuntiva: conocimiento de carácter técnico versus capacidad social o de manejo de personal del futuro supervisor. La experiencia que tienen hasta ahora los directivos, es:

*"Los técnicos carecen de cierta sensibilidad social, que les permita dirigir y organizar el proceso de trabajo. Muchos de ellos, no saben cómo tratar al personal. Algunos son demasiado autoritarios, generando un ambiente de trabajo negativo. Otros, se la dejan montar, carecen de autoridad".*³¹

²⁹ La empresa contrató como supervisores generales, a tres técnicos, uno de ellos con formación universitaria pero sin ninguna experiencia en grasas. Después de un período de inducción de seis meses no asimilaron el trabajo.

³⁰ LIDER SINDICAL. Entrevista.

³¹ INGENIERO. Entrevista.

Uno de los problemas con que tropiezan los empresarios en el mercado es la ausencia de personal que reúna simultáneamente, un conocimiento especializado de carácter técnico y cierta capacidad social para dirigir el trabajo.

Por la *especificidad del proceso* y confianza que puede llegar a granjearse un operario ascendido, parece más conveniente reclutar al supervisor general o de área internamente. En el caso del supervisor de mantenimiento, es fundamental el conocimiento de un oficio universal adquirido por experiencia y complementado con la formación del sistema educativo. Además, el reclutamiento externo, tiene mayores ventajas por problemas de orden disciplinario: difícilmente un operario extraído del círculo de mecánicos podría tener capacidad de mando porque sus compañeros no aceptarían como legítima su autoridad.

2.1.5. Resumen

La modernización técnica y las nuevas consideraciones sobre la mano de obra han generado un proceso de diferenciación de los trabajadores que ha estado acompañado por cambios en los mecanismos y criterios de selección y en el tipo de relación laboral.

Los mecanismos informales para ingresar a INDUGRAS, basados en compromisos personales, tienden a desaparecer. Los operarios ven limitada su capacidad de influencia en la *inclusión* de los miembros de su familia, y en la homogenización consecuente de las condiciones del grupo familiar. Estos mecanismos contribuían a cerrar las probabilidades económicas y sociales a trabajadores que no contaran con ningún tipo de "palanca" o relación social ligada a la empresa.

En la medida en que los trabajadores cuentan con un oficio o cierta calificación, buscan canales más formales que les permitan ser incluidos en relaciones asalariadas. Es el caso de los bachilleres y del personal técnico o con alguna formación universitaria. De esta manera, las bolsas de empleo cumplen la función de establecer mecanismos más transparentes para el acceso al mercado de trabajo. Las agencias temporales realizan en parte esta labor pero, a cambio de ello, retienen parte de la remuneración del trabajador, que además queda totalmente desprotegido y con escasas probabilidades de integrarse indefinidamente a las empresas.³²

De reclutar un trabajador homogéneo hasta finales de los 70 en cuanto a su escolaridad, experiencia laboral y procedencia, la empresa ha pasado a reclutar trabajadores diferenciados, como resultado de los cambios técnicos, políticas empresariales y de las características del mercado de trabajo. De ahí que en los últimos años, la presencia de

³² Las bolsas de empleo cumplen el papel de informar sobre las fuentes de empleo pero no establecen ninguna relación laboral con el trabajador, caso de SENALDE. Mientras las agencias temporales, establecen la relación con la empresa y el trabajador a su vez la establece con la agencia. Es decir, es trabajador de la agencia quien en contraprestación retiene parte del salario del trabajador como cobro de los "servicios".

bachilleres que llegan por intermedio de las agencias temporales y de mecánicos, electricistas y soldadores, contribuye a diferenciar a los trabajadores ya no sólo por condiciones diversas de trabajo dentro de la empresa, sino por características personales y conductas de las que son portadores los nuevos integrantes. El reclutamiento de trabajadores sin exigencias de calificación es asumido por las agencias temporales. De un trabajador con baja escolaridad y acostumbrado al trabajo pesado se pasó a un trabajador bachiller vinculado temporalmente y que ve desprestigiada su labor. En la medida en que no interesa retener al trabajador, el sentido de pertenencia del obrero hacia la empresa, como conducta por seleccionar carece de sentido. En el pasado el sentido de pertenencia garantizaba márgenes de lealtad hacia la empresa, base del orden tradicional en el manejo de personal.

El reclutamiento de los trabajadores calificados, es decir, con oficio universal, continúa a cargo de la empresa y su vinculación temporal está encaminada a ampliar el período de selección. Lentamente la formación en institutos técnicos como exigencia para ingresar a la empresa ha ido echando raíces, especialmente para los trabajadores electricistas, de mantenimiento y soldadores. Sin embargo, la formación por experiencia posee particularidades que hacen difícil su comparación con la adquirida a través de instituciones. Cada una presenta ventajas y problemas, que dificulta dar prioridad a un criterio en especial. Lo ideal es la complementación de las dos. El mercado interno de personal de producción hacia el área de mantenimiento, como forma tradicional de formación del trabajador en un oficio universal, ha desaparecido; ahora se recurre para el reclutamiento de trabajadores con oficio universal al mercado laboral. En producción en cambio, por la especificidad del proceso y la política empresarial aún subsiste el reclutamiento interno.

2.2. Socialización y adaptación al trabajo industrial

Pasada la primera selección, es decir, después de ser reclutado como asalariado, el trabajador es sometido a un permanente proceso de selección en el que su capacidad de adaptación y socialización garantizan la continuidad de la relación laboral. Más que en su iniciativa o espíritu creador, el orden empresarial se fundamenta en la disposición del trabajador a obedecer y aceptar normas, aunque el desarrollo de cualidades y conductas como la iniciativa, la capacidad para innovar y plantear propuestas, permiten potencializar al trabajador y contribuyen al desarrollo de la empresa. Pero la permanencia del trabajador está garantizada, en primera instancia, por su disposición de asimilar normas sociales y técnicas.

De tal manera, que la probabilidad de prolongar esta relación social depende de: la educación para el trabajo del obrero, en otras palabras de su capacidad para aceptar y someterse a una disciplina fabril: puntualidad, regularidad, rendimiento, cuidado personal, sensibilidad técnica y resistencia física; y disposición a la asimilación de una educación o socialización en el medio industrial y en la empresa en

particular: disposición a cooperar, a obedecer, compañerismo, lealtad, respeto a los superiores y disposición para cumplir normas y reglamentos. Veamos cual ha sido el proceso de adaptación y socialización en el trabajo de cada uno de los siguientes grupos de trabajadores existente en la empresa:

- hasta finales de la década del 70, la empresa se aprovisionó de trabajadores con escasa escolaridad y poca experiencia industrial;
- posteriormente, el grupo de mecánicos se fortaleció y se reclutaron trabajadores con una formación previa en un oficio;
- en los últimos años, han ingresado bachilleres en calidad de temporales para realizar labores de empaque.

2.2.1. Adaptación y socialización de un trabajador sin calificación y mínima experiencia industrial

Por qué, durante 20 años, la empresa reclutó operarios con baja escolaridad y sin mayor experiencia industrial o calificación técnica?

A pesar de que la estructura del mercado de trabajo bogotano presentó cambios significativos en las dos últimas décadas (mayor escolaridad, experiencia industrial y procedencia urbana) los criterios de selección no se transformaron mientras la selección se llevó a cabo en INDUGRAS. Se optó por reclutar un trabajador con amplias necesidades económicas, preferiblemente campesino, con experiencia urbana en trabajos pesados, como coter, ayudante de construcción o celador. Algunos tenían una o dos experiencias en industrias, al parecer no muy exitosas: trabajos relativamente cortos o en calidad de ayudantes, realizando labores pesadas y sin mayores prestaciones sociales. Por eso llegar, en la década del 60 a una empresa poco mecanizada y con condiciones de trabajo pesadas y rudas (cargar la materia prima, soportar altas temperaturas y olores, batir en grandes tanques) para muchos no fue extraño:

"...yo soy un tipo trabajador, siempre me ha tocado duro, por eso el trabajo material no me hace mella. La bulteadá era dura al principio, pero yo me aguantaba, al fin y al cabo estaba acostumbrado. Además, no sufre uno igual que en el campo, estoy trabajando bajo techo, hay seguro, luz y agua."³³

Los que no soportaron el trabajo se retiraron. La deserción por este motivo fue relativamente alta al comienzo. Para los que ya habían conocido la ciudad durante el servicio militar, ésta tenía muchos elementos de atracción. El campo parecía aburridor y peligroso. El espíritu se rebosaba de aspiraciones por lo que se hacía soportable el trabajo en la ciudad.

Esta valoración de las posibilidades económicas que brindaba la vida urbana, hizo que los migrantes opusieran poca resistencia a las condiciones de trabajo y la disciplina en el medio industrial. Lo

³³ Entrevista con operario; antigüedad, 25 años.

importante en forma inmediata era permanecer en la ciudad y para ello era vital adaptarse. Además, la experiencia militar contribuyó a interiorizar cierta disciplina, facilitando el tránsito al trabajo industrial. Un supervisor que vio crecer la empresa, señalaba:

*"Se les explicaba. La gente llegaba del campo y del ejército. Había que orientarlos, era fácil, pues eran obedientes y nos respetaban, nos contaban su vida; llegaban con los ojos cerrados. Eran muy buenos trabajadores, ya habían adquirido una disciplina, mientras que la gente que posee estudio no está acostumbrada y presenta dificultades."*³⁴

De otra parte, haberse vinculado desde muy temprano al trabajo contribuía a que el trabajador lo viera como una forma de vida.

El temor a ser excluido de la relación como asalariado, hizo que los trabajadores se sometieran sin mayores tropiezos a la disciplina:

"No he tenido problemas. Soy obediente, hago lo que me manden. El pobre tiene que trabajar, no puede vivir como rico... Lo que le toque, se somete porque le toca".³⁵

Cuadro No. 16
OPERARIOS DE PRODUCCION Y EMPAQUE CON EXPERIENCIA
AGRICOLA Y/O INDUSTRIAL

Antigüedad	Agrícola	Experiencia industrial			Agrícola e industrial
		< 1 año	> 1 año	total	
1960-75					
Con exper.	7	3	6	9	4
Sin exper.	8			6	11
1976-84					
Con exper.	6	5	5	3	
Sin exper.	3		4	6	
1988					
Con exper.	2	2	3	5	1
Sin exper.	4			1	5
TOTAL					
Con exp.	15	5	14	19	8
Sin exp.	15			11	22

FUENTE: encuestas.

A un obrero socializado en el mundo del trabajo, no fue difícil habituarlo a las normas de la empresa. Esta encontró el camino allanado por la tradicional dominación a la que había estado sometido, especialmente como campesino no propietario, y a ella sumó la coacción

³⁴ Entrevista: supervisor retirado hace 12 años. Trabajó durante 18 años con la empresa.

³⁵ OPERARIOS. Entrevistas.

económica. La relación social de comunidad que se estableció en producción y -hasta hace algunos años- en empaque, entre operario-jefe y ayudantes, permitió la socialización y adaptación del obrero al orden de la empresa, contando con márgenes de participación y laxitud en la disciplina. Además, la presencia de paisanos, que albergaban en su memoria tradiciones y recuerdos comunes, facilitó la socialización de los obreros. Con el ánimo de encubrir los conflictos, estos se "arreglaban a totazos en la tienda", mientras que en el trabajo se respiraba una tensa paz. El hábito de la puntualidad fue de los más difíciles de imponer. Los directivos comprendieron que para la época el transporte era escaso y que romper abruptamente con tradiciones culturales como llegar tarde y embriagarse los sábados, era difícil. Procuraron formarlos en un ética del trabajo, aprovechando elementos culturales de los que ya eran portadores (docilidad, obediencia y disposición a hacer cualquier labor que se le ordenara).

Además, por el incipiente dispositivo técnico, el operario no estaba supeditado a un ritmo estricto de las máquinas, de esta manera la disciplina flexible que se dió no era considerada problemática. Incluso, se llegaba a acuerdos con el supervisor, pagando el tiempo de retraso. Sin embargo, para salvar esta dificultad la empresa recurrió a otorgar una prima de cumplimiento que posteriormente fue institucionalizada, por unos años, en la convención colectiva.³⁶

"...prima de cumplimiento del 10% sobre el salario devengado por el trabajador cada semana, cuando no haya faltado esa semana, cualquiera que sea la causa, por más de dos horas a su trabajo y siempre que para estas dos horas, haya obtenido el correspondiente permiso escrito."³⁷

Llegar tarde, aún hoy, es un hábito difícil de erradicar, además de que la desorganización del transporte dificulta el cumplimiento cabal de la disciplina.

Como era imposible abandonar un turno sin que el sustituto hubiera llegado, la empresa impuso sanciones a quienes no esperaran a su reemplazo; el operario que llega tarde debe también resolver el conflicto con su compañero de turno, pues la violación de la disciplina lo afecta directamente. Está sometido al control de la empresa y al del compañero de trabajo.

La adquisición de máquinas de empaque y del equipo de refinación química (1969) exigió la sincronización del trabajo, la exactitud en la observación de los horarios y la renuncia a hábitos contradictorios con la regularidad del complejo mecánico. La organización exigió nuevos elementos en la ética del trabajo. No eran suficientes la responsabilidad y la lealtad hacia la empresa, sino que eran vitales un grado de

³⁶ ENTREVISTA. Sindicalista. "...fue eliminada de la convención colectiva porque los trabajadores por cobrar la prima no asistían al seguro, se mataban por trabajar. Y nosotros estamos no para que el trabajador se mate sino para protegerlo, por eso la quitamos de la convención."

³⁷ Convención colectiva, 1976.

intensidad constante en el trabajo y el interés por la precisión y cuidado de las máquinas. El origen campesino, la baja escolaridad y escasa experiencia industrial de los operarios, demandaban paciencia de los ingenieros y supervisores mientras que los trabajadores adquirían una mayor sensibilidad técnica. La empresa había asumido los costos del entrenamiento del personal interno, a cambio de su alta disposición hacia el trabajo.

Para finales de la década de los 70, los trabajadores vieron cómo los aparatos y máquinas contribuían a transformar el taller manufacturero en una fábrica, y cómo demandaban asumir nuevas conductas y adquirir ciertas destrezas para afrontar las nuevas condiciones de trabajo.

*"Las primeras máquinas de pistón para empaquetar manteca se vieron como un milagro, ya que con sólo dar un pedalazo salía la libra de manteca; una y otra vez, el operario efectuaba la operación."*³⁸

*"Antiguamente se jodía uno mucho, tenía que levantar canecas, cargar bultos al hombro, hacer la limpieza a baldados... mientras que ahora toda la grasa y demás aditamentos van a través de tuberías y es transportada por medio de bombas. Los ayudantes lo pasan suave, todo está mecanizado, aunque es necesario estar muy pendiente; el trabajo nuestro (operario-jefe) es 'mental' de mucha responsabilidad y si uno se descuida le puede costar el puesto porque respondo por un proceso largo y complejo. Es un trabajo mejor. Si se suda es por el calor; yo estoy manejando la planta desde aquí (se encontraba a dos metros del monitor)..."*³⁹

Como hemos venido señalando, los cambios técnicos, exigieron para un grupo pequeño una recalificación y para todos, al menos saber leer y escribir. Esto fue acompañado del deseo de gran parte de los operarios de aprender, de "tecnificarse" como decían algunos. Ejemplifica este deseo, lo que pasó cuando ingresaron trabajadores jóvenes con formación técnica para operar las máquinas empaquetadoras.

*"...los operarios antiguos agudizaron sus sentidos para aprender su funcionamiento, y en las horas libres, los invitaban a tomar cerveza y entre 'pola y pola', fueron comprendiendo el manejo de las máquinas."*⁴⁰

Su avanzada edad, su baja escolaridad y escaso contacto con la técnica no significó que los trabajadores antiguos de INDUGRAS fueran incapaces, sino que había que contribuir a potencializar sus capacidades, formarlos técnicamente pero conservando sus sentimientos de afecto hacia la empresa. Por eso, para finales de la década del 70, momento en donde se dieron los principales cambios técnicos, la antigüedad y la baja escolaridad no fueron consideradas como obstáculo o fuente de incapacidad para asumir los cambios; por el contrario, el operario antiguo contaba con cualidades invaluable: conocía el proceso, era

³⁸ OPERARIO ANTIGUO. Área de empaque. Entrevista.

³⁹ OPERARIO JEFE. Refinación. Entrevista.

⁴⁰ SUPERVISOR. Entrevista.

responsable y tenía un alto sentido de pertenencia a la empresa. Como se observa, la receptividad del obrero a la técnica ha sido positiva; cuando han obstaculizado su aplicación ha sido más por la autoridad y concepción organizativa del nuevo grupo de ingenieros, que por los cambios técnicos en sí mismos.

La antigüedad, la baja escolaridad y la edad por sí mismas no tienen contenidos infranqueables, en tanto la política empresarial haga esfuerzos por potencializar la fuerza de trabajo.

2.2.2. Resumen

Hasta la década del 80, la selección prácticamente no se tradujo en el rompimiento de la relación como asalariado, los retiros tuvieron un carácter voluntario. Soportar los primeros meses de trabajo garantizaba una larga estadaa en INDUGRAS.

El hecho de ser un trabajador con muchas necesidades económicas, acostumbrado desde la infancia a realizar cualquier tipo de trabajo y con la aspiración de lograr un mejor vivir en la ciudad, lo hizo un obrero dócil y deseoso de adaptarse al trabajo industrial. Además, trabajar con viejos amigos y familiares, en medio de un ámbito informal para enfrentar y arreglar los conflictos, coadyuvaron a la adaptación y socialización de los trabajadores.

La empresa valoró, como lo hacen incluso hoy en día otras empresas colombianas, la presencia de trabajadores de origen campesino o acostumbrados al trabajo pesado, con escasa escolaridad y limitada experiencia industrial. Aprovechó su capacidad de trabajo y consideró viable, especialmente en el trabajador de extracción campesina, alentar sentimientos de afecto y de lealtad, base del orden tradicional de INDUGRAS.

El trabajador fue adecuándose a las necesidades de la empresa. Aparte de tener una alta disposición a realizar cualquier labor fue asumiendo conductas, como responsabilidad en el trabajo, sensibilidad técnica, puntualidad y precisión, que le aseguran su permanencia. Además el trabajador vió la técnica como la posibilidad de calificarse y aprender, lo que le facilitó a la empresa contar con los mismos operarios, en el paso del pequeño taller manufacturero a la empresa actual.

El conocimiento del proceso y el deseo de aprender evitaron que los operarios antiguos fueran relegados y desplazados por nuevos grupos con mayor escolaridad. El interés de la empresa ha sido aprovechar los conocimientos del proceso asimilados por los trabajadores y en épocas pasadas consevar, además, relaciones tradicionales.

2.2.3. La adaptación al trabajo del bachiller-temporal

La educación no significa simplemente posibilidad de desarrollar cierta capacidad de relación, habilidad o destreza técnica; también desarrolla aspiraciones, comportamientos y conductas alimentadas por el sistema

escolar. Tal vez, esto último, es lo que contribuye a explicar la difícil inserción del bachiller colombiano al mundo del trabajo industrial.

El bachiller-temporal de INDUGRAS logra adaptarse con cierta facilidad a la *disciplina industrial* (horarios, ritmos,..) pero no a las condiciones de trabajo y manejo autoritario a que está sometido. Carece de una alta disposición a *hacer de todo*, especialmente, cuando las órdenes provienen de diversas fuentes. Sometido a la discriminación que le da la organización del trabajo ve su labor carente de importancia y prestigio. Se siente como un "paria" en el orden social de la empresa. Uno de ellos comentaba:

*"... como tienen un rango más alto se la montan a uno, más todavía porque uno es de oficios varios temporal, como una muchacha de servicio... para qué me sirve ser bachiller... es difícil acostumbrarse a un medio de trabajo que siempre está sucio, con supervisores altaneros y con una discriminación entre antiguos y temporales."*⁴¹

Se resienten pues no ven como legítimo ser trabajadores de *cuarta categoría*, excluidos de las probabilidades que tiene el trabajador permanente. La aspiración a un reconocimiento social entra en crisis. El sistema escolar favorece la formación de hábitos acordes con la disciplina industrial pero también contribuye a interiorizar ciertos valores de prestigio social que entran en conflicto al ingresar al mundo del trabajo, en el que la subordinación y el sometimiento incondicional a las normas hacen parte fundamental del *orden* empresarial.

Entre más adaptado y disciplinado sea el trabajador más méritos tiene. El fomento de la participación y la iniciativa carecen de espacios. Asimismo, hay dentro del sistema escolar una concepción del trabajo manual como sinónimo de desprestigio. Por eso, a veces, cuando no logran controlar sus sentimientos o la coacción económica pierde sentido, protestan, se enfrentan al supervisor o simplemente se marchan de la empresa.

Esta inadaptación del bachiller al trabajo, plantea un nuevo tipo de manejo de la fuerza de trabajo. Es difícil pensar que elementos tradicionales como la lealtad sigan siendo interiorizados o que un manejo autoritario dé los resultados esperados.

Está en proceso embrionario un nuevo tipo de trabajador. El país en los últimos años tiene una fuerza de trabajo con mayor escolaridad que reclama un trato diferente, más sensibilizada a la vida urbana, a las relaciones impersonales, al reconocimiento de ciertos valores individuales y que no siempre acepta, como un hecho natural, cualquier tipo de dominación. Este nuevo trabajador ya no es el campesino que fácilmente establece relaciones personales con sentimientos de lealtad hacia la empresa.

Posiblemente la coacción económica continúe siendo una constante muy fuerte para la adaptación del trabajador, pero los contenidos de las relaciones deberán ubicarse sobre otras bases.

⁴¹ OPERARIO DE EMPAQUE. bachiller-temporal. Encuesta.

2.2.4. La socialización del trabajador con oficio universal

Para los *operarios de mantenimiento* observar una obediencia habitual sin resistencia ni crítica, ha sido muy difícil. En los primeros años los mecánicos fueron reclutados externamente; habían adquirido experiencia en el oficio a través de talleres, en los que la puntualidad, el orden y la continuidad en los ritmos del trabajo no hacían parte de la cotidianidad debido a las características propias de estos oficios y por la tradición cultural de su ejercicio (no trabajar los lunes, llegar tarde, interrumpir las labores prolongadamente...). Además, algunos mecánicos tenían experiencia sindical lo que dificultaba aún más su sometimiento incondicional a la disciplina industrial. Poco a poco este grupo se fue nutriendo de operarios de producción o de empaque que gozaban de autonomía y fue conformándose un grupo de operarios poco dispuesto a obedecer. La violación de la disciplina está amparada por la comunidad de interesados, que se estableció en el grupo de trabajadores de mantenimiento, y ha sido alentada por la existencia de directivas sindicales en su seno. Un mecanismo utilizado permanentemente por los líderes sindicales como muestra de su poder es la trasgresión de las normas o la protesta agresiva por la organización del trabajo. Es un personal de difícil manejo, lo reconocen ellos mismos:

*"Lo que sucede aquí, es que hay mucha tolerancia. A veces la gente es muy indisciplinada y la política de la empresa siempre ha sido la de no hostigar. A mí me respetan más que al ingeniero; el que se ponga pesado, con nosotros, lo fumigamos... nos vamos a lo duro: gerencia presidencia, dueños."*⁴²

Las relaciones de comunidad e intereses del grupo de trabajo, las características culturales de los trabajadores con oficio y el respaldo incondicional del sindicato al trabajador, han limitado la autonomía de la empresa para seleccionar conductas; especialmente aquellas que garantizan obediencia incondicional. El proceso de mecanización basado en la electromecánica exigió una mayor calificación de los operarios de mantenimiento. Ingresaron, entonces, trabajadores formados en escuelas técnicas que combinaban una amplia experiencia en el oficio, lo que les permitió su rápida adaptación a las exigencias técnicas del trabajo, a diferencia de los operarios de producción que ascendieron a mantenimiento porque aprendieron, por *ensayo y error*, a reparar los antiguos equipos, que encontraron dificultades para asumir la nueva técnica.

"Aquí aprendí la mecánica a ojo. Hay cosas difíciles como calibrar, mediciones mínimas pues hay máquinas que exigen ésto. A mí nunca me han dicho venga aprenda. Yo no he estudiado en el SENA, unos amigos de fuera de la empresa me ayudaron, porque hay mucho egoísmo. Hay mecánicos que enseñan. Hay otros que saben la 'clave' para reparar algo, pero cuando llegan a la 'clave' me mandan a hacer otra cosa, cuando llego han desbaratado la máquina. Los mejores enseñan, los antiguos son más egoístas".

⁴² OPERARIO MANTENIMIENTO. Encuesta. La mayoría del personal de mantenimiento ha estado en la dirección sindical.

Las relaciones de solidaridad entre los mecánicos, para cubrir las fallas técnicas o disciplinarias, no siempre llega hasta la calificación de los compañeros, y la empresa no ha asumido sistemáticamente la recalificación del grupo de mecánicos y de electricistas que exige los cambios técnicos.

2.2.5. Formalización de las sanciones: nuevos mecanismos para disciplinar la fuerza de trabajo

Los directivos, en procura de establecer condiciones para una rápida adaptación y socialización del trabajador, asumen políticas coactivas o de incentivos. Si bien el despido como coacción es una política latente en cualquier empresa, INDUGRAS en los primeros años incentivó al obrero frente al trabajo brindándole perspectivas de estabilidad laboral y de adquisición de vivienda; posteriormente, se planteó la probabilidad de realizar una pequeña carrera de ascensos dentro de la empresa.

Estas políticas y el predominio de relaciones directas contribuyeron al establecimiento de relaciones afectivas del trabajador hacia la empresa. Hasta el momento la empresa no ha optado por incentivos salariales como mecanismo para aumentar la productividad. La estrategia fue evitar el conflicto, de modo que los problemas se resolvían en forma directa entre trabajadores y supervisores o ingenieros, y difícilmente trascendían la esfera de la planta.

Para los ingenieros que ingresaron a principios de los 80, los arreglos informales por faltas disciplinarias o de carácter técnico, tanto entre el operario-jefe y sus ayudantes como entre estos y los supervisores, encubren fallas en el trabajo y la violación de normas, afectando la productividad, sin posibilidad de control y cambio.

Sin importar cuáles eran los principios que regían lo *justo e injusto* en el orden tradicional, formalizaron las sanciones y las remitieron a relaciones de personal. Los conflictos, que en el pasado eran manejados con benevolencia en la misma planta, ahora son trasladados al departamento de relaciones de personal.

Aunque las relaciones directas creaban un ámbito propicio para acciones arbitrarias por parte de supervisores o ingenieros, su desplazamiento iba en contra de los intereses de los trabajadores. Los memorandos se convierten en la prueba indeleble de las faltas, que ahora trascienden los espacios de su sección; algo que antes podía quedar en secreto hoy sale a la luz pública. Es frecuente encontrar en las hojas de vida casos como éste:

Memorando: "Por abandono del sitio de trabajo sin que hubiera llegado el reemplazo..."

En su defensa, un líder sindical señala:

"Recomiendo que se dialogue con la gente y no les pase muchos memorandos, porque de esto no queda sino el enfrentamiento. El ingeniero, como profesional sabe que una persona que se persigue en la labor de trabajo baja un 100% porque el trabajador psicológicamente trabaja mal."

En otro descargo:

*"Seremos las personas encargadas de orientar para que este tipo de situaciones no se presenten, ya que en nada ayudan a resolver los problemas que en un momento dado pueden ser arreglados por medio de un diálogo directo, entre el jefe inmediato y el subalterno."*⁴³

Fuera de la presión que ejerce el sindicato y de las relaciones de solidaridad que se establecen dentro de cada grupo, que impiden detectar la falta y sancionarla con el rigor que institucionalmente establece el reglamento de trabajo, otros dos factores inciden en la dificultad que tuvieron los nuevos ingenieros para imponer sus criterios de selección (trabajador disciplinado, dispuesto a realizar cualquier tipo de labor...) y determinan su endeble carácter coactivo, lo que finalmente representa que se rompa la relación contractual. Ante la imposibilidad de transgredir el antiguo orden señalado por el propietario: "evitar conflictos... no generar odio en los trabajadores hacia la empresa", los ingenieros han tenido que limitar sus pretensiones de formalizar las sanciones. Además, los líderes sindicales saben que a pesar de la ausencia del dueño, en un momento dado pueden romper con las jeraquías y dirigirse directamente a él e impedir, por ejemplo, el despido de un trabajador. Aunque esto último no es frecuente, la posibilidad del ejercicio de esta acción frena el rigor de las sanciones por parte del departamento de personal. Un líder comentaba:

*"Yo le digo a la gente, alístensen (sic) para cuando se mueran esos viejos (los dueños)... alístensen (sic), que viene el látigo. Uno ve que muchos trabajadores cometen fallas, irrespeto a los jefes... el día en que se lleve a cabo efectivamente la política actual, habrán muchos descabezados."*⁴⁴

Otro elemento que explica la dificultad para aplicar las sanciones o despidos, es la orientación que en el momento de esta investigación asumía el gerente de relaciones de personal respecto al sindicato: con el deseo de restarle fuerza, gran parte de sus actividades las destina a preparar la negociación colectiva; con miras a granjearse la confianza de los líderes sindicales deja de lado las sanciones solicitadas por los ingenieros o las hace valer pero no con el grado de rigidez solicitada.

Los problemas disciplinarios están supeditados a algo más estratégico: no permitir que el sindicato tenga institucionalmente mucha ingerencia en la organización empresarial. Por esta razón no es del todo exagerada la expresión de un supervisor: "casi me sancionan a mí cuando envié un memorando... hay mucha indisciplina, y uno no siente el apoyo de los directivos."⁴⁵

⁴³ LIDERES SINDICALES. Descargos. Hojas de vida.

⁴⁴ LIDER SINDICAL.

⁴⁵ SUPERVISOR. Encuesta.

2.2.6. Resumen

Como hemos visto, es difícil hablar de la socialización y adaptación de los trabajadores en general, pues a pesar de trabajar en una misma empresa, las conductas y cualidades de las que son portadores los obreros y el tipo de trabajo que realizan, hace que el proceso de educación, adaptación y socialización en el trabajo sea diverso.

Las políticas empresariales juegan un papel importante en la medida en que no sólo contribuyen a facilitar la adaptación del trabajador a la disciplina industrial sino que pueden buscar la forma de potencializar la fuerza de trabajo. Ejemplifica esto último la estrategia empresarial de considerar que los operarios antiguos fueran quienes manejaran los nuevos equipos de refinación física para aprovechar de esta manera sus conocimientos sobre la refinación de aceites, adquirido a través de la experiencia. Es una muestra de cómo trabajadores con escasa calificación formal pero con un alto deseo de "técnicarse" pueden romper los estereotipos de trabajadores antiguos como obreros sin ningún tipo de proyección, incapaces de asumir la técnica.

En el momento, si se exceptúan los operarios de producción, a los trabajadores de INDUGRAS ya no se les considera como individuos altamente adaptables y disciplinados, tal como ocurrió en el pasado reciente. La búsqueda de un mayor control y precisión en el cálculo, acompañada del carácter impersonal de las relaciones, trastocaron las condiciones tradicionales de trabajo y los mecanismos reguladores de la disciplina. Una mayor heterogeneidad de los trabajadores, tal como ocurre con los operarios bachilleres-temporales en empaque, que otorga probabilidades sociales y económicas muy desiguales, ha dificultado a este grupo la socialización y adaptación en el trabajo. Asimismo, la comunidad de intereses del grupo de mecánicos, fortalecida por la presencia de una directiva sindical, limita la autonomía de la empresa en la imposición de la disciplina.

2.3. Los ascensos: formalización de diferencias entre los trabajadores

El proceso de selección al que, como ya hemos dicho, continuamente está sometido el trabajador, también le cierra o abre posibilidades para acceder a cargos cuyo contenido puede otorgarle autoridad, mayor conocimiento y calificación, mejores condiciones de trabajo, establecimiento de nuevas relaciones sociales y mayor remuneración.

Aunque en el cuad.º No. 17 las categorías salariales para efectos de una más breve exposición están agrupadas en tres, en realidad el escalafón por el cual se rigen los ascensos en INDUGRAS a nivel de los obreros, consta de 12 categorías salariales. Si consideramos únicamente los trabajadores permanentes, la brecha salarial entre la categoría más alta y la más baja es del 43%. El 73% del total de los trabajadores ganan menos de dos salarios mínimos y el 19% se aproximan a 2,5 salarios mínimos.

Cuadro No. 17
INDUGRAS. CATEGORIAS SALARIALES POR AREAS. 1987

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Sección Empaque	Sección Mantenim.	Sección Produc.	Total
Categoría I Menos de 2 salarios mínimos.	105 52.50 71.43 92.11	4 2.00 2.72 13.79	38 19.00 25.85 66.67	147 73.50
Categoría II De 2.13 salarios mínimos a 2.2	9 4.50 60.00 7.89	0 0.00 0.00 0.00	6 3.00 40.00 10.53	15 7.50
Categoría III Más de 2.3 a 2.6 salarios mínimos	0 0.00 0.00 0.00	25 12.50 65.79 86.21	13 6.50 34.21 22.81	38 19.00
Total	114 57.00	29 14.50	57 28.50	200 100.00

FUENTE: nómina.

Cuadro No. 18
INDUGRAS. CATEGORIAS SALARIALES POR ANTIGUEDAD

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Hasta 1 año	De 2 a 9 años	De 10 a 14 años	Más de 15 años	Total
Categoría I Menos de 2 salarios mínimos.	60 30.00 40.82 98.36	50 25.00 34.01 71.43	17 8.50 11.56 62.96	20 10.00 13.61 47.62	47 73.50
Categoría II De 2.13 salarios mínimos a 2.2	0 0.00 0.00 0.00	3 1.50 20.00 4.29	6 3.00 40.00 22.22	6 3.00 40.00 14.29	15 7.50
Categoría III Más de 2.3 a 2.6 salarios mínimos	1 0.50 2.63 1.64	17 8.50 44.74 24.29	4 2.00 10.53 14.81	16 8.00 42.11 38.10	38 19.00
Total	61 30.50	70 35.00	27 13.50	42 21.00	200 100.00

FUENTE: nómina.

Se observa una amplia base social no muy bien remunerada y la ausencia de un grupo intermedio en la empresa (cuadros No. 17 y 18). Las diferencias salariales entre los trabajadores expresan la valoración de la calificación y de la antigüedad. En las categorías más altas se encuentran los operarios con *oficio específico u oficio universal*. En 1983 la empresa negoció el retiro de 45 operarios, lo que dio un vuelco a la estructura de antigüedad. A pesar de ello, el 34% del total de trabajadores tienen una antigüedad superior a 10 años. Con la contratación de temporales desde 1978, los obreros con una antigüedad inferior a un año son un grupo importante, representan el 30% del total de trabajadores de INDUGRAS y está ubicado en el área de empaque. El 75% de los operarios ubicados en la categoría I, es decir, aquellos que reciben menos de dos salarios mínimos, tienen una antigüedad inferior a 10 años; el 41% son temporales y el 34% permanentes. Esto señala un relativo peso de la antigüedad como factor de distribución del ingreso (cuadro No. 18). Por secciones, el 86% de los operarios de mantenimiento está concentrado en la categoría salarial más alta (III), relativizando allí el peso de la antigüedad y acentuando la importancia del oficio o calificación (cuadro No. 17).

A continuación veremos las conductas y cualidades seleccionadas históricamente para legitimar la movilidad social y económica dentro de la empresa, el papel de la antigüedad y la calificación y los mecanismos de ascenso y probabilidades de los trabajadores.

2.3.1. Surgimiento del escalafón

Mostraremos cómo se llegó al establecimiento del escalafón, fruto de la lucha de los intereses que se tejen dentro de la empresa. Los primeros obreros ingresaron indiscriminadamente a cualquier sección, excepto refinación, porque pese a lo rudimentario del proceso, era la etapa que exigía mayor atención, cuidado y cierto virtuosismo del obrero para determinar el olor, sabor, color, transparencia y acidez del aceite.

Quienes resistían las difíciles condiciones de trabajo -se requería mucho esfuerzo físico en medio de condiciones precarias-, eran enganchados indefinidamente y se acostumbraba *rotarlos* en las diferentes secciones de extracción, refinación, fraccionamiento o en el área de empaque, todos en calidad de ayudantes.

Se acostumbraba que los supervisores e ingenieros escogieran a los individuos con elevado espíritu de colaboración, traducido en la predisposición a "hacer de todo", orientándolos en el conocimiento de una determinada sección. A finales de los años 60, con el arribo de los primeros equipos mecanizados, los obreros presionaron para formalizar las diferencias entre operarios especializados en el conocimiento de una sección, y ayudantes. Se reconocen socialmente, aunque exclusivamente en el marco de la empresa, las diferencias entre el *operario-jefe* y los *ayudantes* y de estos últimos entre sí (ayudantes I, II y III). El interés del cuadro técnico era responsabilizar a una persona de parte del proceso, otorgándole autonomía en la coordinación del trabajo.

El conocimiento y la responsabilidad sobre parte del proceso fue lo que legitimó la diferenciación entre operario y ayudante. La de los ayudantes entre sí, se fundamentó en el grado de ejecución de labores pesadas o que requerían esfuerzo físico. Esas diferencias expresan el reconocimiento de ciertos privilegios para aquellos operarios que tuviesen mayores márgenes y oportunidad de ejercitar el intelecto. Es así como el cargo operario-jefe formalizó la diferenciación entre los trabajadores en términos de calificación y autoridad.

Para asegurar el aprendizaje la empresa abandonó el sistema de rotación entre secciones. Se fueron conformando grupos que establecían en su interior relaciones sociales cerradas, monopolizando las probabilidades económicas y sociales.

La posibilidad de ser trasladado o ascendido va a estar supeditada al conocimiento que se tenga sobre la sección. Para ello, el operario deberá ser lo suficientemente inquieto, emplear su tiempo libre para trasladarse a otra sección y preguntar y, además, contar con la colaboración del grupo que, al mando del operario-jefe, podía excluirlo. Un operario, comentaba:

"...si uno ha establecido buenas relaciones con los miembros de otras secciones, no tiene problemas; todos están pendientes para ayudarlo; de lo contrario, le hacen trampa, cierran algunas llaves de vacío para hacerlo quedar mal. Yo pasé como ayudante pero, en los momentos de descanso me iba para otras secciones. Hay mucho amiguismo dentro de los grupos."⁴⁶

No bastaba sólo con tener el conocimiento y esforzarse por romper las barreras de los grupos, era necesario hacerse ver. En un medio en el que más de un operario podía ascender por sus conocimientos del proceso, las relaciones personales tenían un peso sustancial. El ingeniero y el supervisor debían percatarse de sus cualidades y su lealtad para con la empresa; si quería ascender tenía que redoblar sus esfuerzos y *colaborar*, quedándose a trabajar horas extras, haciendo todo tipo de trabajo sin protestar y, por consiguiente, asumiendo el riesgo de que los compañeros lo excluyesen o le llamasen "sapo". El mérito del operario evidenciaba su sometimiento a los deseos de los supervisores e ingenieros, los que por las características y condiciones sociales de los trabajadores, tenían amplio margen para ejercer su arbitrio. El siguiente caso ejemplifica dichas relaciones:

"Ingresé limpiando tornillería, luego pasé a hidrogenación. No me gustó porque era cuidar un amperímetro, era un trabajo de vigilancia. Quería desarrollar la mente. Allí casi nunca sucede nada. Fui donde el superintendente, quien era ingeniero químico, para que me trasladara. Ingresé a refinación química. Yo era muy activo, muy piloso. Habían (Sic) unos que se dormían. Me preguntaban si sabía el puesto para que remplazara a mi jefe, y yo, sin ningún problema decía que sí. Ascendí a operario porque hacía muchos reemplazos, y los jefes vieron mi capacidad."⁴⁷

⁴⁶ OPERARIO-JEFE, entrevista.

⁴⁷ SUPERVISOR. Entrevista.

Por otra parte, desde su fundación, el primer sindicato reivindicó para los ascensos la selección del personal de planta, privilegiando la antigüedad. En este período, INDUGRAS no consideró problemático reconocer esta petición, que era parte de su política. El tener en cuenta el esfuerzo del trabajador y la política de reclutamiento interno posibilitaba una mayor inclinación al trabajo e interiorizaba en el operario la idea de ligar su vida a la empresa en la medida en que se le brindaba la oportunidad de hacer *carrera*. Debe tenerse presente que la especificidad del proceso y de los equipos obstaculizaban el ingreso de aspirantes sin experiencia en grasas. El personal antiguo, conocía el proceso y tenía un alto sentido de responsabilidad, aunque muchas dificultades en la comprensión de elementos técnicos, que para la época no fue demasiado problemático. Así, lentamente, la empresa se aprovisionó de un reducido número de trabajadores que hicieron carrera en INDUGRAS.

La condición para acceder al cargo de operario-jefe en las diferentes secciones (extracción, refinación y fraccionamiento) era "empezar desde abajo, ensuciarse". Al lado de estos cargos existía el puesto del operario de calderas que no otorgaba autoridad sobre ningún operario pero era de alta responsabilidad. Hacia finales del 60, la puerta de entrada era aseo. Quien lo soportase podía ir pensando en emprender estrategias para obtener el traslado.

Una vez ubicado, debía esperar el transcurrir del tiempo y esforzarse para ascender dentro de la sección. Ingresar a refinación, representaba llegar a tener mejores condiciones económicas y sociales. En resumen, en la década de los 70, ya se había conformado un mercado interno, cuyos principios de selección eran el conocimiento del trabajo, el alto sentido de colaboración y la antigüedad. El saber estaba monopolizado por los miembros de cada sección, quienes establecían relaciones sociales cerradas conformándose así un mercado de trabajo que no ofrecía iguales oportunidades a todos sus asociados.

2.3.2. Cambios y resquebrajamiento de los principios que rigen el mercado interno

Para los nuevos ingenieros el modelo de ascensos que regía cada sección estaba fundamentado en cierta apropiación del puesto, lo que en su consideración era irracional. Los operarios se habían *especializado* en el conocimiento de la sección y no aceptaban ser trasladados a otros puestos, incluso, impedían el aprendizaje de operarios no amigos, aunque fuesen considerados por los ingenieros como más hábiles y con mayor sensibilidad técnica. Un ingeniero comentaba:

*"Entraba un zángano en una sección y se quedaba ahí, no había forma de reemplazarlo por uno más activo."*⁴⁸

⁴⁸ INGENIERO. Entrevista.

La ausencia de una política de rotación llevó a un pequeño grupo de obreros a monopolizar las calificaciones y probabilidades sociales y económicas que brindaba la respectiva sección. Además, la antigüedad ganaba peso como condición para ascender dentro del grupo de trabajo. Para contrarrestar esta tendencia los directivos desde 1980, vienen adelantando las siguientes políticas, tendientes a racionalizar la organización del trabajo y redistribuir las probabilidades:

- escalafón basado en categorías,
- formación de supernumerarios,
- concursos.

Todas estas políticas rompen con los privilegios de los grupos de producción y especialmente con las que pueden llegar a tener los ayudantes de las secciones principales. La antigüedad pierde importancia como cualidad por seleccionar. Hasta 1983, existen una serie de cargos cuyos nombres expresaban el contenido de los trabajos correspondientes a cada sección: *operario-jefe* de refinación, fraccionamiento, extracción; y *operario* de calderas, hidrogenación y empaque, entre otros. Igual sucedía con los *ayudantes*: ayudante I, II y III de refinación; ayudante I, II, y III de extracción, y así sucesivamente. Estos cargos hacían las veces de escalafón o de un pequeño mercado interno en el ámbito de la sección, pues para poder llegar a operario-jefe necesariamente debía pasarse por los tres niveles de ayudante. En 1983 la empresa conformó un comité para estudiar el escalafón, integrado por ingenieros y relaciones industriales; excluyó a los trabajadores de la formulación de la propuesta. Agruparon los cargos en *categorías salariales*, las cuales expresan niveles de conocimientos, responsabilidad y valoración de equipos, sin que importe la sección, facilitando de esta manera la rotación entre los trabajadores. Cualquier obrero puede ser trasladado a ocupar otro puesto, siempre y cuando tenga la misma categoría salarial. En 1988 hay 12 categorías, como ya se dijo. La más alta corresponde a labores de monitoreo, control de pantallas y sistemas de detección. La observación, capacidad de relación e iniciativa juegan un papel importante, como en el caso de los operarios de refinación física. La categoría más baja implica tareas que requieren esfuerzo físico o sin prestigio, como el caso del aseo.

En 1984 se institucionaliza formalmente la figura del *supernumerario*, para facilitar la rotación entre trabajadores de igual categoría por las diferentes secciones o etapas del proceso. Es un obrero que es trasladado de una sección a otra siempre y cuando el puesto de trabajo represente la misma categoría salarial. De esta manera, el supernumerario quebranta la *apropiación de puestos* llevada a cabo por algunos obreros que eran reacios a ser trasladados y, por otro lado, la empresa gana autonomía frente al saber especializado de los operarios-jefes quienes eran trabajadores irremplazables, puesto que sólo ellos conocían a profundidad la sección. La rotación permite el acceso de un mayor número de trabajadores al conocimiento de las diversas etapas del proceso, y plantea hacia el futuro la posibilidad de operarios conocedores de todo el proceso de refinación de aceites, es decir, de trabajadores más versátiles. En 1988 había 10 supernumerarios.

Para ascender a las categorías salariales más altas los sindicatos reivindicaron la *antigüedad*, con relativo éxito. La convención colectiva de 1985 la institucionaliza como cualidad por seleccionar: "La antigüedad será tomada como un factor importante."⁴⁹ A pesar de esto, las categorías más altas continúan expresando una *selección* basada en el conocimiento de la especificidad del proceso, conocimiento de un oficio universal (eléctricidad, mecánica industrial y de mantenimiento, soldadura) y responsabilidad para ciertos trabajos que la exigen (calderas). A diferencia del pasado, no es suficiente el conocimiento práctico sino también cierta aptitud matemática, lo que se traduce en una mayor exigencia de calificación formal. El conocimiento del puesto de trabajo puede llegar a representar el 50% del puntaje necesario para ascender. Es el caso del operario de máquina de empaque, puesto sin mayores exigencias de calificación (ver cuadro no. 19). La colaboración, responsabilidad y obediencia incondicional a las órdenes de los superiores, continúan jugando un papel muy importante como conductas por seleccionar en el proceso de diferenciación interna o de ascensos, como lo indica el porcentaje atribuido al factor *laboral*, cuyos contenidos están referidos a la adaptación y socialización en el trabajo. Es el caso del operario de máquina sig. en el que valores referidos a una ética del trabajo cobran importancia (ver cuadro No. 19), especialmente cuando los puestos de trabajo exigen mayor responsabilidad. El principio de lealtad que antes se demandó a la totalidad de los trabajadores, pierde fuerza en la medida en que las relaciones sociales que lo fomentaban se han resquebrajado. El siguiente cuadro muestra el porcentaje máximo que teóricamente puede llegar a representar determinada conducta o cualidad para poder ascender a operario de máquina sig o de empaque.

Para ascender a operario de máquina, se exige sensibilidad técnica y conocimiento de la máquina. Esto es evaluado a través de un examen práctico y uno teórico que incluye pruebas de razonamiento abstracto y matemático. Estas pruebas representan el 49% de los requisitos para ascender a este cargo. La interiorización de una ética con contenidos de responsabilidad se convierte en orientación estratégica para la empresa. El operario es el que determina el ritmo de la máquina y, por tanto, el ritmo de trabajo de los empaques.

Su iniciativa e interés contribuyen a resolver rápidamente los problemas de carácter técnico sin necesidad de recurrir a los mecánicos. La prueba laboral simboliza esto y representa el 20% del puntaje total. Puesto que la coacción frente al despido no logra siempre tener el efecto deseado, pues está debilitada por el respaldo del sindicato o por la tradicional garantía de la estabilidad, la empresa sigue valorando elementos más internos y de conducta como la responsabilidad frente al trabajo. El puesto de operario de máquina, como muchos otros, se fundamenta en la *confianza* que la empresa pueda depositar en el operario.

⁴⁹ CONVENCION COLECTIVA. Capítulo IV. pág. 21. 1985.

Cuadro No. 19
 INDUGRAS. CRITERIOS DE SELECCION DE UN
 OPERARIO DE MAQUINA. 1987 (%)

	Máquina sig.
Conocimiento teórico	12.5
Aptitud	20.0
Laboral	20.0
Conocimiento práctico	12.5
Carácter personal	15.0
Antigüedad	10.0
Experiencia en el cargo	5.0

FUENTE: hojas de vida.

Nota: Se entiende por prueba de aptitud: razonamiento matemático, abstracto y fluidez verbal. Carácter personal: condiciones físicas y mentales.

A diferencia del grupo de producción en el que todavía se conserva el mercado interno, en el área de mantenimiento las relaciones sociales y probabilidades que implicaba este tipo de mercado han sido desplazadas. Adquirir un oficio universal en la empresa es cosa del pasado y hoy sólo se puede ascender si se han realizado cursos técnicos. La antigüedad ha sido desplazada e incluso un trabajador altamente calificado en un oficio puede ingresar a INDUGRAS ocupando la categoría salarial más alta (I). Los comentarios de un obrero y un ingeniero, respectivamente, expresan los nuevos criterios de selección en el área de mantenimiento:

"Le meti teoría y salté de la categoría III a la I, hace como unos cuatro o cinco años; pasé fácil. Ahora no se puede saltar, se evalúa al personal y cada quien sabe si tiene capacidades; además, exigen más estudio."

"Yo (ingeniero) tenía a un electricista trancado por el estudio; le dije que estudiara, entonces, ingresó al SENA. Cuando termine le colaboro para que lo asciendan a electricista I. Dos de los electricistas estudian. Yo les arreglo el horario."

Como se observa, por las especificidades del trabajo del área de mantenimiento, la política de una mayor valoración de la educación formal o el aprendizaje del oficio en institutos técnicos tiene un mayor peso.

2.3.3. Resumen

En INDUGRAS, en el área de producción, todavía se conserva la *formación interna* propia de las primeras décadas de industrialización del país. La empresa se constituye en organización social fundamental de capacitación de la mano de obra.

Los mercados internos posibilitan el aprendizaje de un oficio o de un grupo de tareas conservando, en cierta forma, la división del trabajo artesanal-aprendiz, maestro, en nuestro caso operario-jefe, ayudante, y cierran así las posibilidades de acceso a las categorías salariales y de calificación más altas a trabajadores que no llevan un tiempo considerable en la empresa.

El ingreso a la empresa siempre es por los puestos inferiores. Los ascensos expresan un cierre de relaciones dentro de la empresa pues los aspirantes deben esperar el turno, regulado fundamentalmente por el conocimiento del proceso y la antigüedad. La especificidad del proceso de refinación de aceites y grasas ha permitido conservar el mercado interno en el área de producción pero no en el área de mantenimiento. La ausencia de una calificación externa en el proceso de producción protege a un pequeño grupo de trabajadores quienes todavía tienen oportunidad de realizar una carrera en la empresa.

En el área de mantenimiento la formación interna en un oficio universal ya no existe, y la antigüedad ha sido desplazada por el conocimiento de un oficio adquirido no sólo a través de la experiencia sino formalmente. En general, la antigüedad tiende a perder importancia como cualidad por seleccionar para los ascensos.

El conocimiento del puesto de trabajo continúa teniendo un peso muy importante, pero ahora complementado con conocimientos adquiridos a través de la educación formal. Siguen siendo importantes conductas orientadas en torno a valores que garantizan la responsabilidad del trabajador pero ya no sobre la base de la lealtad.

Es importante resaltar que, conductas no seleccionadas para ingresar a la empresa cobran importancia para la selección interna o el ascenso, tal es el caso de una mayor escolaridad.

2.3.4. Los concursos: objetividad y exclusión social

En 1985 se institucionalizaron los concursos como mecanismo de selección interna o ascensos. La convención señala:

"...la empresa implementará sistemas de concursos y evaluaciones, para desarrollar su política de ascensos en base a (Sic) las capacidades de sus colaboradores."⁵⁰

Los concursos, según los directivos y algunos sindicalistas, posibilitan una selección más objetiva, libre de la injerencia de relaciones personales.

Los concursos han generado una lucha de intereses que enfrenta a los trabajadores con la empresa y a estos entre sí. Los operarios-jefes se han visto despojados de poder. Antes influían directamente en el reclutamiento de sus ayudantes, ahora, cuando consideran que el aspirante no se orienta conforme a las conductas seleccionadas por el grupo de trabajo, asumen una actitud negligente en la etapa de

⁵⁰ CONVENCION COLECTIVA: 1985-86. Capítulo IV, Art. 34, pág. 22.

aprendizaje o inducción del futuro ayudante u operario-jefe, influyendo de esta manera en la selección aunque no siempre con el éxito esperado.

Especialmente para los ayudantes, los concursos atentan contra sus probabilidades de ascenso, pues están fundamentados en la exigencia de una mayor escolaridad o calificación técnica y no sobre la base de la antigüedad. Los operarios-jefes se habían cuidado de no transmitir ciertas pericias del manejo del proceso a sus ayudantes, en ello yacía su poder, y algunos ayudantes no hacían mucho esfuerzo por aprender; se conformaban con tener un trabajo tranquilo, en cooperación y dirigido por uno de sus iguales, quien en caso de cualquier equivocación o descuido en el trabajo, les garantizaba el encubrimiento de la falta y flexibilidad en la sanción. Para ascender no bastaba cumplir con el trabajo sino tener buenas relaciones con el operario-jefe.

Con la institucionalización de los concursos, para los ayudantes, los trabajadores con mayor calificación formal se convierten en sus adversarios más inmediatos. Ya no basta el conocimiento práctico, sino la capacidad de abstracción del operario para resolver no sólo los problemas cotidianos, sino lo imprevisto. En la prueba de *aptitud* el aspirante demuestra su capacidad de razonamiento abstracto y matemático. Naturalmente, la mayoría de ayudantes es excluida, pues a duras penas han cursado primaria; esas sofisticaciones (pruebas) no son, ni han sido parte de sus hábitos mentales.

Por ello, cuando el nuevo equipo técnico planteó el *concurso* como mecanismo de ascenso, el grupo de ayudantes puso resistencia. La posibilidad de ascender, a veces en forma tranquila y sin premura, se esfumaba.

Ahora había que someterse a la angustia del concurso y correr el riesgo de ser excluido. Ya no bastaba realizar el trabajo bien, sino que había que demostrar en forma escrita, habilidades lógicas o matemáticas que, por su experiencia, no ven necesarias. Hay la probabilidad de que operarios con menor antigüedad, con un poco más de escolaridad y espíritu de riesgo asciendan más rápidamente que el ayudante con una orientación tradicional. Un operario-jefe comentaba:

"De esta sección, se presentaron dos y no pasaron, los otros dos, no lo hicieron. Les falta pericia, iniciativa... además, muchos no escriben bien; y ahora se necesita... Están aburridos porque antes, para ellos, era un hecho llegar a ser ayudante I, o incluso, operario; ahora se les escapa de las manos..."

Dos ayudantes comentaban:

"Yo no me presento a concurso porque me lo he ganado, sin necesidad de eso, la empresa debe reconocerlo."

"Se respeta la antigüedad porque es un merecimiento de la gente."

Para los directivos de la empresa y para algunos trabajadores jóvenes, el concurso es válido; permite romper con favoritismos de algunos ingenieros, opaca la importancia de la antigüedad y hace la selección más transparente. Un representante típico de este pensamiento, quien ascendió a través de concurso, decía:

"...soy una persona juiciosa, no me ven para arriba y para abajo. Vengo a trabajar... si había problemas en la línea de bombeo no me estaba sentado, procuraba arreglarla. Hay gente que ni siquiera busca al ingeniero cuando hay problemas, sólo avisan cuando se acerca. Yo soy una persona que me preocupo por el trabajo. Hay gente que no asciende porque no quiere progresar; tiene sus añitos, están cansados o no alcanzan a tener primaria, y como para este puesto exigen estudio..."⁵¹

"El sindicato es el que pelea eso, era muy injusto que al mecánico con calificación no le paguen más. Hay gente que echando paredes, los pusieron como mecánicos."

El vertiginoso ascenso que un trabajador puede tener a través de los concursos ya ocasionó conflictos. Un operario del área de empaque, con una antigüedad inferior a 10 años, pasó, en menos de un año, de la categoría V a la X.

La protesta de los operarios, individual y colectiva, ocasionó un acuerdo verbal entre los directivos de la empresa y el sindicato. Se podía ascender sólo a la categoría superior inmediata, sin saltarse ninguna, es decir, escalón por escalón. Hay una especie de turno que hay que respetar. Es una forma de rescatar indirectamente la antigüedad.

Los sindicatos, desde su surgimiento, han luchado por tener injerencia en la selección interna. Algunas sugerencias (antigüedad) han sido tenidas en cuenta, pues estaban acordes con la política de la empresa. En 1976, contribuyeron a formalizar la existencia del mercado interno:

"Tal como ha sido política de la empresa, las vacantes que se presenten en la empresa, serán llenadas por trabajadores que estén ocupando posición de inferior categoría; por cuanto, a juicio de la empresa, ellos reúnan (Sic) los conocimientos y aptitudes necesarias para desempeñar el puesto que ha quedado vacante."⁵²

De todas formas, los concursos no ha encontrado una aceptación general. Alrededor de ellos se tejen diversos intereses que contribuyen a que se continúe valorando la antigüedad, factor del que se aleja cada vez más la dirección de INDUGRAS, algunos obreros jóvenes con bachillerato incompleto y trabajadores con un oficio universal adquirido a través de escuelas técnicas.

2.3.5. Consideraciones de los trabajadores sobre sus probabilidades de ascenso

Según la encuesta el 57% de los trabajadores aspira a cambiar de situación económica o social dentro de la empresa; el 45% considera que tiene alguna probabilidad. Las razones que aducen la mitad de estos trabajadores, que son fundamentalmente temporales y operarios con más de 10 años, es el conocimiento del puesto de trabajo; mientras los

⁵¹ OPERARIO DE EMPAQUE; antigüedad 6 años. Encuesta.

⁵² CONVENCION COLECTIVA. 1989-90. En esta convención se eliminó la frase: "a juicio de la empresa". A pesar de ser eliminada esta frase, todavía tiene poder real.

obreros permanentes que no han pasado los 10 años, y son en su mayoría ayudantes, consideran legítimo su ascenso porque han esperado la vacante y tienen la antigüedad requerida. Para el caso de los temporales, en el momento de la investigación, había en INDUGRAS la posibilidad, por primera vez, después de seis años, de ser enganchados por contrato indefinido. Por eso es explicable que, a partir de entonces, la mayoría de los temporales consideraran que tenían probabilidades de ascender, pues partían del hecho de que iban a ser contratados directamente por INDUGRAS. El 32% de los obreros encuestados señalan que no aspiran a ningún cargo. Tres obreros de los 16 que no aspiran señalan que no hay posibilidades o que es muy difícil ascender. Cinco explican el cierre de probabilidades por carencias personales; la mayoría es antigua; considera que la edad se convierte en un impedimento al igual que su baja escolaridad formal, aspecto que en el pasado carecía de importancia y que ahora los excluye.

Cuadro No. 20
ASPIRA A OTRO CARGO EN LA EMPRESA

Frequency Percent Row Pct Col Pct	A ninguno	Otro operario	Otro empleado	Sin información	Total
Mantenimiento	6 13.95 50.00 37.50	3 6.98 25.00 15.79	3 6.98 25.00 50.00	0 0.00 0.00 0.00	12 27.91
Producción	5 11.63 33.33 31.25	9 20.93 60.00 47.37	1 2.33 6.67 16.67	0 0.00 0.00 0.00	15 34.88
Empaque	5 11.63 31.25 31.25	7 16.28 43.75 36.84	2 4.65 12.50 33.33	2 4.65 12.50 100.00	16 37.21
Total	16 37.21	19 44.19	6 13.95	2 4.65	43 100.00

FUENTE: encuestas.

Una quinta parte se aleja de este pensamiento y considera que son las políticas empresariales implementadas en los últimos años las que los excluye.

La autonomía que tiene la empresa para el reclutamiento externo de los supervisores es amplia, pues la gran mayoría de los operarios, subjetivamente, no ven halagador el ejercicio de este cargo, o no se atreven a asumir la responsabilidad que éste implica, o no quieren dejar

de lado relaciones sociales sólidamente constituídas dentro del grupo de obreros. Las razones van desde la edad hasta el reconocimiento de su limitada calificación formal. Otros se sienten bien en sus puestos porque es un trabajo descansado.

La mayoría considera difícil ser reconocido y respetado por sus antiguos compañeros de trabajo, menos aún si está en calidad de ayudante; además, implica renunciar a la asociación sindical como prueba de la fidelidad hacia la empresa.

Respecto de los mecánicos es bastante clara su escasa orientación a ascender a supervisor.

Las relaciones de comunidad que han establecido se convierten en un compromiso de lealtad hacia el grupo. Su deserción en calidad de supervisor, dificultaría la legitimidad de su futura autoridad. Esto hace que a la mayoría no le seduzca ingresar a esta nueva relación social.

Cuadro No. 21
POSIBILIDADES DE CAMBIAR DE CARGO

Frequency Percent Row Pct Col Pct	Ninguna	Muy difícil	Alguna	No sabe	Sin información	Total
Mantenimiento	0 0.00 0.00 0.00	1 2.33 8.33 100.00	5 11.63 41.67 23.81	0 0.00 0.00 0.00	6 13.95 50.00 40.00	12 27.91
Producción	1 2.33 6.67 25.00	0 0.00 0.00 0.00	9 20.93 60.00 42.86	1 2.33 6.67 50.00	4 9.30 26.67 26.67	15 34.88
Empaque	3 6.98 18.75 75.00	0 0.00 0.00 0.00	7 16.28 43.75 33.33	1 2.33 6.25 50.00	5 11.63 31.25 33.33	16 37.21
Total	4 9.30	1 2.33	21 48.84	2 4.65	15 34.88	43 100.00

FUENTE: encuestas.

Son frecuentes comentarios como estos:

"Existe un trato como en familia... buen ambiente con los compañeros... hay tranquilidad para trabajar..."

"No me gustaría ascender a supervisor pues respetan a los supervisores de afuera. Además, cuando el supervisor ordena algo, dicen ya voy. Si uno va a soportar eso es mejor no aspirar al cargo. Han promocionado la vacante, pero la gente no la acepta por no tener problemas, por la amistad con los compañeros de trabajo."

"Cuando hay concurso de supervisores todos dicen que no paga, porque nosotros les mamamos gallo; ponerse a manejar gente es muy jodido."

En el área de producción y empaque los supervisores han sido reclutados del grupo de tecnólogos químicos, ubicados en el laboratorio, que ganan el salario mínimo.

Algunos obreros jóvenes del área de empaque presionan para ascender a supervisor, pero en los últimos años se ha dado prioridad a los primeros, pues cumplen con los conocimientos requeridos; aunque presentan dificultades para el manejo de la mano de obra.

En síntesis, las nuevas políticas han congelado las aspiraciones de un considerable grupo de trabajadores de mejorar su situación social y económica. La lucha por el reconocimiento de la antigüedad no termina. Se inicia la lucha por la selección de las conductas y habilidades que suponen una mayor escolaridad formal (mayor capacidad de abstracción y comprensión de ciertos parámetros técnicos).

