

# La Aurora: modelo de hacienda cafetera agroexportadora. Líbano-Colombia, 1907-1934

RENZO RAMÍREZ BACCA<sup>1</sup>

## Resumen

*El artículo analiza los sistemas organizativo-laborales que caracterizan al sistema de hacienda cafetera colombiana en las primeras décadas del siglo veinte. Estudia la función laboral de los trabajadores agrícolas y resalta la gestión empresarial del hacendado-propietario en el sistema de hacienda agroexportador. El análisis ofrece una perspectiva histórico-local, toma el ejemplo de la hacienda La Aurora (Líbano-Colombia), y abarca el período 1907-1934.*

*El enfoque toma en cuenta circunstancias y procesos históricos que afectan el sistema de hacienda: expansión y consolidación de la caficultura en la cordillera Central y ausencia generalizada de brazos. El nivel de análisis se reduce para estudiar los efectos reales de las anteriores circunstancias en los cambios administrativo-laborales. Resalta la carencia de trabajadores, la ineffectividad del sistema de enganche, y el nivel de gestión empresarial como factores que permiten la consolidación de relaciones de aparcería en el sistema de hacienda.*

*El artículo hace uso del concepto de disposición para desarrollar un enfoque descriptivo-analítico. El concepto se usa para interpretar los cambios operacionales y la funcionalidad de los agentes laborales. También para analizar el sentido de la disposición y uso interno sobre ciertos objetos y mecanismos de producción. En este sentido los trabajadores y los sistemas de labor son vistos como objetos de disposición, supervisados y controlados según la disposición operacional y potencial del hacendado.*

---

1 Departamento de Historia, Universidad de Goteborg (Suecia). E-mail: renzo.ramirez@history.gu.se

## **La Aurora: a model of a coffee and agro-export farm Líbano - Colombia, 1907 - 1934**

RENZO RAMÍREZ BACCA<sup>1</sup>

### **Abstract**

*This article analyzes organizational work-systems that were characteristic of the Colombian Coffee Farm during the first decades of the twentieth century. It focuses upon the productive function of agricultural workers and pays particular attention to business management on the part of the farm owner/proprietor within the agro-export farm system. The analysis offers a local historical perspective using La Aurora Farm (in the municipality of Líbano - Colombia) as an example during the period 1907-1934.*

*The article's focus takes into account the historical circumstances and processes that affect the farm system: expansion and consolidation of coffee cultivation in the central mountain range and the general labor shortage. The level of analysis is limited to studying the true effects of the abovementioned circumstances on changes in administrative and work methods. The shortage of labor is emphasized along with the ineffectiveness of the recruiting system and the quality of business management as being factors which permit the consolidation of sharecropping relationships within the farm system.*

*The article makes use of the concept of disposition in order to develop a descriptive-analytical focus. The concept is used in order to understand the operational changes and the functionality of the workers, as well as to analyze the significance of disposition and its internal use in the fulfillment of certain objectives and methods of production. In this sense, workers and labor systems are considered to be elements that are subject to disposition, and are thought to be supervised and controlled according to the farm owner's operational disposition and potential.*

**Key words:** *Coffee, organizational work-systems, coffee farm, farm owner - proprietor, Libano, Colombia.*

---

<sup>1</sup> Departamento de Historia, Universidad de Goteborg (Suecia). E-mail: renzo.ramirez@history.gu.se

## **La Aurora: modèle de propriété rurale caféière Agro-exportatrice Libano - Colombie, 1907-1934**

RENZO RAMÍREZ BACCA<sup>1</sup>

### **Résumé**

*L'article analyse les systèmes d'organisation et travail qui caractérisent le système de propriété caféier colombien pendant les premières décennies du vingtième siècle. Il étudie la fonction du travail des travailleurs agricoles et fait ressortir la gestion d'entreprise du propriétaire terrien dans le système de propriété agro-exportateur. L'analyse présente une perspective historique et local, prend l'exemple de la propriété rurale La Aurora (Líbano - Colombie), et couvre la période de 1907 à 1934.*

*L'angle de l'article prend en considération les circonstances et processus historiques qui affectent le système de propriété: expansion et consolidation de la café-culture sur la Cordillère Centrale et absence généralisée de main d'œuvre. Le niveau d'analyse se réduit pour étudier les effets réels des circonstances précédentes dans les changements administratifs et de travail. Il fait remarquer l'absence de main d'œuvre, l'inefficacité du système d'embauche et le niveau de gestion d'entreprise comme autant de facteurs qui permettent la consolidation de relations de copropriété dans le système de propriété rurale. L'article utilise le concept de disposition pour développer une optique descriptive et analytique. Le concept s'utilise pour interpréter les changements opérationnels et la fonctionnalité des agents de travail. Il analyse aussi le sens de la disposition et usage interne sur certains objets et mécanismes de production. C'est dans ce sens que les travailleurs et les systèmes de travail sont vus comme des objets de disposition, supervisés et contrôlés d'après la disposition opérationnelle et potentielle du propriétaire terrien.*

**Mots clés:** *café, systèmes d'organisation et travail, propriété caféière, propriétaire terrien, Libano, Colombie.*

---

1 Département d'Histoire, Université de Goteborg (Suède). E-mail: renzo.ramirez@history.gu.se

## Introducción

La Aurora fue en el Tolima, una hacienda importante. Alcanzó su máximo esplendor, al decir de expertos cafeteros, durante las primeras décadas del siglo XX. El sistema de organización laboral y productivo recuerda un modelo de hacienda basado en tecnología moderna y relaciones de aparcería, como queda claro en una descripción de la hacienda realizada en 1932.

“La Aurora, 150.000 cafetos. Trilladora. Organización por el sistema de compañía con los trabajadores. Don Carlos [Estrada] no sale de su hacienda, en donde vive con exquisito [sic] confort, sino para ir a Europa. Selecta biblioteca. Bodega de vinos añejos. Perros finísimos. Instalación eléctrica propia que domina la montaña. Todos en la región conocen el lema ‘De La Aurora a París, y de París a La Aurora’”<sup>2</sup>.

El citado texto referencia un modelo de hacienda cafetero y el ideal empresarial de algunos comerciantes urbanos. Todo parece indicar que reúne un buen nivel de productividad, organización sociolaboral y es un ejemplo de hacienda agroexportador. Pero, ¿cómo y por qué La Aurora se convirtió en la hacienda mejor organizada al sur del Líbano? Para responder este interrogante, es necesario hacer el análisis en torno al uso de la fuerza laboral, los mecanismos socioproductivos internos, las transformaciones organizativo-laborales y el contexto histórico de la hacienda durante las primeras tres décadas del siglo XX. Aquí, resalta la labor de CARLOS ESTRADA SANTAMARÍA, dueño y administrador directo de la hacienda; y del conjunto de agentes laborales, estudiados como fuerza de trabajo temporal — peones, *destajistas*, contratistas, *enganchados*—, y fuerza de trabajo permanente —*tabloneros*—<sup>3</sup>.

## Administración CARLOS ESTRADA SANTAMARÍA, 1907-1934

«Carlos Estrada Santamaría, uno de los mejores empresarios del norte del Tolima y quien posee una de las haciendas ('La Aurora') más bien organizadas de la rica región del Líbano»<sup>4</sup>.

2 LÓPEZ, 1932, págs. 29-30.

3 *Tablonero* es un colombianismo que identifica al aparcerero que cuida y administra un *tablón* o lote de cafetos.

4 *Revista Cafetera de Colombia* (en adelante rcc), vol. 5, n° 46-47, enero-febrero, 1933, pág. 1624.

La administración se inició en un período caracterizado por circunstancias adversas. La mayoría de cafetalistas fundadores estaban quebrados hacia 1910<sup>5</sup>. El movimiento de finca raíz permanecía paralizado y se calcula que un 35% de la propiedad se hallaba hipotecada bajo usuarios o ruinosos intereses<sup>6</sup>. En las zonas cafeteras la escasez de trabajadores era alarmante<sup>7</sup>. La Aurora también se encontraba en decadencia debido a mal manejo administrativo y fraccionamiento territorial causado por procesos de sucesión. No obstante, a los anteriores factores se sumaron algunos positivos, que permitían mirar con expectativa el panorama de la caficultura. Por ejemplo, al sur del Líbano se reactivaba la expansión de la industria cafetera. Proceso acompañado con la fundación del corregimiento de Santa Teresa y de otras aldeas, que consolidaron la zona como nuevo epicentro de explotación agrícola-comercial<sup>8</sup>. Escapa a los objetivos de esta parte pormenorizar la dinámica global de transformación. Interesa subrayar el carácter de la nueva administración local, que es liderada por CARLOS ESTRADA SANTAMARÍA (1881-1934).

ESTRADA nació en Medellín (Antioquia), ciudad donde se perfilaba como comerciante<sup>9</sup>. Días antes que ROSAURA GIL ofreciera un terreno para fundar el caserío de Santa Teresa, invierte en la compra de un lote de veinticinco hectáreas de tierra en La Aurora<sup>10</sup>. Tenía 25 años cuando llegó al Líbano. Eran escasos sus conocimientos sobre el agro y su capital económico insuficiente para dedicarse a la explotación agrícola. Prefiere regresar a su natal Medellín. Allí contrae matrimonio con doña ISABEL URIBE y pasa siete años sin decidirse por la caficultura.

En esos años, al igual que muchos otros comerciantes urbanos, comprendió que era el momento de invertir en la industria cafetera. En 1911 se registró un alza nacional del precio del café, y años más tarde se produjo el primer *boom* cafetero del siglo<sup>11</sup>. Las exportaciones de café aumentaron, situación que trajo grandes divisas al país<sup>12</sup>.

5 Los grandes perdedores de la guerra de los Mil días habían sido los agricultores. El estancamiento de las exportaciones cafeteras es evidente entre 1897 y 1912. La baja de precios en el mercado internacional, los altos costos de transporte y la escasez de brazos para las cosechas, fueron factores que también influyeron en la crisis. MACHADO, 1977, pág. 52. Léase también una explicación de tipo económico en Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano (Ed.), 1974, pág. 123.

6 MACHADO, 1976, págs. 113-4.

7 Un análisis detallado sobre la escasez de mano de obra, léase en *op. cit.*, págs. 115-6.

8 Sobre la fundación de Santa Teresa, léase RAMÍREZ, 2000, págs. 121-5.

9 ANRUP, 1986, pág. 76.

10 ROSAURA GIL era heredera de una parte del inmenso terreno denominado La Mesopotamia, colindante con La Aurora. El lote heredado había sido adjudicado a SEGUNDO AGUDELO, quien junto con ISIDRO PARRA y otros colonos recibieron los títulos del predio en 1883. La compraventa se realizó el 12 de enero de 1907, cuando la hacienda ya estaba fragmentada.

11 ÁLVAREZ, 1954, pág. 9.

12 BERGQUIST, 1981, pág. 297.

La decadencia administrativa de la sociedad Ángel Jaramillo & Cía. —poseedora de la mitad del territorio original de la hacienda—, ofrece a ESTRADA la oportunidad de invertir en la empresa cafetera<sup>13</sup>. La primera estrategia del antioqueño fue buscar apoyo económico en familiares cercanos<sup>14</sup>. Después de lograr su respaldo, inició la *reconstrucción* de la antigua hacienda a través de sucesivas compras de algunos predios.

El traspaso definitivo de las tierras a su nombre se dio el 8 junio de 1922<sup>15</sup>. Estrada gastó un total de trece años (1907-1920) para adquirir el territorio inicial de la hacienda, y pagó la suma de 17.325 pesos, cerca de una tercera parte de su valor en 1896 (cuadro 1. “Compraventas realizadas por CARLOS ESTRADA, 1907-1920”)<sup>16</sup>

**Cuadro 1**  
**Compraventas realizadas por CARLOS ESTRADA, 1907-1920**

Fecha Compra	Vendedor	Partes	Valor (pesos)
1907.03.12	Celina Parra	1/16-	
1914.04.18	Ángel Jaramillo y Cía.	8/16	6.000
1918.01.25	Familia Jaramillo Ednales	3/16	2.250
1919.08.16	Familia Jaramillo Lerchundv	3/16	5.625
1920.10.12	Celina Parra	1/16	4.500
<b>Total</b>		16/16	17.325 (1)

1. Cálculo sin el valor del primer lote.

Fuentes: documentos, “Certificado de libertad y tradición de la hacienda La Aurora en el municipio de Líbano en el departamento del Tolima de propiedad del Dr. CARLOS ESTRADA SANTAMARÍA - comprende de 1905 a 1926. Registrador: DOMINGO MISAS L.”; “Certificado de libertad y tradición de la hacienda La Aurora autorizado por el registrador de instrumentos públicos y privados del Circuito de Ambalema: ANÍBAL RODRÍGUEZ”.

13 Sobre la dinámica administrativo-laboral de La Aurora en el período 1882-1907, léase en RAMÍREZ, 1999, págs. 83-116.

14 ESTRADA adquiere un préstamo por 5.000 pesos con sus hermanas LAURA, MARÍA TERESA y SOLEDAD ESTRADA.

15 Documento, “Certificado de libertad y tradición de la hacienda La Aurora en el municipio del Líbano en el departamento del Tolima de propiedad del Dr. CARLOS ESTRADA SANTAMARÍA - comprende de 1905 a 1926”.

16 El dato no registra el valor de 1/16 parte de la hacienda. La suma de 17.325 pesos es un precio elevado para la época, si tomamos en cuenta que una hacienda de caña y café, 380 hectáreas y trapiche hidráulico costaba en el mercado alrededor de 4.000 pesos. Cf. *El Cronista*, Órgano Liberal, n° 340, 15 de febrero de 1919 en Archivo histórico de Ibagué (en adelante AHI), Notaría 2ª, t. 4, 1919.

El país vivía una abundancia de dinero sin precedentes. Recordemos que en 1922, el general PEDRO NEL OSPINA (1922-1926) llega a la presidencia de Colombia, en medio de mucha agitación popular y descontento liberal. Sobre la base de las recomendaciones de EDWIN KEMMERER, el Congreso aprueba leyes que fortalecieron el Estado. Se reorganiza la parte fiscal y se impulsa la expansión de la infraestructura agrícola. Un amplio programa de crédito, proveniente de bancos estadounidenses y la indemnización de los Estados Unidos, por 25 millones de dólares, para compensar la mutilación de Panamá, respaldaba la modernización del país<sup>17</sup>. Se calcula que en 1928 circularon cerca de 200 millones de dólares<sup>18</sup>. Los dineros de la indemnización se invierten preferencialmente en la infraestructura del transporte férreo, cable aéreo y fluvial, y la fundación del Banco de la República y el Banco Agrícola Hipotecario<sup>19</sup>. Este flujo de capitales, conocido también como *la danza de los millones*, junto con la expansión de los mercados mundiales, sacó a Colombia del estancamiento económico. Pero arrojó al país a una espiral inflacionaria llegando a niveles incontrolables, que no permitieron a los trabajadores cubrir sus necesidades básicas<sup>20</sup>.

La Aurora se convierte de nuevo en la principal hacienda cafetera al sur del Líbano. En pocos años logró adquirir una buena capacidad productiva, con base a plantaciones de café, cañas, pastos artificiales, doscientas cabezas de ganado vacuno y veinte bestias mulares (véase cuadro 2. “Extensión de tierras, cultivos y precios”, 1923, 1936). La infraestructura industrial era también bastante moderna<sup>21</sup>. Se utilizaba el cable eléctrico para transportar la producción desde los cafetales hasta la casa-hacienda, y de allí a La Estufa, lugar donde funcionaba una trilladora eléctrica. El sistema de electricidad era propio y se apoyaba con tecnología alemana. También parte del control sobre la producción, se hacía con el uso de la comunicación telefónica, entre la casa principal y La Estufa, donde se descerezaba y dejaba preparado el café para el mercado<sup>22</sup>. Junto con las haciendas de propietarios alemanes, era uno de los pocos centros de exportación directo en la zona. Bremen y París fueron sus principales puntos de

17 FLUHARTY, 1981, págs. 42-3.

18 En los años veinte, el fisco de los departamentos gozaba de una holgura sin precedentes. Y tanto la nación como los departamentos tenían las puertas del crédito abiertas para impulsar su desarrollo material. PATIÑO, 1983, pág. 50.

19 El Banco Agrícola Hipotecario fue el clamor urgente de los agricultores, buscaban intereses razonables para librarse de los comerciantes intermediarios y usureros. MACHADO, 1977, pág. 57.

20 Los niveles de inflación aumentaron en más de un 100% entre 1926 y 1928; y los costos de producción de la industria cafetera también se incrementaron. RCC, vol. 2, n° 3-4, enero-febrero, 1929, págs. 69-70. Léase algunos aspectos sociopolíticos en torno al papel de la élite cafetera en JIMÉNEZ, 1995, págs. 262-97.

21 Otras haciendas como Colón, Planes y Trinidad poseían instalaciones y maquinarias que cumplían diferentes funciones. Formaban parte del conjunto industrial necesario para este tipo de haciendas, los beneficiaderos, las guardiolas cilíndricas —para el secado a vapor del grano—; los elevadores —para transportar interno del café—, las trilladoras y la planta eléctrica. SÁNCHEZ, 1984, pág. 30.

22 La comunicación telegráfica entre Santa Teresa y Líbano fue efectiva en 1921.

mercadeo<sup>23</sup>. Durante estas décadas, debido a la carencia de industrias urbanas y la dependencia de la economía colombiana de las exportaciones de café, haciendas como La Aurora llegaron a ser el prototipo más avanzado de empresas e industrias en el país.

El papel empresarial de ESTRADA se puede resumir de la siguiente manera. Reunió diferentes capacidades de las cuales se destaca, su habilidad para reorganizar el antiguo territorio de La Aurora, su inteligencia en el aprendizaje sobre las técnicas de la industria, y en especial, su visión para solucionar problemas laborales y administrativos. Desde una perspectiva social, formaba parte del grupo de caficultores que concebía su empresa con espíritu innovador, lo que no había sucedido con los terratenientes que incursionaron en cultivos como el tabaco, la quina y el añil durante el siglo diecinueve<sup>24</sup>. Estrada introdujo nuevos métodos de producción y organización laboral, acorde a la exigencia de un mercado internacional competitivo. MARCO PALACIOS tiene razón cuando afirma que este nivel de gestión empresarial no dependió del arrendatario —en el caso colombiano— sino de la estrategia de producción del dueño, y de los hábitos y costumbres imperantes cuando se formaba la plantación central<sup>25</sup>. Se trata del prototipo de un empresario cafetero típico, que como toda su generación sueña con un modo de vida europeo en las oquedades andinas, cultivando café; y que incursiona en la esfera comercial, en calidad de hacendado productor, comerciante y exportador<sup>26</sup>.

**Cuadro 2**  
**Extensión de tierras, cultivos y precios, 1923, 1936**

Cultivos	Área (hectáreas)		Precio/hectárea (pesos)	Precio/hectárea (pesos)
	1923	1936	1936	1936
Café	63	156	150	39.000
Café-estancias	20			
Caña	13			
Estancias (ganadería)	40			
Mejoras (arrendatarios)		80	80	6.400
Montaña	28	10	50	500
Pastos		140	80	11.200
Potreros	120			

Fuentes: documento, “Plano de la hacienda La Aurora”, 1923; Notaría Única del Circuito del Líbano (en adelante NUCL), escritura pública N° 182, 17 de mayo de 1936.

23 Las casas comercializadoras alemanas habían establecido negocios de café. El café Líbano-Excelso era bien cotizado en Suecia, Alemania e Inglaterra. Los principales países compradores del café colombiano eran los Estados Unidos y Alemania. Colombia, departamento del Tolima, *Anuario Estadístico del Tolima*, 1937; SIMPSON, 1939, pág. 13; TORRES, 1923.

24 MACHADO señala también el papel del espíritu empresarial que animó a los fundadores de cafetales especialmente antioqueños. MACHADO, 1976, pág. 119.

25 PALACIOS, 1980, pág. 101.

26 MACHADO afirma que esta trilogía permitió una acumulación de capital mayor y una diversificación de actividades, lo que en efecto se confirma en La Aurora. MACHADO, 1976, pág. 120.



ESTRADA exportó la producción agrícola con éxito. En promedio su capacidad exportadora era de 750 cargas de café anual, una buena cantidad comparada con la producción de otras fincas<sup>27</sup>. El contacto con Europa le permitió importar tecnología y productos de consumo doméstico. La comodidad en la casa-hacienda era su prioridad, importaba muebles, electrodomésticos y vinos añejos entre otros artículos<sup>28</sup>.

Adicionalmente, el hacendado se dedicó a la organización sociolaboral de la empresa. Su gestión administrativa fue orientada a solucionar el principal problema de la caficultura en la región: la falta de brazos. Después de varias experiencias administrativo-laborales concluye que el sistema ideal es el de los *tabloneros*.

Analizar el uso que dio ESTRADA a la fuerza laboral, teniendo en cuenta las diferentes circunstancias históricas que influyeron en el momento de registrarse el cambio, es parte de esta interpretación. En aras de un análisis sistemático tendremos en cuenta su carácter individual o familiar, y su función temporal o permanente en el proceso de producción. En este sentido, se describe el uso del sistema de peonaje, que permitió variantes de contratación laboral al jornal, al destajo y al contrato. Y del sistema del tablón, basado en un sistema de aparcería, con contrato mixto y sujeto a una forma consuetudinaria de trabajo familiar.

### Peones, *destajistas*, contratistas y *enganchados*

ARTURO RODRÍGUEZ, nació en Santa Teresa en 1902. No habla mucho de sus padres, pero recuerda con asombrosa facilidad sus años de joven peón en la hacienda. Era la época de CARLOS ESTRADA.

“Cuando él era dueño [de la hacienda], él mismo nos mandaba a todos. Era una vida muy buena, eso él [daba trabajo], ocupaba desde niños en adelante, unos desenmatorrando [quitando la maleza] a mano, [otros en] los potreros cuando salía el ganado, y el resto, gente desenchamizando café [podando]; y en seguida otra cuadrilla, encajando las matas de café. Él tenía muchos trabajadores, veía por ahí alguna señora y le decía: ¡Arranca aquel matorral! Y ahí ella estaba ganando plata y comida. No le fuera a decir que no. Así se la pasaba toda la semana, haciendo lo mismo, pero Ud. estaba ganando un jornal, era al jornal. También si veía por ahí que iba alguien sin trabajo lo llamaba y lo mandaba a la cocina a comer y luego empezaba a trabajar. Él ocupaba todo el que llegara, por ahí unos doscientos, doscientos cincuenta trabajadores llegó a tener”<sup>29</sup>.

27 1 carga: 125 kilos. 750 cargas: 93.750 kilos. El ejemplo paralelo es la hacienda Trinidad, que exportaba directamente 2.186 sacos de 60 kg —alrededor de 131.160 kilos— en 1933. Recordemos también que en el siglo pasado algunas haciendas lograron una capacidad máxima de producción cercana a los 81.250 kilos. Documento, “Informe de Administración de la hacienda La Aurora correspondiente al año de 1937”; MACHADO, 1977, pág. 243; PALACIOS, 1983, pág. 109.

28 En la casa-hacienda, en estado de abandono, encontré muebles y lámparas que importó ESTRADA de Europa. Cf. LÓPEZ, 1932, pág. 30.

29 Entrevista (1993) a ARTURO RODRÍGUEZ, Líbano.

La ausencia de brazos y expansión generalizada del café exigía la incorporación inmediata de mano de obra. ESTRADA requería del uso de peones, independiente de la edad o sexo del trabajador. De hecho para algunas haciendas y regiones resultaba más eficiente. Algunos los preferían porque se podía cuidar mejor los cafetales, y porque garantizaba una productividad permanente y alta del cultivo. También regiones con alto índice de minifundio y mesofundio familiar hacían intensivo su uso<sup>30</sup>. Pero la *disposición operacional* sobre los peones dependía de factores y circunstancias locales<sup>31</sup>. En este caso era el volumen de la cosecha el que determinaba la permanencia del trabajador en la hacienda.

La necesidad de brazos —ante el potencial productivo de la empresa—, permitió que el hacendado no siempre tuviera en cuenta la efectividad y habilidad humana en la recolección de los trabajadores. La discriminación en la selección del personal no era su prioridad. El objetivo era conseguir los trabajadores necesarios para cumplir con las tareas que exigía el proceso y ritmo de producción. Pero cuando el número de temporales era insuficiente el hacendado tenía dos opciones: una aumentar el valor del jornal con el propósito de atraer mano de obra flotante cercana al predio; y otra, ofrecer al trabajador un jornal por café recogido diario. A éste último se le llamó *destajista* —trabajador temporal a destajo—.

El uso de destajistas se hacía en período de cosecha y escasez de mano de obra<sup>32</sup>. Su uso no siempre fue bien visto. Algunos hacendados consideraban que el pago al destajo iba en detrimento de la producción, debido al poco cuidado de los trabajadores en la recolección, especialmente cuando eran recibidos mujeres y niños. No obstante, ante la situación local de aislamiento y escasez de mano de obra, ESTRADA recibió y estimuló este personal.

La utilización de fuerza de trabajo individual también desarrolló otra variante de pago: el contrato por tarea asignada. Esta modalidad se aplicó para el mantenimiento de los cafetales. Por ejemplo, para el arreglo de matas de café, oficios de

30 MACHADO considera que la distribución de la propiedad permitió el mejor uso del trabajo al jornal; sistema que se intensificó en la región antioqueña, caldense y norte del Tolima. MACHADO, 1976, págs. 118-9.

31 ROLAND ANRUP propone analizar al sistema de hacienda como una *estructura de disposición*, en cuyo interior los “sujetos tienen grados diferentes y cambiantes de disposición sobre los objetos”. La relación sujeto-objeto es vista a través de dos tipos de disposición: *disposición operacional* y *disposición potencial*. ANRUP señala que “*the operational disposition designates the subjects’ capacity to determine the mode of operation of the objects, to distribute and combine them. It takes the form of: a) the division, distribution and arrangement of objects; b) a prescription of operations; c) the establishment of a network of links between the elements arranged and their respective operations; d) the division of time into periods*”. ANRUP, 1995, pág. 171; ANRUP, 1990, pág. 110.

32 ACEVEDO, *et al.*, señalan que el sistema de pago a destajo se utilizó en épocas de escasez de fuerza de trabajo a partir de la segunda década del siglo XX. Éste sirvió como incentivo para que los agregados y peones, aumentaran el ritmo de trabajo o la jornada laboral, y obtuvieran mayores ingresos. El estímulo no significó que la relación fuera lucrativa. ACEVEDO, *et al.*, 1987, págs. 87-8.

desyerbe y poda del cafeto. Los trabajadores —muchos de ellos jornaleros o destajistas—, empezaron a llamarse *contratistas*. Un tipo de trabajador más independiente del control hacendario y con más disponibilidad sobre su propia fuerza de trabajo. Dejemos que MIJAIL CARDOSO, antiguo trabajador de la hacienda, relate de qué manera trabajó bajo este sistema.

“Yo trabajé a puro contrato, cada mata de café arreglada a un centavo y a dos centavos. No tenía mujer, ni tenía nada, por eso no tenía tablones, además cuando eso tenía unos doce o quince años. A jornal no trabajé ningún día, [solamente] *arrobiando* [café recogido, al destajo] y al contrato. Arrobiando a un centavo, en una caja, eso era muy regalado. A lo que pasaba la cosecha hacía otras cosas allí, en la misma hacienda. Resultaban contratos porque había muchos cafetales degenerados. Yo ahí tenía y cargaba la segueta, las tijeras y mi *peinilla* [machete], pa’ trabajar. Toda la herramienta era por cuenta mía, pa’ no ocuparle a la hacienda nada”<sup>33</sup>.

En términos generales el uso de trabajadores temporales fue muy importante en el proceso de reestructuración de la hacienda. Pero la insuficiencia de permanentes y la ausencia local de brazos fueron factores, que a pesar del fuerte impulso demográfico, crearon una crisis laboral a partir de las primeras décadas del siglo XX. Los hacendados se vieron obligados a retomar un viejo método de movilización laboral practicado desde la colonia: *el enganche*<sup>34</sup>.

### *Sistema de enganche*

En los años veinte, los empréstitos y la naciente industrialización encarecieron la mano de obra<sup>35</sup>. Una fluida migración del campo a la ciudad, a las carreteras, a los ferrocarriles y a las minas, creó escasez de brazos en las regiones cafeteras<sup>36</sup>. El alto incremento de la producción cafetera, producido por la demanda del grano de algunas tostadoras de Nueva York y casas comerciales alemanas, norteamericanas

33 Entrevista (1995) a MIJAIL CARDOSO, Líbano. La caja también llamada cuartilla, es un cajón que tiene como base un cuadrado interior de treinta centímetros por lado y encerrado por cuatro rectángulos, cada uno de los cuales tiene cincuenta y dos centímetros de altura en su parte interior. El cajón contiene tres arrobas de café cereza.

34 El sistema consistió en contratar trabajadores del altiplano cundiboyacense y llevarlos a las zonas de penetración de la industria cafetera.

35 El desarrollo vertiginoso para el cual el país no estaba preparado, trajo como consecuencia un alto costo del nivel de vida; así como una escasez y aumento del costo de la mano de obra. obra. El índice en el valor de subsistencias se duplicó entre 1927 y 1929. El jornal medio de un campesino que al principio no pasaba de 30 a 60 centavos llega en 1929 a 1,00 y hasta 2,00 pesos. RCC, vol. 2, nº 3-4, enero-febrero, 1929, pág. 83.

36 Documento, DUPUY, JULIO, “Exposición sobre el café colombiano y sobre orientación de las actividades del comité de la Federación Nacional”, 1929. Cf. ARANGO, 1977, pág. 139; BEJARANO, 1975b, pág. 541.

y suecas, también produjo la insuficiencia de trabajadores<sup>37</sup>. La carencia de brazos cuadruplicó el precio del jornal, elevando los costos de producción<sup>38</sup>.

La exigencia para la recolección era muy alta<sup>39</sup>. Las plantaciones contaban generalmente con una mano de obra suficiente para las necesidades permanentes del cultivo, pero insuficiente para el período de cosechas. En tiempo normal se necesitaba de una persona por hectárea y en época de cosecha se quintuplicaba esta demanda. Esta circunstancia obligaba a los cafetalistas a aumentar el precio de los jornales y reclutar gentes de otras regiones.

En 1922 en el Líbano este problema fue tan agudo que las autoridades locales llegaron a tomar medidas coercitivas, erigiendo la mendicidad y la vagancia a la categoría de delito, punible con arresto<sup>40</sup>. Años más tarde se instruyó también una guarnición acantonada en la localidad y a los peones residentes en el casco urbano<sup>41</sup>.

Ante la carencia de medidas oficiales y porque se trataba de un problema nacional, los hacendados cafeteros empezaron a enviar mayordomos y administradores a las regiones más pobres del altiplano cundiboyacense. El propósito era *enganchar* trabajadores para las fincas cafeteras. Los hacendados lograban atraer a los labriegos con el ofrecimiento de transporte gratuito, buena alimentación y altos jornales. De esta manera incentivaron la emigración laboral hacia las regiones cálidas de la cordillera Central, al sur de Antioquia y el norte montañoso del Tolima<sup>42</sup>.

La movilización de gentes fue masiva y creó nuevas condiciones en la disposición de mano de obra. De una parte produjo disminución del potencial de

---

37 A escala nacional el volumen de producción total pasó de 501.000 sacos de sesenta kilos en 1905, a 1.021.000 en 1913; y de 1.444.000 en 1920 a 3.118.000 en 1930. A pesar de que el café colombiano era poco conocido a falta de anuncios en el mercado internacional, en el Tolima se destacó la compañía sueca SKF como agencia comercializadora de café. JUNGUITO y PIZANO, 1991, pág. 8; MACHADO, 1977, pág. 61; MANUEL POSADA, "Por la industria cafetera", en *La Voz de Caldas*, Manizales, n° 13, 30 de enero de 1923.

38 Documento, Dupuy, Julio, "Traducción del discurso pronunciado por el delegado de Colombia, señor Julio J. Dupuy, al Congreso Panamericano Comercial en Washington, en la comida ofrecida en honor a los miembros de las delegaciones por la General Electric Company en la ciudad de Schenectady, N.J.", 27 de mayo de 1927.

39 En 1906 en período normal se calculaban en doce mil los trabajadores permanentes en las zonas cafeteras, mientras que en la recolección se estimaban en más de cien mil. En cambio hacia 1914 los trabajadores permanentes eran ochenta mil y los estacionales doscientos cuarenta mil. BEJARANO, 1975a, pág. 388.

40 SÁNCHEZ, 1984, pág. 34.

41 RCC, vol. 2, n° 13, noviembre, 1929, pág. 443.

42 El *enganche* fue una manera tradicional de reclutamiento de fuerza laboral por parte de los hacendados antioqueños, desde los inicios de la fundación de las grandes haciendas. Los hacendados comenzaron fijando avisos en los pueblos antioqueños cercanos solicitando cogedores estacionales, pero con el tiempo, cuando la comunicación entre oriente y occidente fue más fluida, y la carencia de brazos es definitiva, el altiplano cundiboyacense emerge como único centro potencial para el reclutamiento de brazos.

brazos para la agricultura de grandes terratenientes en Boyacá<sup>43</sup>. Y de otra, creó cierta fricción étnico-regional y un conflicto en torno a la disposición de la fuerza laboral entre hacendados antioqueños y boyacenses.

En 1926, la Asamblea de Boyacá —órgano legislativo departamental— hizo declaraciones de guerra y excitaciones al pueblo para oponerse con las armas a la acción pacífica de los enganchadores<sup>44</sup>. De estas acciones resultaron amenazas de muerte para quienes llegaban a esos campos a la trata de peones<sup>45</sup>. En realidad Boyacá había sido históricamente centro de emigración, debido a la escasez de trabajo, la insuficiencia de salarios, y el potencial demográfico regional. Pero los grandes terratenientes locales consideraban al enganche cafetero como la causa que había creado un verdadero atraso regional.

Los cafetalistas antioqueños reaccionaron. Algunos hicieron proclamas contra los hacendados boyacenses que fueron publicadas en periódicos locales. Por ejemplo en Manizales los cafeteros escribieron

“[...] que los salarios en esa región del país son exiguos, que existen todavía prácticamente la esclavitud y la extorsión proletaria, que ese pobre pueblo [boyacense] sufrido, analfabeto y rural, soporta la guerra inmisericorde de grandes propietarios, que tienen acaparado el suelo [...]”<sup>46</sup>.

La crítica situación obligó a barajar propuestas de importación de mano de obra extranjera, siguiendo el modelo brasileño. Esta propuesta siempre había fracasado. Los trabajadores extranjeros no eran rentables para los hacendados nacionales, puesto que el sistema de hacienda se había sostenido ofreciendo jornales a los colombianos, cuyo valor era inferior a la media internacional<sup>47</sup>.

Agricultores y caficultores acudieron al Congreso de la República para que tomara medidas gubernamentales. La Sociedad de Agricultores de Colombia pidió que ningún individuo fuera reclutado u obligado a servir en el ejército y que se formara el enganche de voluntarios. Igualmente que se desarrollaran campañas propagandísticas para que los campesinos no se trasladaran a las plantaciones bananeras de la costa Atlántica. Finalmente, entre otras propuestas, se planteó traer obreros del exterior para construir los ferrocarriles; y gestionar rebajas en el transporte férreo para agilizar el desplazamiento entre la altiplanicie de Cundinamarca y las tierras calientes<sup>48</sup>. El fin de la expansión cafetera y el ascendente nivel

43 Los campos boyacenses también se habían despoblado, entre 1926 y 1927, porque de allí se abastecieron las obras públicas en diversos frentes en el ámbito nacional. Fluharty, 1981, pág. 14.

44 *La Voz de Caldas*, Manizales, n° 84, 28 de abril de 1926; *La Voz de Caldas*, Manizales, n° 86, 30 de abril de 1926.

45 *Ibid*

46 *Ibid*.

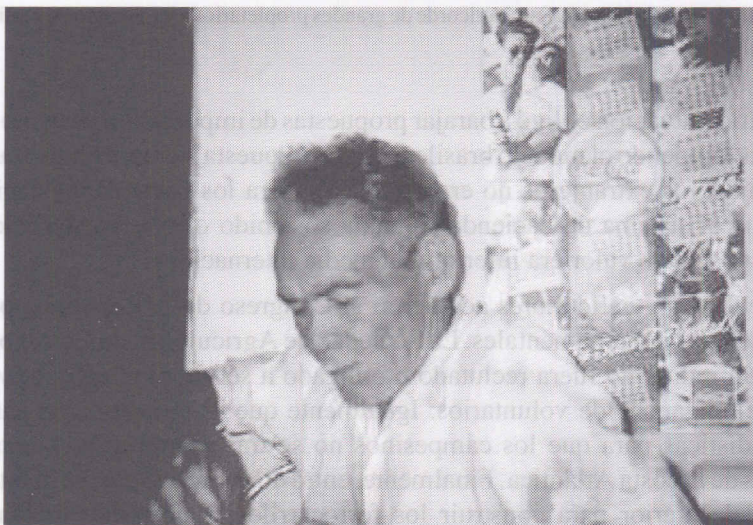
47 CARRASQUILLA, 1906, págs. 32-8.

48 MACHADO, 1977, págs. 58-9.

demográfico y urbanístico en la cordillera Central acabaría con esa necesidad y conflicto laboral.

El uso del sistema de enganche es evidente en el corregimiento de Santa Teresa. Allí llegaron trabajadores contratados por ESTRADA y otros finqueros del contorno. Durante el período 1914-1922, el hacendado había abordado el problema de la escasez de trabajadores y de los crecientes costos de salario, reclutando peones de temporada en el lejano departamento de Boyacá. Dejemos que PARMENIO BUITRAGO, un antiguo *enganchado*, testimonie su experiencia.

“Yo vine pequeñito, de la edad de doce años, yo me uní con mi hermano. Nosotros quedamos huérfanos de padre y madre, cinco hermanos. Vivíamos con un tío. El mayor se vino después que mi mamá se murió. Ya nos fue trayendo uno a uno. Era difícil en ese tiempo. La mayor parte de gente era boyacense, otros venían de Cundinamarca, pocos venían de Antioquia. Casi toda esa gente venía para el Tolima porque por allá [en Boyacá] el jornal era muy barato. Cuando venían conseguían sus pesitos, compraban sus tierritas por aquí, y cultivaban café y plátano.



**PARMENIO BUITRAGO, La Aurora**

En Boyacá hay terreno donde las tierras son malitas y la gente pobre. Nosotros teníamos un pedacito de tierra, pero no eran buenas. La gente comentaba en Boyacá: - ¡Eso por allá se gana la platica! En ese tiempo se venían cantidades, trabajaban la cosecha y se iban; y luego se venían otra vez, venían a recoger la cosecha. Eso ya se sabía el mes. Uno venía en septiembre, se estaba tres meses y en diciembre ya se iba otra vez. En Santa Teresa ya sabían que uno venía a trabajar, no nos trataban mal. Llegábamos por el lado de Junín, cuando eso no había carretera. La carretera llegaba hasta a un punto que llamaban La Sierrita y de ahí pa' arriba le tocaba uno a pie.

Llegábamos el día de mercado a Santa Teresa, y llegaban y decían: - ¡Necesito tantos! Venían de las haciendas. Había veces que las haciendas hacían el enganche, mandaban un tipo o dos

a traer gente de por allá, veinte, veinticinco; y le pagaban a uno el pasaje. Nunca nos engañaron, le pagaban a uno un sueldito. Llegaba uno trabajaba tres-cuatro semanas, luego uno se iba a trabajar a otra parte. El primer jornal que me gané fue de dos centavos, fuimos los primeros.

Los patrones en ese tiempo por lo general eran buenos, eso sí hacían trabajar de seis a seis. Era duro trabajar. Era hasta oscurecito [atardecer] y bien madrugado [amanecer], eso era la moda en ese tiempo. Yo creo que nos pagaban poquito por tanto trabajo, pero yo digo que de ahí uno comía, se vestía y le quedaba plata. En cambio hoy en día no, que saca uno con ganarse 2.000 pesos diarios [tres dólares en 1994]; se pone uno hacer mercado, no le alcanza pa' nada, por eso digo yo que en ese tiempo la vida era como mejor<sup>49</sup>.

Vemos aquí que los enganchados fueron migrantes internos que buscaron mejores condiciones de vida. La mayoría procedían de minifundios, en los cuales acostumbraban a cultivar, principalmente, papas para su propio consumo. Los jornales devengados de la caficultura fueron su primer incentivo. El trabajo temporal durante la cosecha de café en el Tolima representaba un ingreso adicional a su magra economía. Los enganchados, y siguiendo a ANRUP, no pueden ser considerados como proletarios. Precisamente por su extracción minifundista, y porque gran parte del año también se dedicaban al proceso de producción familiar en sus parcelas.<sup>50</sup> No obstante, fueron muchos los que abandonaron su terruño natal a causa de la pobreza y de la improductividad de las tierras.

Los cundiboyacenses —habitantes del altiplano— que no tenían otra opción de trabajo distinta, debieron adaptarse al biotopo y al régimen hacendario; y formar parte de una naciente subcultura laboral. Se establecieron en esta zona para siempre, ya en calidad de jornaleros o aparceros. Algunos lograron convertirse en pequeños productores cafeteros. Otros, adquirieron un conocimiento tal sobre la caficultura que llegaron a ser capataces o mayordomos de fincas medianas y grandes. Y en cambio, una gran mayoría prefirió seguir emigrando a las zonas más frías del Líbano —zona de Murillo—, donde ya existían antecedentes de colonización boyacense. Allí contribuyeron a la creación de prósperos campos agrícolas y ganaderos —distintos del café—, muy similares a su terruño natal<sup>51</sup>.

En el ámbito rural las condiciones de los enganchados variaron según la administración de cada hacienda. El propósito de los cafetalistas era atar a los labriegos durante el período de cosecha con el fin de evitar la competencia de otras haciendas; y utilizar el sistema como una manera de protegerse contra el alza de jornales durante la recolección<sup>52</sup>.

---

49 Entrevista (1993) a PARMENIO BUITRAGO, Líbano.

50 ANRUP, 1986, pág. 83; 1985, pág. 38.

51 El resumen histórico-geográfico sobre Murillo y otros poblados tolimeses, léase en ARCINIEGAS, 1994; 1979; París, 1946.

52 SÁNCHEZ, 1984, pág. 35.



El control laboral era difícil de garantizar. Exigía de múltiples y conflictivas acciones. La primera, el traslado al altiplano cundiboyacense donde, como se señaló anteriormente, el ambiente era tenso a raíz del enganche antioqueño. La segunda, se orientaba al traslado de los temporales. El desplazamiento representaba jornadas agotadoras y un cambio brusco en la salubridad de los enganchados. Muchos de ellos enfermaban a causa de la rudeza del clima caliente, a su paso por el alto Magdalena; o por la inclemencia de la montaña y la humedad de los cafetales<sup>53</sup>. La tercera, bien puede presentarse en el conflicto étnico-cultural. ANRUP señala que estas diferencias son palpables, y limitaron el uso de enganchados en fincas dirigidas por antioqueños<sup>54</sup>. La cuarta era la acción conflictiva que se presentaba entre los finqueros locales. Los vecinos frecuentemente intentaban atraer con diversos señuelos a los enganchados de la hacienda, persuadiéndolos a que trabajasen en sus cafetales. La rivalidad se daba por la ausencia generalizada de brazos y la desesperación ante la posible pérdida de la cosecha. Y la quinta acción conflictiva se daba, porque no siempre el hacendado —a través de la administración directa—, podía solucionar los problemas de alimentación para el mantenimiento de la mano de obra. El alojamiento y la alimentación para la fuerza de trabajo durante las cosechas, implicaban el costo de construcción de barracas para vivienda así como el mantenimiento de una cantina<sup>55</sup>. Este problema nunca fue resuelto por Estrada. Los anteriores factores influyeron para que el enganche resultara poco eficiente, costoso y conflictivo. En consecuencia, muchas razones podían aducirse para abandonar el enganche y cambiar el sistema de organización laboral. “Los enganches traídos desde Boyacá resultaban malos y costosos y servían para los vecinos, que urgidos por la cosecha, de [La Aurora] se los llevaran”, llegó a considerar ESTRADA<sup>56</sup>. A partir de ese momento el hacendado empezó a extender el *sistema del tablón*, y a utilizar intensivamente la fuerza laboral familiar permanente.

## Tabloneros

Los *arrendatarios* son los primeros trabajadores permanentes conocidos en la hacienda. Su importancia desaparece con el decaimiento administrativo hacendal, producido a partir de la guerra de los Mil días, y resurge nuevamente cuando ESTRADA asume el liderazgo de la empresa. En este sentido el uso de fuerza laboral fue cambiante. Observemos que de la contratación de peones y arrendatarios en el

53 En Santa Teresa el índice más alto de muertes entre 1925 y 1932 fue producido por bronquitis —48 muertes—, fiebre —19—, e hidropesía —17—. Parroquia de Santa Teresa (en adelante PST), Defunciones, libros 1-2; Catedral de Nuestra Señora del Carmen (en adelante CNSC), Defunciones, 1904-1932.

54 ANRUP, 1985, pág. 39; 1986, págs. 82-84.

55 ANRUP, 1986, pág. 84.

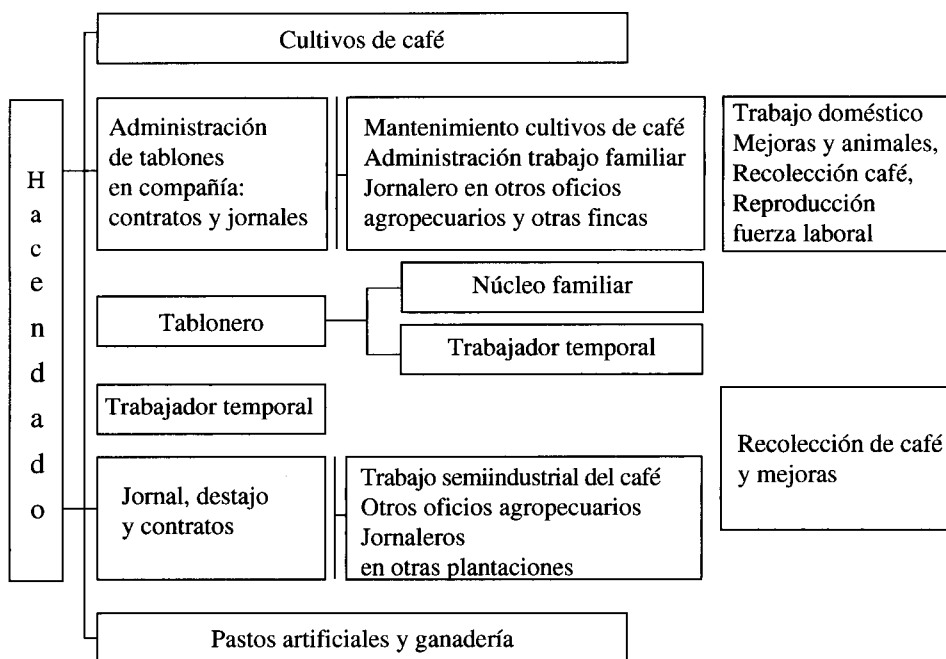
56 QUIJANO MONTOYA, JOAQUÍN. “La salvación de los cafeteros”, *El Tiempo*, 27 de febrero de 1926.



siglo XIX, —que permitió la expansión del café—, se pasó al uso exclusivo de jornaleros; pero ante el alto costo de los jornales y la escasez de mano de obra se utilizó el sistema de enganche de temporales; y ante el alto costo y las dificultades de este último sistema, ESTRADA decide adaptar el sistema de arrendatarios o *tabloneros*, cuya variante ofreció a los trabajadores un mayor *grado de disposición* sobre cafetales y una autonomía absoluta para contratar mano de obra<sup>57</sup>.

Los cambios introducidos por ESTRADA responden a un ejercicio propio de *disposición potencial y operacional*, que buscaba ajustar los mecanismos de producción y de rentabilidad a las limitaciones laborales, económicas y administrativas de la hacienda. En ningún momento responden a un proceso global de desarrollo lineal o ascendente de relaciones laborales o sistemas socioeconómicos; o como sugiere MACHADO, al cambio de un sistema 'arrendatario precapitalista' a otro de 'aparcería precapitalista'<sup>58</sup>.

**Figura 1**  
**Organización laboral en La Aurora, 1922-1934**



57 En la documentación primaria escrita por ESTRADA, el *tablonero* es también un sinónimo del término arrendatario. *Ibid.*

58 MACHADO, 1977, págs. 194, sigs.; 1975, págs. 64-86.

ESTRADA decidió usar el sistema del tablón como consecuencia de los problemas locales desde 1922. El sistema le permitiría una adecuada racionalización empresarial y *uso operacional* acorde al potencial humano local; adquirir un promedio de ganancias estables y reducir posibles pérdidas; y sortear algunos problemas propios de la caficultura: carencia de brazos, alimentación y vivienda a los trabajadores temporales.

Hasta 1934, ESTRADA fue el *único empresario* que manejó una hacienda con la ayuda de tabloneros en Santa Teresa. Los restantes propietarios administraban las plantaciones con ayuda de un administrador, pagando directamente al jornal fijo o a destajo. Al morir ESTRADA ese año La Aurora estaba “cultivada casi en su totalidad”<sup>59</sup>. El empresario lograría organizar un sistema laboral idóneo acorde a su visión empresarial, cuando la preocupación de una gran mayoría de cafeteros era disponer de brazos suficientes para el beneficio de la hacienda; y cuando el jornal representaba el sistema básico de adquisición laboral<sup>60</sup>. El éxito de su administración, con base a los *tabloneros*, es evidente. Su análisis ayuda a explicar las causas que motivaron el aumento de la producción agrícola, la estabilidad sociolaboral; y especialmente, por qué La Aurora fue considerada una de las mejores haciendas en el norte del Tolima.

## Sistema del tablón

ESTRADA realizó una división de la plantación cafetera en secciones —*tablones*—, y confió el mantenimiento, supervisión y recolección del grano a un tablonero. Esta organización es llamada el *sistema del tablón*. Los encargados eran grupos familiares que con contrato oral recibían el tablón. Los cafetales eran repartidos en proporción al número de personas en el núcleo familiar, y con el criterio de una persona por cada mil matas de café<sup>61</sup>. La cantidad ofrecida contaba con la participación de la mujer y los hijos del tablonero, quienes eran parte esencial del sistema. Al contar la hacienda inicialmente con ciento veinte mil cafetos, la plantación se repartió aproximadamente entre cuarenta familias<sup>62</sup>.

La transformación consistió en delegar el cuidado y responsabilidad de los cafetales a los tabloneros. Con ello los permanentes asumieron un mayor *grado de disposición operacional* sobre el tablón, que bien puede ser visto como una *unidad*

59 NUCL, escritura pública n° 182, 17 de mayo de 1936. Cf. Archivo General de la Nación (en adelante AGN), Notaría 4ª, escritura pública n° 3344, 11 de julio de 1944.

60 Cf. BEJARANO, 1975a, pág. 425.

61 Tres mil era el número de árboles de café por familia. RCC, vol. 5, n° 46-47, enero-febrero, 1933, pág. 1624.

62 Esta cifra cambia al final de la administración hacia 1933, la hacienda tenía 150.000 árboles y cincuenta familias cuidaban los tablones. QUIJANO MONTOYA, JOAQUÍN, “La salvación de los cafeteros”, *El Tiempo*, 27 de febrero de 1926; RCC, vol. 5, n° 46-47, enero-febrero, 1933, pág. 1624.

de disposición<sup>63</sup>. Se encargaban de los desyerbes —dos veces por año—, la siembra de nuevos arbustos, y la recolección y venta de la cosecha. Estas responsabilidades incluían el uso de la fuerza de trabajo necesaria, que disponían del grupo familiar —esposa e hijos—, o que reclutaban directamente en Santa Teresa. Aunque como señala ANRUP, los hizo más dependientes al ligarlos firmemente a la hacienda, debido a que también eran *sujetos de disposición*<sup>64</sup>.

El hacendado ejercía el control de la producción a través del monopolio en la compra del grano, un reflejo de su *disposición potencial* al interior de la hacienda<sup>65</sup>. El mecanismo consistía en recoger el café al término de cada día durante el período de recolección, pagarlo semanalmente, y prohibir su venta a otro comprador distinto. Evitaba también con ello posibles hurtos. En estas condiciones la hacienda monopolizaba la producción, procesamiento y comercialización del grano. Esta organización socioproductiva permitía a ESTRADA fortalecer su carácter de exportador directo, cuya rentabilidad se encontraba en la venta del producto —libre de intermediarios— en el mercado internacional.

El tablonero estaba sujeto a ciertas condiciones. Tenía la obligación de trabajar —una semana cada cuatro— para la hacienda con derecho a recibir jornal<sup>66</sup>. El valor del pago dependía de la oferta en Santa Teresa<sup>67</sup>. Los jornales variaban según el oficio desempeñado. Eran altos en la parte semiindustrial: secado y empaquetado del grano; y en la cañicultura, si eran tareas de molienda. Así cumplían el papel de jornaleros, sujetos a la *disposición operacional* del hacendado.

La Aurora contó de igual manera con terrenos baldíos, que se ofrecieron a los núcleos familiares, para sembrar café, mejoras de pan coger y pastos artificiales. El ofrecimiento de tierras reforzaba la *disposición operacional* del tablonero, pero esta vez en calidad de cultivador aparcerero y como contratista de mano de obra.

La producción agrícola era repartida de manera diferente. El producto de las sementeras era para el beneficio del tablonero. La disposición del permanente sobre

63 La influencia de fenómenos y procesos, generados por la acción de distintas fuerzas y mecanismos sociales, crea nuevas condiciones que afectan los distintos grados de disposición sobre ciertos *objetos* —fuerza de trabajo permanente y temporal— y *unidades de disposición* —mejoras, cultivos— en cada estructura. En este sentido se está designando también a las permanencias o cambiantes que tienen una evolución caracterizada por una permanencia relativa y extremadamente variable de sectores y elementos de la realidad social. La relación entre *objetos* y *unidades de disposición* es la que permite analizar el nivel o grado de disposición ejercido.

64 ANRUP, 1986, pág. 87.

65 ANRUP plantea que la “*the potential disposition designates the subjects’ capacity to expand their own and/or limit others’ disposition. In order to gain disposition, they enter into relations which may imply that some subjects have to render some form of compensation or assume subordinate positions*”. ANRUP, 1990, pág. 110.

66 El tablonero durante la administración ESTRADA recibió un promedio de 57 jornales anuales. La obligación del jornalero era trabajar una semana después de cuatro para la hacienda, que suman un total de 9,5 semanas o 57 jornales anuales —sin incluir domingos—.

67 En la hacienda Troya en Antioquia, cada familia tenía la obligación de trabajar cuatro días en la finca. RCC, vol. 5, n° 48-50, 1933, págs. 1674-5.

las mejoras, fue el mecanismo que permitió a ESTRADA mantener el personal radicado en sus tierras. El café recogido en cambio era dividido por mitad, y si el tablonero quería beneficiar su café en la maquinaria de la hacienda, el hacendado cobraba una octava parte del valor total del café beneficiado. Los cultivos de pastos artificiales se extendieron igualmente en compañía con el hacendado. ESTRADA solía acordar previamente con los permanentes, el costo de la producción tomando en cuenta un valor fijo por hectárea cultivada.

ESTRADA asimismo ofrecía, como era la tradición, una casa cercana al tablón, para residir de manera permanente<sup>68</sup>. También cooperatizaba la venta de las herramientas de trabajo necesarias para los cultivos y mejoras ofreciéndolas a precio de costo.

Por otra parte, la monetización de la fuerza laboral familiar se daba de tres formas. La primera, a través de la venta del café recogido en el tablón, y que el permanente hacía a la hacienda dos veces por año. Durante la cosecha el tablonero recibía semanalmente el pago de la mitad del valor del producido, cuyo costo total dependía del valor del grano en el mercado de Santa Teresa<sup>69</sup>. La inversión realizada en la supervisión y mantenimiento del cafetal era respaldada por ESTRADA con préstamos sin ningún tipo de interés. Esta función crediticia en la práctica era la que cumplían los comerciantes y usureros locales con los pequeños finqueros, obligados a pagar intereses entre el 25 y 35%<sup>70</sup>. La segunda forma de monetización, se recibía con los jornales individuales adquiridos en su obligación de trabajar para el hacendado. Y la tercera, se daba con la venta de sementeras, que se producía en el momento de abandonar la hacienda. Las mejoras se convertían en el patrimonio o usufructo de la fuerza laboral familiar, el que podía capitalizarse a través de su comercio con la hacienda o con otras familias interesadas en vincularse a la empresa con el sistema del tablón.

Observemos que los tabloneros eran un tipo de aparceros desde el punto de vista de la existencia de contrato mixto, el que incluía ciertos días laborales a disposición de la empresa. En tal sentido también eran trabajadores asalariados, desde el punto de vista del salario. Sin embargo, el grado de independencia del cual gozaban los tabloneros como productores directos podría, por otra parte, justificar el argumento de que eran una especie de pequeños agricultores, explotados a través del monopolio ejercido por la hacienda sobre el café producido. En realidad los tabloneros no eran ni trabajadores asalariados, ni pequeños agricultores independientes; por lo que esta forma de aparcería debe ser analizada como un *objeto de disposición*

68 Comparativamente, en la hacienda Troya se ofrecía una casa para vivir, un pedazo de tierra para trabajar sin cobrar arrendamiento, y prestaba dinero para abonarlo en las cosechas de café. *RCC*, vol. 5, n° 48-50, 1933, págs. 1674-5.

69 La producción total anual de la hacienda llegó a ser de 743 cargas de café pergamino. Documento, "Informe de Administración de la hacienda La Aurora correspondiente al año de 1937".

70 GARCÍA, 1978, págs. 299-300. Sobre el sistema de comercialización del café, léase un análisis en ERRÁZURIZ, 1986, págs. 78-85.

específico, supervisado y controlado según la *disposición operacional y potencial* del hacendado<sup>71</sup>.

Los problemas económicos y laborales que afectaban la hacienda fueron resueltos. Los préstamos anticipados al tablonero se recuperaban, aún si el permanente se retiraba antes de la cosecha. Según ESTRADA, su inversión de fuerza laboral equivalía más o menos al dinero suministrado<sup>72</sup>. La venta de herramientas de trabajo evitaba pérdidas para la administración, frecuentes con el sistema de préstamo. El tablonero se convertía en su propietario y era quien asumía la responsabilidad. El ofrecimiento de tierras para la siembra de sementeras, también permitía a los tabloneros autoabastecerse de víveres para el consumo doméstico, y alimentar el personal transitorio contratado por ellos mismos. El sistema del tablón representó un modo eficaz para mantener el personal suficiente, sin necesidad de acudir al reclutamiento externo de trabajadores por parte del hacendado. Finalmente, ESTRADA pudo garantizar la recolección de la cosecha. El uso de fuerza laboral individual temporal y al jornal no permitía esta seguridad. El hacendado concluyó su filosofía en torno al sistema del tablón de la siguiente manera:

“Es innegable que las utilidades del propietario son menores con mi sistema, ya que no deduzco ningún interés por el capital invertido, pues juzgo el negocio como una compañía cualquiera en la cual el uno reporta el capital y los otros su industria. Pero, ¿cuánto no valen la tranquilidad que se obtiene y la seguridad de un personal fijo y satisfecho? ¿Qué más que contar con el valor líquido de la mitad del producido anual? Puede fluctuar el precio del café y siempre se obtiene libre dicha mitad. Por tratarse de una industria tan importante como es la del café, y estimar que, con organizaciones similares a la que tengo en práctica, se benefician no solamente los dueños de las empresas, sino también los humildes trabajadores sin cuyo concurso no podría existir dicha industria [...]”<sup>73</sup>.

El sistema del tablón, administrado y supervisado por ESTRADA, duro doce años. El 21 de agosto de 1934 el hacendado muere agravado por un reumatismo en la calle de Bombona en la ciudad de Medellín<sup>74</sup>. Toda su fortuna había sido adquirida con base a la producción agropecuaria familiar en La Aurora.<sup>75</sup>

71 ANRUP y RAMÍREZ, 1996, pág. 180.

72 QUIJANO MONTOYA, JOAQUÍN, “La salvación de los cafeteros”, *El Tiempo*, 27 de febrero de 1926.

73 *Ibid.*

74 NUCL., escritura pública n° 182, 17 de mayo de 1936.

75 La Aurora no es un ejemplo aislado, según Arango los mayores progresos en el cultivo de café a nivel departamental se lograron en el Tolima, donde los rendimientos por hectárea se incrementaron en más de un 31%, aumento con el cual el departamento pasó a ocupar el primer lugar en el país, por encima de Caldas y Valle. La rentabilidad de las haciendas y propiedades medianas fue un fenómeno general durante los años treinta, hecho evidente en las abundantes siembras de aquellos años. En el departamento y en las regiones de haciendas, los resultados promedio de las explotaciones debieron ser muy buenos, porque las tierras ocupadas por éstas eran mucho más productivas que en las regiones campesinas. ARANGO, 1982, págs. 20, 73.

En La Aurora la consolidación del sistema del tablón es efecto de *circunstancias externas* —expansión del café, escasez y costo de mano de obra individual—, y de la ineficiencia del sistema de enganche laboral en la *estructura de disposición* hacendal.

El ejercicio operacional desarrollado por ESTRADA significó la puesta en práctica de su *disposición potencial* —capacidad empresarial— sobre los *objetos y unidades de disposición* —lotes de café, mejoras, y fuerza de trabajo permanente y transitoria—. La *disposición operacional* del hacendado sobre los objetos de producción permitió que el uso de la fuerza de trabajo fuera cambiante durante su administración, hasta que el sistema del tablón resultó ideal para solucionar los problemas de producción local. El sistema se consolidó porque los tabloneros adquirieron un mayor *grado de disposición* sobre algunos objetos: tabloneros, mejoras y fuerza de trabajo. Pero también creó un resultado contrario: un mayor grado de dependencia con la hacienda ocasionado por el efecto de la *disposición potencial* del hacendado, y la misma disposición del tablonero sobre ciertos medios de subsistencia.

Finalmente, la hacienda logró de esta manera un mejor grado de competitividad con otras fincas cafeteras, cuyo control directo se hacía a través del sistema de jornal y su capacidad económica, en la mayoría de veces estimulada por inversionistas extranjeros.

## Bibliografía

### Fuentes

Archivos públicos

Archivo General de la Nación (AGN), Notaría 4ª, escritura pública n° 3344, 11 de julio de 1944.

Archivo Histórico de Ibagué (AHI), Notaría 2ª, t. 4, 1919, *El Cronista*, Órgano Liberal, n° 340, 15 de febrero de 1919.

Notaría Única del Circuito del Líbano (NUCL), escritura pública n° 182, 17 de mayo de 1936.

### Fuentes oficiales

Colombia, departamento del Tolima, *Anuario Estadístico del Tolima*, 1937.

Documento, DUPUY, JULIO, “Exposición sobre el café colombiano y sobre orientación de las actividades del comité de la Federación Nacional”; “Traducción

del discurso pronunciado por el delegado de Colombia, señor JULIO J. DUPUY, al Congreso Panamericano Comercial en Washington, en la comida ofrecida en honor a los miembros de las delegaciones por la General Electric Company en la ciudad de Schenectady, N.J.", 27 de mayo de 1927.

### ***Material primario sin publicar***

#### Documentación sobre La Aurora

Documento, "Certificado de libertad y tradición de la hacienda La Aurora en el municipio de Líbano en el departamento del Tolima de propiedad del Dr. CARLOS ESTRADA SANTAMARÍA - comprende de 1905 a 1926. Registrador: DOMINGO MISAS L."; "Certificado de libertad y tradición de la hacienda La Aurora autorizado por el registrador de instrumentos públicos y privados del Circuito de Ambalema: ANÍBAL RODRÍGUEZ"; "Informe de Administración de la hacienda La Aurora correspondiente al año de 1937"; "Plano de la hacienda La Aurora", 1923.

#### Entrevistas

Entrevista (1993) a ARTURO RODRÍGUEZ, Líbano; PARMENIO BUITRAGO, Líbano; (1995) MIJAIL CARDOSO, Líbano.

### ***Otras fuentes***

#### Periódicos

*El Tiempo*, 27 de febrero de 1926; *La Voz de Caldas*, Manizales, n° 13, 30 de enero de 1923; Manizales, n° 84, 28 de abril de 1926; Manizales, n° 86, 30 de abril de 1926.

#### Revistas

*Revista Cafetera de Colombia (RCC)*, vol. 2, n° 3-4, enero-febrero, 1929; vol. 2, n° 13, noviembre, 1929; vol. 5, n° 46-47, enero-febrero, 1933; vol. 5, n° 48-50, 1933.

**Bibliografía de apoyo**

- ACEVEDO, CARLOS, ARANGO, JOSÉ, GAVIRIA, MARIO y MUÑOZ, JOSÉ: *La hacienda cafetera antioqueña. Génesis y consolidación, 1880-1925*, Universidad de Antioquia, Medellín, 1987, (tesis optativa al título de economista).
- ÁLVAREZ, ANTONIO: "Algunos hechos olvidados en la economía cafetera", *Economía colombiana*, vol. I, n° 1, mayo, 1954, págs. 9-11.
- ANRUP, ROLAND: "Changing form of disposition on an Andean estate; an analytical case-study", *Economy and Society*, England, vol. 14, n° 1, 1985, págs. 28-54.
- ANRUP, ROLAND: "Trabajo y tierra en una hacienda andina colombiana", *Estudios Rurales Latinoamericanos*, vol. 9, N° 1, enero-abril, 1986, págs. 63-98.
- ANRUP, ROLAND: "Disposition over land and labour", *Agrarian Society in History*, London, 1990, págs. 108-24.
- ANRUP, ROLAND: "Una nueva perspectiva conceptual en el estudio del agro latinoamericano", *Revista Ecuatoriana de Historia Económica*, n° 12, segundo semestre, 1995, Banco Central del Ecuador, Quito, págs. 151-76.
- ANRUP, ROLAND (coautor): "Aparcería y disposición en una hacienda cafetera del Tolima. Colombia (La Aurora, 1948-1993)", *Anuario de Estudios Americanos*, t. LIII, n° 1, Sevilla, 1996, págs. 175-93.
- ARANGO, MARIANO: *Café e industria 1850-1930*, Carlos Valencia Editores, Bogotá, 1977, 260 págs.
- ARANGO, MARIANO: *El café en Colombia 1930-1958. Producción, circulación y política*, Carlos Valencia Editores, Bogotá, 1982, 300 págs.
- ARCINIEGAS, JOSÉ IGNACIO: *El Tolima. Geografía histórico-socioeconómica*, Inter 2000 Imprenta, Bogotá, 1979, 287 págs.
- ARCINIEGAS, JOSÉ IGNACIO: *Así es el Tolima: geografía, historia, desarrollo, tradiciones; monografías de los 46 municipios*, Santa Fe de Bogotá, 1994, 444 págs.
- BEJARANO, JESÚS ANTONIO: "El fin de la economía exportadora y los orígenes del problema agrario", *Cuadernos Colombianos*, tomo II, n° 7, tercer trimestre, Bogotá, 1975a, págs. 363-428.
- BEJARANO, JESÚS ANTONIO: "El fin de la economía exportadora y los orígenes del problema agrario", *Cuadernos Colombianos*, tomo II, n° 8, cuarto trimestre, Bogotá, 1975b, 539-638.
- BERGQUIST, CHARLES: *Café y conflicto en Colombia, 1886-1910. La guerra de los Mil días: sus antecedentes y consecuencias*, Fondo Rotatorio de Publicaciones FAES, Medellín, 1981, 328 págs, (tr. del inglés por MOISÉS MELO).



- CARRASQUILLA, TOMÁS: Inmigraciones y colonización. Informe que presenta Tomás Carrasquilla al Sr. ministro de Obras Públicas y Fomento, Imprenta Nacional, Bogotá, 1906, 69 págs.
- DÁVILA, JOSUÉ: "Informe sobre el municipio del Líbano", *Anuario Estadístico del Tolima*, Contraloría del Tolima, Ibagué, 1937, 200 págs.
- ERRÁZURIZ, MARÍA: *Cafeteros y cafetales del Líbano. Cambio tecnológico y diferenciación social en una zona cafetera*, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1986, 382 págs.
- GARCÍA, ANTONIO: *Geografía económica de Caldas*, Banco de la República, Bogotá, 1978, 2ª ed., 617 págs.
- FLUHARTY, VERNON LEE: *La danza de los millones. Régimen militar y revolución social en Colombia (1930-1956)*, Bogotá, El Áncora Editores, 1981, 3ª ed., 372 págs.
- Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano (Ed.), *Colombia: desarrollo agrícola 1900-1930*, Centro de Investigaciones Económicas - Facultad de Ciencias Económicas, 1974, 381 págs.
- JIMÉNEZ, MICHAEL: *The limits of export capitalism economic structure, class and politics in a colombian coffee municipality 1900-1930*, Harvard University, 1985, tesis doctoral.
- JUNGUITO, ROBERTO y PIZANO, DIEGO: *Producción de café en Colombia*, FEDESARROLLO - Fondo Cultural Cafetero, Bogotá, 1991, 320 págs.
- LÓPEZ, EDUARDO: *El norte del Tolima. Temas nacionales*, t. III, Editores Herrera Hermanos, Bogotá, 1932, 93 págs.
- MACHADO, ABSALÓN: "Relaciones de producción en la economía cafetera, 1930", *Ideología y sociedad*, n° 14-15, Bogotá, 1975, 64-86.
- MACHADO, ABSALÓN: "El desarrollo de la economía cafetera hasta la década de 1920", *Cuadernos Colombianos*, n° 9, 1976, 95-134.
- MACHADO, ABSALÓN: *El café: de la aparcería al capitalismo*, Punta de Lanza, Bogotá, 1977, 361 págs.
- PALACIOS, MARCO: "El café en la formación del capitalismo colombiano: notas", en REVEIZ, EDGAR (compilador), *La cuestión cafetera: su impacto económico, social y político. Colombia-Costa Rica-Costa de Marfil*, "Colección: Debates-CEDE", n° 1, Universidad de los Andes, Facultad de Economía, Bogotá, 1980, 91-112.
- PALACIOS, MARCO: *El café en Colombia 1850-1970, una historia económica, social y política*, El Áncora Editores, Bogotá, 1983, 2ª ed., 556 págs.

- PARÍS L., GONZALO: *Geografía económica de Colombia, Tolima*, t. 7, Editorial Santafé, Bogotá, 1946, 449 págs.
- PATIÑO, ALFONSO: “La economía de los años veinte”, *Economía colombiana*, n° 150, octubre, Bogotá, 1983, 43-51.
- RAMÍREZ BACCA, RENZO: “Formación de una hacienda cafetera: mecanismos de organización empresarial y relaciones administrativo-laborales. El caso de La Aurora (Libano-Colombia), 1882-1907”, *Cuadernos de Desarrollo Rural*, n° 42, Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Estudios Ambientales y Rurales - Instituto de Estudios Rurales, Santafé de Bogotá, 1999, 83-116.
- RAMÍREZ BACCA, RENZO: *Colonización del Libano. De la distribución de baldíos a la formación de una región cafetera, 1849-1907*, “Serie Cuadernos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Humanas”, n° 23 - Universidad Nacional de Colombia, 2000, 144 págs.
- RAMÍREZ BACCA, RENZO, (coautor): “Aparcería y disposición en una hacienda cafetera del Tolima. Colombia (La Aurora, 1948-1993)”, *Anuario de Estudios Americanos*, t. LIII, n° 1, Sevilla, 1996, 175-93.
- SÁNCHEZ, GONZALO: *Ensayos de historia social y política del siglo XIX*, El Áncora Editores, Bogotá, 1984, 275 págs.
- SIMPSON, MURRAY: “Report on Economic and Commercial Conditions in the Republic of Colombia, September, 1938”, *Department of overseas trade*, n° 721, London, 1939.