

# El taylorismo y la gran huelga Yarur de 1962\*

Pete. Winn

Universidad de California, EE.UU.

Una noche de invierno en julio de 1962, los 3.500 obreros de la fábrica textil Yarur, la más grande de Chile, pararon el trabajo y se declararon en huelga. Establecieron cuerpos de vigilantes y formaron comités, crearon una olla común y pidieron solidaridad material y apoyo político. A la distancia, la huelga Yarur parecía un conflicto laboral común, de los muchos que ocurrieron durante la presidencia conservadora de Jorge Alessandri.<sup>1</sup>

Pero, como los reportajes de la prensa destacaron, la huelga Yarur estaba lejos de ser típica; en realidad, no tenía precedentes. Durante los veinticinco años de existencia de la fábrica sólo había habido una huelga, en 1939, y ella se limitó a un breve paro de dos semanas, poco después de que la fábrica alcanzara su máxima producción y se formara un primer sindicato. En cambio, la huelga Yarur de 1962 duró más de dos meses y se llevó a cabo a pesar de la oposición del sindicato de la compañía, que había sido 'apatronado' por años. Más aún, la huelga de 1939 había sido legal, llevada a cabo con la aprobación del gobernante Frente Popular, coalición que incluía no sólo a partidos de izquierda sino también a la Confederación de Trabajadores de Chile (CTCH). Por el contrario, en 1962 los trabajadores de Yarur se involucraron en una huelga ilegal bajo un gobierno derechista, predispuesto en contra de los trabajadores y con una larga historia de confrontaciones con la Central Única de Trabajadores (CUT), que en ese momento además estaba debilitada por una lucha interna.

Lo que hizo que la huelga de 1962 fuera más sorprendente aún, fue la experiencia de los trabajadores de Yarur en los años anteriores. Juan Yarur, el fundador de la fábrica, había hecho lo imposible por establecer un sistema paternalista de relaciones sociales, incluido un patrón que daba amistosas palmaditas en la espalda a sus trabajadores mientras visitaba la planta diariamente, les concedía favores y hacía regalos, siempre alentándolos a los trabajadores a creer que disfrutaban de relaciones personales con el dueño de la empresa. Pero era un paternalismo represivo, que pedía

\* Este artículo es parte de un manuscrito inédito más extenso, "Reds and Yellows: Conflict and Cooptation at the Yarur Cotton Textile Mill, 1937-1964". Excepto donde se indica otra cosa, está basado en una serie de entrevistas aplicadas según técnicas de Historia Oral, a obreros y empleados, gerentes y empresarios, dirigentes sindicales y políticos; dichas entrevistas fueron realizadas entre 1972 y 1989. Se investigó además la prensa contemporánea, debates en el Congreso, y los archivos del Ministerio de Trabajo y de la S.A. Yarur, Manufacturas Chilenas de Algodón. Quiero agradecer a todos los chilenos que hicieron posible esa investigación.

1. Para el estudio comprensivo más reciente de huelgas durante esa era, véase Crisóstomo Pizarro, *La huelga obrera en Chile, 1890-1979* (Santiago, 1986), 151-82. Un estudio más antiguo, pero aún valioso, es el de Manuel Barrera, "Perspectiva histórica de la huelga obrera en Chile", *Cuadernos de la Realidad Nacional*, no. 9 (Septiembre 1971): 119-55, especialmente pp. 140-55.

lealtad a cambio del empleo, y que reforzaba esta demanda con una red de informadores, serenos que funcionaban como policía política, y un jefe de personal duro que había sido oficial militar. Los Yarur también se habían preocupado de contratar a trabajadores dispuestos a aceptar este sistema de control social; daban preferencia a los familiares de los obreros de Yarur, que actuaban como garantes del buen comportamiento de los nuevos contratados, o a campesinos del sur de Chile, por la creencia de que las relaciones sociales rurales eran similares al paternalismo Yarur. Los trabajadores que mostraban una mentalidad diferente, ya sea en sus deseos de formar un sindicato independiente o en sus lealtades políticas, eran identificados y despedidos. Además, los Yarur cultivaban una relación estrecha con la policía local, funcionarios del Estado y políticos de varios partidos, a todos los cuales ofrecían regalos o apoyo a cambio de su influencia o acciones.<sup>2</sup>

Sin embargo, a pesar de estas precauciones, la paz paternalista de la fábrica Yarur fue interrumpida tres veces entre su fundación en 1937 y la huelga de 1962 —en 1939- 1946- 47 y 1952-53—, cada vez por la movilización de trabajadores que deseaban establecer un sindicato independiente del control de la compañía. Frente a estos movimientos los Yarur demostraron una gran flexibilidad táctica, a la vez que mantenían una intransigente estrategia. Se negaban a aceptar la legitimidad de un sindicato independiente, incluso uno legalmente constituido, y se oponían tenaz e imaginativamente a los movimientos de los trabajadores, usando todos los recursos a su disposición, que eran muchos. Se cobraban favores políticos y personales para asegurar el apoyo del Estado, formalmente neutral. La riqueza de los Yarur compraba apoyo en la prensa y el Parlamento. Despedían con cualquier pretexto a los trabajadores sospechosos de tener simpatías pro-sindicato, y organizaban brigadas de mano dura para intimidar a aquellos que quedaban. En los casos en que se veían incapaces de frenar la formación de un sindicato independiente dirigido por trabajadores que no querían cumplir sus órdenes, siempre les quedaba la posibilidad de recurrir a organizaciones paralelas, asociaciones mutualistas o “comités independientes”, que podían usar para movilizar a sus leales y socavar los sindicatos legales y a sus dirigentes elegidos. Tarde o temprano, a través de un golpe preventivo o por agotamiento, los recursos superiores de los Yarur y su experiencia les permitían ganar la batalla. Al final, cada uno de estos movimientos de los trabajadores fue vencido, dejando al sindicato Yarur bajo el control de la compañía, y a los adherentes al sindicato independiente, despedidos o desmotivados; los trabajadores no despedidos, por su parte, quedaban convencidos de lo beneficioso de la lealtad y lo vano de la rebelión. Como consecuencia, la fábrica Yarur era notoria por la pasividad de sus trabajadores, por el paternalismo represivo de sus dueños y por el férreo control social de sus gerentes.<sup>3</sup>

En el contexto de estos hechos, la decisión de ir a la huelga tomada por los trabajadores de Yarur en 1962 no fue solamente notable en sí misma, sino también única en su coyuntura y causas históricas. Todos los movimientos previos de los trabajadores en Yarur habían emergido como consecuencia de elecciones presidenciales nacionales —1938, 1946 y 1952— ganadas por candidatos populares apoyados por coaliciones que incluían partidos de izquierda, y que eran interpretadas por los trabajadores como victorias “populares” que les asegurarían el apoyo del Estado, para compensar el poder superior de sus patrones. La huelga Yarur de 1962, sin embargo, se llevó a cabo en un contexto político nacional muy diferente. Aún faltaban dos años para las próximas elecciones presidenciales, mientras que el jefe del Ejecutivo, Jorge Alessandri, era el presidente más conservador que gobernara a Chile desde que

2. Para una discusión más detallada del sistema de control social de Juan Yarur, véase Peter Winn, *Weavers of Revolution: The Yarur Workers and Chile's Road to Socialism* (New York, 1986), 33-37.

3. Para una discusión más extensa de estos movimientos previos, véase Winn, *op. cit.*, 37-42.

comenzó a producir la fábrica Yarur. Alessandri era él mismo un empresario, cabeza de uno de los grupos económicos más grandes del país, y había presidido uno de los gremios empresariales más importantes, la Confederación de la Producción y el Comercio. El carácter paternalista anti-sindicato con que dirigía su propia empresa hacía muy poco probable que simpatizara con las aspiraciones de los trabajadores de Yarur. Su ministro del Trabajo, Hugo Gálvez, era un dirigente del elitista Partido Liberal. Las políticas sociales del gobierno de Alessandri no eran exactamente proclives a una huelga ilegal en una arena tan difícil como la fábrica Yarur. Así y todo, fue bajo Alessandri que los trabajadores de Yarur organizaron el movimiento más fuerte contra el control social de sus jefes y sostuvieron la huelga más larga y amarga en la historia de la fábrica.

El débil estado del movimiento laboral chileno también era un factor en contra del éxito del movimiento de los obreros en Yarur. La huelga general de 1961, convocada por el presidente de la CUT, Clotario Blest, había sido cancelada a último momento por su Consejo, dominado por los comunistas, que temían que fracasara y deseaban consolidar su control sobre la Central Única de Trabajadores. Como consecuencia de esta derrota, un Blest indignado, el padre fundador de la CUT y el símbolo de su independencia no partidaria, renunció a su puesto, acusando a los comunistas de juego doble y de traicionar a los trabajadores. Con la dirección nacional de los trabajadores desorganizada, el número de miembros declinó, revirtiendo una tendencia de cuatro años.<sup>4</sup>

La situación de la Federación Nacional de Trabajadores Textiles (FENATEX) tampoco era alentadora. La FENATEX se caracterizaba por el control comunista y un sectarismo partidario que impidió la unidad que tal vez habría hecho del sindicato textil nacional de Chile —el segundo grupo más grande de trabajadores industriales del país— una de las federaciones más poderosas. Como consecuencia, la afiliación de sindicatos importantes con una dirección socialista o demócrata cristiana era generalmente más formal que real; y a la vez, se había formado una federación rival de trabajadores textiles anti-comunista. Más aún, en Santiago, la debilidad de FENATEX se vio acentuada por una fuerte pugna de poder entre tres dirigentes laborales comunistas.<sup>5</sup> Sin embargo, los trabajadores de Yarur tendrían que recurrir a este movimiento sindical debilitado para apoyo y dirección.

La explosión de combatividad de los trabajadores de la fábrica Yarur tampoco puede ser explicada por la crisis económica. Los trabajadores de Yarur se habían mantenido pasivos durante la fuerte inflación y medidas de austeridad implementadas durante el gobierno de Ibañez. ¿Por qué tenían que explotar cuando el aumento de precios se había reducido a un solo dígito y la estabilidad económica parecía asegurada? La huelga Yarur de 1962, además, era una huelga ilegal, un claro desafío a las leyes laborales chilenas que habían legitimado la huelga de 1939, pero que ahora dejaban a los trabajadores en una situación vulnerable frente a las sanciones del Estado y sujetos a despedidos sumarios.

4. *Las Noticias de la Última Hora*, 26 de noviembre de 1961; Jorge Barria, *Historia de la CUT* (Santiago, 1971), 99-104; Bárbara Stallings, *Class Conflict and Economic Development in Chile, 1958-1973* (Stanford, Calif., 1978), 246, Tabla A.4; Emilio Morgado, *Libertad sindical* (Santiago, 1967), 153.

5. Armando Aguirre, diciembre de 1973; Luis Campos, enero de 1974; Reinaldo Jara, enero de 1974. Aguirre fue presidente por mucho tiempo de la Federación de Trabajadores del Calzado y el Cuero; Campos, un profesional comunista especializado en las relaciones laborales, que aconsejó a los huelguistas de Yarur. Reinaldo Jara, que fue trabajador en Yarur, había dirigido el movimiento insurgente de 1946-1947 desde dentro de la fábrica y fue consejero durante el movimiento de 1952-1953 como un miembro de la FENATEX. Durante los años que siguieron se retiró del Partido Comunista y se convirtió en un decidido anticomunista; formó la Federación de Trabajadores Textiles de Chile. Véase Reinaldo Jara, Secretario General, Federación de Trabajadores Textiles y RR.SS. de Chile, "Informe . . . de la Federación Textil del año 1958", Archivo Ministerio de Trabajo.



Si el contexto nacional era desfavorable, ¿cómo puede explicarse entonces la decisión de los trabajadores de Yarur de dejar atrás años de pasividad y arriesgar sus empleos en una huelga ilegal contra un *patrón* fuerte e intransigente? La respuesta que surge de las entrevistas orales y de las actas del sindicato contemporáneo, de reportajes de la prensa y debates del Congreso, es compleja, y varía según sea el punto de vista del observador y el nivel de respuesta.

La interpretación de Amador Yarur, el gerente de la fábrica, era que la huelga había sido provocada por los comunistas, que habían manipulado a “sus” trabajadores para sus fines políticos.<sup>6</sup> Sin embargo, muchos trabajadores creyeron que eran los Yarur quienes habían provocado la huelga ilegal, para poder despedir a miles de trabajadores rápidamente y sin finiquito, y así ahorrar costos de trabajo. La mayoría de los observadores externos se sintieron impactados por la ausencia de las demandas de tipo salarial que generalmente servían de base a los conflictos laborales chilenos, aunque varios trabajadores se referían a la “explotación” como causa principal de la huelga.<sup>7</sup> Un experto en relaciones laborales, consejero de los huelguistas de Yarur, concluyó de su experiencia que la huelga “en el fondo era una lucha por la dignidad humana”, un punto de vista apoyado por referencias de los trabajadores al sentimiento de humillación que les causaba el sistema Yarur de trabajo y control social.<sup>8</sup> Algunos vieron la fábrica Yarur como una “caldera que había estado hirviendo por un buen tiempo”, mientras otros la veían como un lugar de trabajo estable cuya paz social había sido deteriorada por la penetración de agitadores externos o por nuevos procesos de trabajo.<sup>9</sup> Muchos veían la huelga como una protesta contra “el ambiente de miedo” que por mucho tiempo había caracterizado a la fábrica Yarur, mientras otros percibían su origen en la muerte reciente de su fundador, Juan Yarur, y en la ineptitud de sus hijos para manejar su legado paternalista con la misma habilidad.<sup>10</sup>

La causa más común de la huelga, mencionada tanto por los trabajadores como por los gerentes, era “el asunto del sindicato”: el deseo de los trabajadores de Yarur de tener un sindicato independiente que los representara, frente a la insistencia de los Yarur en un sindicato de la compañía (sindicato ‘amarillo’). “Nosotros hicimos esta huelga por la sencilla razón que nosotros nunca teníamos derecho a elegir nuestros dirigentes”, explicaba una mujer trabajadora.<sup>11</sup> “[Siempre] los patrones nos ponían los dirigentes y nosotros teníamos que salir como carneritos para afuera a sufragar. Entonces nos rebelamos”. Fue una explicación corroborada por la secuencia de acciones: el 7 de julio de 1962 había una elección para los cargos del sindicato, en la cual los dirigentes del sindicato de la compañía, a quienes muchos trabajadores describieron como “dirigentes vitalicios”, habían sido desafiados por una lista de candidatos “rebeldes” por primera vez en quince años. Se había declarado que la lista ‘apatronada’ era la ganadora, a pesar de la evidencia de un apoyo abrumador de los trabajadores a los candidatos no oficialistas. Como respuesta, los trabajadores, indignados, abandonaron sus trabajos y se declararon en huelga, sin pasar por los procedimientos burocráticos decretados en las leyes laborales chilenas para una “huelga legal”. “La causa de la huelga —afirmó un mando medio con décadas de experiencia en la

6. Jorge Yarur, agosto de 1972; Eric Neuman, septiembre de 1972. Neuman, un empleado de Yarur desde la fundación de la fábrica, era el asistente del jefe de personal, Daniel Fuenzalida, en 1962.

7. María López, agosto de 1972.

8. Luis Campos, enero de 1974.

9. *Ibid.*; Jorge Yarur, agosto de 1972; Eric Neuman, junio y septiembre de 1972; Oscar Ibáñez, julio y agosto de 1972. Ibáñez, que había trabajado en Yarur, aconsejó el movimiento de 1962 desde fuera de la fábrica como secretario general de la FENATEX.

10. Luis Campos, enero de 1974; Eric Neuman, junio de 1972.

11. Alma Torres, septiembre de 1972.

fábrica— fue que hubo una elección sindical y la gente se sintió frustrada con los resultados, porque la verdad que ellos dijeron es que las elecciones no habían sido limpias... y la gente consideró que habían sido engañados y se pararon”.<sup>12</sup>

Sin embargo, mientras “el asunto del sindicato” puede haber sido la causa inmediata de la huelga Yarur 1962, como explicación de la extraordinaria conducta de los trabajadores plantea más preguntas que respuestas. Esta no era la primera vez que elecciones fraudulentas habían confirmado a directivas ‘amarillas’ en el control del sindicato de Yarur. Por el contrario, esto se venía dando por décadas. (“Siempre el sindicato fue apatronado —manifestaba la gente antigua—. El patrón elegía los candidatos y uno tenía que votar por esos que elegía él no más”).<sup>13</sup> ¿Por qué entonces en 1962 se levantó un movimiento contra el estado “normal” de las cosas en la fábrica Yarur? Y, ¿por qué, dentro de un contexto nacional desfavorable, fue capaz de ganar el apoyo activo de trabajadores que por años habían aceptado pasivamente elecciones fraudulentas y un sindicato de la compañía, incluso convenciéndolos de arriesgar sus empleos con una huelga ilegal?

### “Mr. Taylor”

La solución a este misterio fue sugerida por un subtítulo misterioso en un artículo sobre el conflicto Yarur, publicado en un semanario popular de izquierda: “Mr. Taylor”. Bajo esta pista enigmática, *Vistazo*, informó a sus lectores que 3.500 obreros trabajaban en ese momento en la gigantesca fábrica textil Yarur, donde hacía sólo pocos meses habían trabajado 5.000. El culpable, declaró el semanal, era “Mr. Taylor”: “Los Yarur se consiguieron con el Punto IV, financiado por el Departamento del Estado norteamericano, que le enviaron doce técnicos del sistema Taylor, al mando de un tal Smith. Llegaron el año pasado... en enero, recomendaron la cesantía de 800 obreros de la fábrica. Los trabajadores que hasta ese momento utilizaban cuatro o seis telares cada uno, fueron obligados a hacerse cargo de doce y hasta diecisiete telares cada uno”.<sup>14</sup> Los nombres y números estaban equivocados, pero el ataque del artículo era correcto: los “gringos” habían traído su modernismo a la fábrica de algodón Yarur, y sus trabajadores chilenos estaban siendo forzados a pagar el precio de este “progreso”. La noticia de Frederick Winslow Taylor había llegado hasta Chile, trayendo como consecuencia controversia y conflicto.

El padre de la “administración científica”, Taylor, era un ingeniero industrial norteamericano que había desarrollado sus ideas mientras trabajaba en la Compañía de Aceros Midland a fines del siglo XIX. Como Jano, el dios bifronte, su teoría compartía el optimismo y cientifismo utópico de su época, a la vez que se proyectaba hacia la teoría organizacional y la práctica industrial del siglo que venía. En el fondo, era una estrategia de “administración de las tareas” que involucraba reducir cada trabajo a sus operaciones componentes, y enseñar a los trabajadores la manera más eficiente de hacerlas sin pérdida de tiempo ni movimientos. Los estudios de “tiempo-movimiento” eran centrales a las aproximaciones de ingeniería industrial del sistema Taylor, junto con la entrega de bonos de producción como incentivo a los trabajadores para elevar su productividad (lo que llevó a que los trabajadores se refirieran a él como “el sistema de incentivos”).<sup>15</sup>

Aunque el mismo Taylor promovía su sistema como “mejor para todas las personas”, ya que ofrecía al trabajador salarios más altos y al capitalista más produc-

12. Luis Ogno, julio de 1972. Ogno era jefe de la sección Calderas en 1962.

13. Javier Aguirre, agosto de 1972.

14. *Vistazo*, 31 de julio de 1962, p. 10

15. Frederick Winslow Taylor, *The Principle of Scientific Management* (New York, 1967), 48-58. La primera edición de este libro es de 1911.

tividad, la mayoría de los trabajadores no estaban de acuerdo. Para ellos, el sistema Taylor era un ataque a los métodos de trabajo tradicionales, que implicaba la amenaza de desempleo y una aceleración del ritmo de trabajo agotadora y remunerada en forma inadecuada con bonos de incentivo que no se ajustaban proporcionalmente al aumento de la producción. Los dirigentes sindicales también se opusieron al sistema Taylor, tildándolo de ser una estrategia capitalista destinada a socavar la solidaridad de la clase obrera y debilitar a los sindicatos. Taylor admitió estas críticas, pero las consideró erróneas, reflejo de rigideces, malas interpretaciones o argumentos extemporáneos. Como respuesta, envasó sus ideas en el cientifismo de su era: "Ciencia, no reglas empíricas", era el lema de su sistema, aunque su carácter científico se mantenía en duda.<sup>16</sup>

Científico o no, el sistema Taylor se convirtió en la piedra angular de la administración industrial moderna. Fue modificado por sus discípulos e imitado por sus rivales. Fue elogiado por ejecutivos de corporaciones y deplorado por los dirigentes sindicales. (Durante las primeras décadas de este siglo, la controversia sobre sus implicaciones para el trabajo era tan intensa que el gobierno de Estados Unidos encargó un estudio especial para evaluarlas. El informe concluyó que aunque el sistema Taylor no era intrínsecamente perjudicial a los intereses del trabajador, por la manera en que era implementado por las empresas generalmente resultaba con efectos negativos). Ya en la primera guerra mundial, las nociones de Taylor sobre "administración científica" se habían convertido en práctica corriente en el sector industrial moderno de Estados Unidos, adoptadas como una estrategia para reducir los costos y controlar a la fuerza laboral.<sup>17</sup> Durante las décadas que siguieron el sistema Taylor llegó hasta Europa, adoptándose no sólo a culturas diferentes, sino también a sistemas económicos y políticos divergentes; se demostró así compatible no sólo con el capitalismo liberal de los Estados Unidos, sino también con el capitalismo de Estado de la Alemania nazi y el socialismo estatal de la Unión Soviética.<sup>18</sup>

Sin embargo, América Latina formaba parte de la periferia de la economía mundial. A menudo se había dado una brecha temporal entre el desarrollo de nuevas tecnologías y procesos de trabajo, y su transferencia a América Latina, y el *taylorismo* no era una excepción. En unas pocas industrias de exportación pertenecientes a norteamericanos, donde la competencia internacional era fuerte y los costos constituían una importante preocupación, como los frigoríficos Armour y Swift de Argentina, se introdujo el sistema Taylor durante las décadas entre guerras.<sup>19</sup> Sin embargo, no fue sino después de la segunda guerra mundial que los seguidores de la "administración científica" de Taylor comenzaron a transformar la protegida industria sustitutiva de importaciones propia de la región, como los textiles; en este proceso Colombia y México estuvieron a la cabeza, teniendo a firmas norteamericanas como agentes y modelos del cambio. En Chile, cuya protegida industria textil era notoria por su baja

16. *Ibid.*, 29 y 140; Robert Franklin Hoxie, *Scientific Management and Labor* (New York, 1921), 7-25, 102-3, 112.

17. Hoxie, *op. cit.*, 1-135.

18. Los europeos asumieron y adaptaron tanto la orientación general del sistema Taylor como sus esfuerzos para aplicar normas científicas a relaciones industriales y las técnicas de productividad específicas desarrolladas por Taylor. Véase Charles Maier, "Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s", *Journal of Contemporary History* 5 (1970), no. 2; y Edwin Layton, "The Diffusion of Scientific Management and Mass Production from the United States in the Twentieth Century", *Proceedings of the XIVth International Congress of the History of Science* (Tokyo, 1974). La aplicación del sistema Taylor en la Unión Soviética es considerada en Maurice Dobb, *Soviet Economic Development Since 1917* (London, 1966), 91-92.

19. Véase Mirta Zaida Lobato, *El "taylorismo" en la gran industria exportadora argentina, 1907-1945* (Buenos Aires, 1988).



productividad y altos costos, solamente durante los años sesenta se tornó importante el *taylorismo*, encabezado por Burlington Mills, la transnacional textil norteamericana.

Para entonces, en 1960, Burlington Mills ya había tenido experiencia considerable en América Latina. Desde su fundación en 1923, hasta 1944, sus operaciones se habían limitado a los Estados Unidos. Pero como se aprontaba el fin de la segunda guerra mundial, Burlington comenzó a buscar oportunidades para expandirse al extranjero, dándole un nuevo uso a la ya anticuada maquinaria de sus plantas norteamericanas; tal estrategia también le permitiría equipar sus más competitivas fábricas estadounidenses con la moderna maquinaria que se produciría después de la guerra. Como consecuencia, Burlington estableció empresas conjuntas en varios países latinoamericanos, proporcionando la maquinaria y la habilidad técnica, mientras sus socios locales aportaban el capital trabajador y el mercado.<sup>20</sup>

De estas colaboraciones transnacionales iniciales, Colombia fue la más exitosa. En Medellín, el centro industrial de Colombia, Burlington se asoció en 1945 con Fabricato, el segundo productor textil más grande de Colombia. La tecnología avanzada e ingeniería de Burlington —principalmente administración científica basada en el sistema Taylor— permitió que Pantex, su empresa asociada en textiles sintéticos, se convirtiera en un negocio eficiente y lucrativo durante la década siguiente, un modelo para las otras firmas textiles latinoamericanas.<sup>21</sup>

Esta experiencia de exitosa colaboración entre métodos de trabajo norteamericanos y capital latinoamericano fue el telón de fondo para la decisión tomada por Burlington International a fines de los años cincuenta, en cuanto a instalar un Servicio Consultivo Técnico que ofrecería su habilidad técnica a partir de una cuota base más gastos a firmas de países donde la empresa no estaba preparada para invertir. Chile, con una industria textil de algodón altamente protegida y cada vez menos lucrativa, parecía listo para recibir el evangelio modernizador de “administración científica” de Burlington, que encajaba perfectamente con la promoción del capitalismo moderno del gobierno de Alessandri. Lo que Burlington necesitaba era una empresa que fuese lo suficientemente grande para servir como modelo, cuyos dueños estuvieran dispuestos a modernizar y pudieran pagarle su asistencia técnica.<sup>22</sup>

Burlington no conocía Chile, pero sí Price Waterhouse, la firma internacional de contabilidad. Además, su oficina en Santiago conocía la fábrica precisa donde se podía demostrar el valor del Programa de Servicios Técnicos de Burlington: la fábrica de algodón Yarur, en ese momento dirigida por un hombre comprometido con los procesos de modernización, preocupado por las ganancias, y con el capital suficiente para pagar los altos honorarios de los consultores. Jorge Yarur había tomado cursos de administración de empresas al estilo norteamericano, antes de hacerse cargo de la firma textil familiar tras la muerte de su padre, Juan, en 1955. Luego contrató consultores de Price Waterhouse para la modernización de la gerencia de la firma, un rol que les permitió formarse una idea acerca de las decrecientes ganancias de la fábrica y su baja productividad, y les dio una oportunidad para aconsejar a los Yarur acerca de cómo mejorarlos. Su consejo fue introducir el sistema Taylor y contratar a Burlington para que dirigiera el proceso.<sup>23</sup>

Ya en 1960, los Yarur se habían decidido por la “administración científica” y congelaron la contratación de obreros, como un paso hacia la importante reducción de fuerza de trabajo que el sistema Taylor haría posible. Durante el año siguiente, el director de servicios internacionales de Burlington, C. W. Bendigo, visitó la fábrica y

20. Leicester Warren, Vice Presidente, Industrias Burlington, julio de 1981.

21. *Ibíd.*

22. *Ibíd.*

23. *Ibíd.*; Jorge Yarur, agosto de 1972.

llegó a un acuerdo por el cual Burlington suministraría "asistencia tanto en la manufactura técnica como en la ingeniería industrial", abasteciendo a Yarur de "personal con información tecnológica basada en nuestra amplia experiencia, pero adaptada a sus operaciones y condiciones específicas". "En el caso de ingeniería industrial —afirmó Bendigo—, nos proponemos entrenar a su personal en la misma práctica, haciéndolos trabajar bajo nuestra dirección, de tal manera que así ustedes puedan tener . . . sus propias facilidades de ingeniería industrial".<sup>24</sup> Conjuntamente con el entrenamiento de personal, Burlington acordó "llevar a cabo una investigación técnica y de ingeniería industrial respecto a las condiciones de operación de la planta Yarur S.A., y hacer las recomendaciones necesarias para obtener una reducción en los costos, que debería generar una mayor productividad, un aumento en la eficiencia del personal; a la vez, aconsejaría acerca de los pasos que se deberían tomar para obtener el mejor uso posible del equipo industrial instalado en este momento". Este acuerdo firmado, aunque informal, selló lo que Bendigo llamaba "el inicio de una relación larga y cordial".<sup>25</sup>

### *El "taylorismo" llega a Yarur*

En octubre de 1961, cuatro expertos norteamericanos —especialistas en diferentes aspectos de producción textil y administración— ya habían comenzado su evaluación de las necesidades de Yarur. A fines de año habían concluido sus estudios, y en enero de 1962 comenzó el proceso de instalar el sistema Taylor, bajo la dirección de un ingeniero industrial colombiano experimentado, Javier Arcilla.<sup>26</sup>

Arcilla pronto se convirtió en el héroe y modelo de "los estudiantes", los ingenieros textiles jóvenes graduados recientemente en la Universidad Técnica del Estado, que habían sido contratados por Jorge Yarur como parte de su estrategia de modernización, y luego asignados a trabajar con Arcilla. Para estos jóvenes técnicos chilenos, que habían sufrido de sentimientos de inferioridad en una era en que el empresariado criollo aún creía en la superioridad de los técnicos extranjeros, Arcilla era la prueba viviente de que un técnico latinoamericano podía ser "tan bueno como un gringo". Además, como profesor, sostiene Juan Carvajal, quien sería el jefe de ingeniería industrial en Yarur tras la partida de Arcilla, el colombiano era mucho mejor que "los gringos" contratados por los Yarur en el pasado, "oportunistas" que "venían a adelantar en sus carreras y recibían sueldos fabulosos, pero casi nunca nos enseñaron lo que sabían".<sup>27</sup> Arcilla, por el contrario, tomó como una de sus tareas centrales la preparación de un grupo de técnicos chilenos que supervisarían el nuevo sistema de trabajo después de que él se fuera. Recuerda Carvajal que Arcilla no sólo era "un hombre de una capacidad extraordinaria", sino también un profesor "de un empuje, de una personalidad que a los que estábamos trabajando directamente con él nos llenaba de entusiasmo y nos hacía trabajar. No importaba la hora . . . nos enseñó a sentir la satisfacción de un trabajo bien hecho".<sup>28</sup> Fue una lección que Juan Carvajal nunca olvidó, junto con el entrenamiento en la práctica que Arcilla les dio durante la implementación del sistema Taylor en la fábrica Yarur. Esa experiencia marcó al futuro jefe de ingeniería industrial, convirtiéndolo en un defensor sobresaliente de la "administración científica".

24. C. W. Bendigo, director de Servicios Internacionales, Industrias Burlington, para Jorge Yarur, Santiago (8 de julio de 1961), Archivo S.A. Yarur.

25. *Ibid.*

26. Alex Brown, Ingeniería Industrial Industrias Burlington, para Jorge Yarur, Greensboro, North Carolina, U.S.A. (8 de noviembre de 1962), Archivo S.A. Yarur; Juan Carvajal, agosto de 1972.

27. Juan Carvajal, agosto de 1972.



El método de enseñanza de Arcilla era que sus discípulos chilenos aprendieran el nuevo sistema de trabajo como sus ayudantes. Era un curso extenso, porque la estrategia de Arcilla era seguir el proceso de producción a través de la fábrica. El 18 de enero de 1962 empezaron con las máquinas que limpiaban, peinaban y clasificaban el algodón crudo en la sección Preparación de Hilos, con el plan de avanzar con el procesamiento del algodón a medida que era hilado, tejido y terminado para la venta. No lo sabían entonces, pero era un proceso que tomaría más de tres años.<sup>29</sup>

En todas partes su procedimiento era igual, independientemente de las grandes diferencias tanto en las maquinarias como en los trabajadores. "Lo primero que se hace es estudiar la manera como se está haciendo en este momento el trabajo y cómo debería hacerse", explicaba Carvajal. "En el estudio de tiempo y movimiento hay utensilios fundamentales de economía de movimiento y economía de esfuerzos que se están aplicando en el estudio de la operación".<sup>30</sup> Primero decidían "si la operación es necesaria, o no es necesaria", porque "hay muchas cosas en la empresa que no tienen justificación, y lo único que hacen es encarecer el producto". Luego determinaban "la manera más fácil de hacer la operación", buscando "el método mejor". El "mejor" método de trabajo no era ni arbitrario ni un asunto de opinión: "Para hacer una cosa hay muchas maneras... pero siempre hay una que es mejor". Ya que la fábrica Yarur usaba máquinas norteamericanas cuyas operaciones habían sido estudiadas y normalizadas en los Estados Unidos, el "mejor" método de operarlas ya había sido establecido. Esa experiencia acumulada era lo que los Yarur estaban comprando a Burlington: "Una vez que se ha obtenido el mejor método para hacer la cosa, el trabajo se le enseña a todo el mundo como tiene que ser".<sup>31</sup> Esta era la siguiente tarea de los expertos de Burlington y sus alumnos chilenos: enseñar a los trabajadores de Yarur cómo operar sus máquinas de la manera más eficiente posible, sin perder un momento o movimiento.

Todo esto era un preludio a la parte más controversial del sistema Taylor: fijar las normas de trabajo. "La medición, en el fondo, ... es determinar el tiempo necesario para ejecutar una operación", explicaba Carvajal.<sup>32</sup> ¿Cuánto es el tiempo *normal* que debe demorarse una persona que conozca ese método en hacerlo? "Ahora, ¿qué se llama normal?", preguntaba retóricamente. "Normal es el tiempo que se demora una persona en ejecutar una operación haciéndolo a una velocidad normal y se ha establecido científicamente qué es velocidad normal". Con un positivismo digno del siglo xix, explicaba a continuación que "velocidad normal" es trabajar "sin fatiga" y esa "fatiga en el fondo es anhídrido carbónico que se va acumulando en el organismo". Midiendo la espiración de "anhídrido carbónico", afirmaba, se podría calcular "la velocidad normal", y sobre esta base "científica" se podría determinar el "tiempo normal".

Esto era lo central del sistema Taylor: "Todo consiste en eso, en determinar el tiempo normal, la velocidad ni muy rápida ni muy lenta", recalca Carvajal.<sup>33</sup> Implícita en esta explicación científica estaba la importancia del ingeniero industrial: "La persona que hace el estudio, la que está cronometrando... tiene que conocer muy bien cómo se hace la operación... y tiene que tener un concepto bien claro de lo que es velocidad normal... y tiene que estar muy bien adiestrada". Fueron los expertos

28. *Ibid.*

29. *Ibid.*; William R. Martin, vicepresidente, de Burlington Internacional, para Jorge Yarur, Greensboro, North Carolina (12 de marzo de 1962), Archivo S.A. Yarur.

30. Juan Carvajal, agosto de 1972.

31. *Ibid.*

32. *Ibid.*

33. *Ibid.*

de Burlington quienes le enseñaron a vigilar a los trabajadores de Yarur con cronómetro en mano, midiendo sus movimientos en minutos y fijando las normas de trabajo —expresadas en puntaje de trabajo—, que servirían para medir su productividad y, sobre esa base, determinar sus salarios. “Supongamos que para hacer este fósforo se determine que el tiempo normal es un minuto —ejemplificaba Carvajal—. Bueno sencillamente ése es el tiempo que se da para esto y por cada fósforo que usted hace, se le paga un minuto. Si usted hace 500 fósforos en un día, se le pagan 500 minutos; si usted hace 600 se le pagan 600 minutos”.<sup>34</sup>

El tiempo puede ser el factor central del sistema Taylor, pero no era la única medida para fijar los salarios de los obreros y sus bonificaciones. También se consideraba la importancia relativa del trabajo, determinada al estudiar doce factores, incluidos el conocimiento y preparación requeridos para llevarlo a cabo, el grado de responsabilidad involucrada y las condiciones ambientales. Además de fijar las normas de trabajo, esta “evaluación de cargos” determinaba el pago base por hora para cada trabajo, además de los bonos de incentivo que el trabajador recibiría por cumplir esta norma.<sup>35</sup> Una vez que se había finalizado el estudio de tiempo-movimiento, que los obreros se encontraban entrenados en el método “correcto” para operar la máquina y cumplían los estándares de tiempo normal, que se había fijado el pago base y los bonos de incentivo, los ingenieros industriales se cambiaban a la máquina siguiente, dejando a los supervisores la tarea de elegir a los trabajadores que se quedarían y despedir a aquellos que la productividad incrementada del sistema Taylor hacía innecesarios.

Tomaría más de tres años y unos 300 mil pesos en honorarios de consulta la instalación del sistema Taylor,<sup>36</sup> pero al final del proceso la productividad del trabajo se duplicaría en la fábrica Yarur y sus obreros serían reducidos a la mitad. Fue la posibilidad de este dividendo de productividad y reducción de costos de trabajo lo que impulsó a Jorge Yarur a introducir el sistema Taylor en su fábrica familiar, y lo que lo llevó a transformarse en su más ferviente defensor. Para Jorge Yarur, el nuevo sistema de trabajo representaba una solución elegante —y no cara— para varios problemas. Sin tener que invertir en costosas maquinarias importadas, los Yarur podrían revertir la situación de decrecientes ganancias de su empresa, consecuencia de los mayores gastos en material crudo, de una competencia nacional que se incrementaba, y de una demanda chilena estancada. La introducción del sistema Taylor también aceleraría la transformación de la fuerza laboral implementada por Jorge Yarur, al presionar a los obreros más viejos y de más bajo rendimiento productivo a que jubilaran y a los obreros jóvenes inexpertos para que renunciaran, reduciendo así la fuerza laboral al número óptimo requerido por el nuevo sistema de trabajo. De esta manera, sostenía Yarur, él crearía un “élite laboral”, con la más alta productividad y los mejores salarios en la industria textil chilena; una fuerza de trabajo educada y eficiente, a la imagen y semejanza de sí mismo en tanto ejecutivo de negocios moderno.<sup>37</sup>

El sistema Taylor le ofrecía a Jorge Yarur otras ventajas para su visión modernizadora, relacionadas no tanto con la ineficiencia de la fuerza laboral de su fábrica como con la incompetencia de sus gerentes. El nuevo sistema era una manera de imponer una racionalidad tecnocrática sobre el proceso productivo en su conjunto,

34. *Ibid.*

35. *Ibid.*

36. Jorge Yarur, agosto de 1972; Eric Neuman, junio de 1972. La suma precisa pagada a Industrias Burlington era 293.069 dólares. Véase Jorge Yarur, presidente de S.A. Yarur, al Departamento de Cambios, Banco Central de Chile, Santiago (1 de octubre de 1963), Archivo S.A. Yarur.

37. Jorge Yarur, agosto de 1972.

incluidos aquellos que lo dirigían. Entre los primeros blancos de Jorge Yarur estuvieron los viejos camaradas de su padre, los capataces leales tan improductivos en sus trabajos como los obreros que supervisaban. El otro era su hermano Amador, gerente de la fábrica y, en tanto tal, responsable de sus operaciones, pero en cuyo estilo de gerencia y sentido de los negocios su hermano mayor no confiaba.<sup>38</sup>

Amador Yarur se había opuesto a la introducción del sistema Taylor y se mantuvo reticente a la visión de modernización industrial de su hermano. En parte, su oposición era personal: en la lucha por el control familiar, el sistema Taylor podría convertirse en una ventaja decisiva para su hermano Jorge; representaba a la vez el triunfo de su visión modernizadora y la imposición de un sistema impersonal de productividad que requería una administración tecnocrática para funcionar, incluidos ejecutivos con las tendencias racionales y entrenamiento en administración de empresas que su hermano poseía, pero de los cuales él carecía. Había también otras razones que explican la poca disposición de Amador Yarur a aceptar la alta productividad y ganancias del sistema Taylor, razones que reflejan la lealtad del hermano Yarur más joven al legado paternalista de su padre. El *taylorismo* podría socavar el sistema paternalista y personalista de relaciones sociales que habían sido el sello de la fábrica Yarur desde su fundación, y el secreto del control social de su padre. Era un legado en el cual se cobijaba el poco instruido e inseguro Amador, pero que no calzaba con Jorge, más frío y reservado, partidario del estilo de administración impersonal del ejecutivo corporativo moderno que él había estudiado en la universidad. Además, Amador creía que los trabajadores de Yarur *necesitaban* el paternalismo al cual su padre los había acostumbrado, y se sentía inquieto por los antiguos trabajadores leales de Yarur cuyos trabajos podían verse amenazados por el nuevo sistema y sus procesos de "selección natural" a través de "la sobrevivencia de los más fuertes". Amador estaba consciente de que estos trabajadores leales eran sus partidarios más fuertes en su rivalidad con su hermano, y temía que el sistema Taylor trastornaría la paz social de la fábrica. No estaba equivocado: a través de toda la fábrica, su implementación provocaría división y descontento.<sup>39</sup>

Esto era claro a nivel de los mandos medios, donde la introducción del sistema Taylor parecía la batalla definitiva en la lucha entre los jóvenes técnicos universitarios de Jorge Yarur, y los afeitados, autodidactas supervisores de Juan Yarur. Para "los estudiantes", el sistema justificaba sus estudios, daba valor a sus títulos, validaba su tecnocratismo y satisfacía sus aspiraciones personales. Al privilegiar la educación, el entrenamiento especializado y una mentalidad ingenieril, el nuevo sistema también significaba un triunfo sobre sus oponentes, el grupo más antiguo de mandos medios que debían sus trabajos más a su lealtad que a sus credenciales y calificaciones.<sup>40</sup>

Para estos antiguos supervisores, muchos de ellos antiguos obreros ascendidos a puestos más altos, el sistema Taylor parecía ser una advertencia clara. Como mínimo, significaba que la lealtad que les había hecho escalar puestos ya no sería valorada tan alto como las calificaciones técnicas de las que ellos carecían, lo que afectaría sus salarios y ascensos; como máximo, el nuevo sistema podría revelar su incapacidad para obtener mayor productividad de sus trabajadores, y ello llevaría a su degradación o despido. "En el fondo", opina Carvajal, los supervisores se oponían al nuevo sistema de trabajo "porque hacer producir una sección con trescientas personas es muy fácil, pero hacerla producir con cien personas es difícil... era un desafío a la supervisión": se requería una mantención de la maquinaria y administración de

38. *Ibíd.*; Juan Carvajal, agosto de 1972; Eric Neuman, septiembre de 1972.

39. Mario Lemus, septiembre de 1972; Jorge Yarur, agosto de 1972; Eric Neuman, septiembre de 1972; Juan Carvajal, agosto de 1972. Lemus fue presidente del sindicato de la compañía Yarur durante tres años.

40. Juan Carvajal, agosto de 1972.



materiales eficientes, además de habilidad para enseñar, inspirar y guiar a los trabajadores.<sup>41</sup> Formados en una época en la cual lo único que debían hacer era mantener la producción y disciplina, muchos encontraron difícil adaptarse a los nuevos parámetros de productividad y eficiencia. También les preocupaban las limitaciones que introduciría el nuevo método sobre el sistema personalista de control social que les había permitido premiar a sus favoritos y castigar a los trabajadores que les disgustaban. La expectativa de ganar bonos de incentivo si sus trabajadores cumplían con las nuevas normas, era insuficiente para superar las objeciones que muchos supervisores tenían frente al nuevo sistema y sus requisitos. En un caso, un supervisor muy antiguo se indignó de tal manera que enfrentó a Jorge Yarur personalmente: “El se presentó un día a don Jorge Yarur y le dijo: Don Jorge: o yo o ingeniería industrial”, frase que lo llevó a la renuncia.<sup>42</sup> Otros supervisores eran menos explícitos en su oposición al sistema Taylor, pero retardaron el progreso de su implementación a través de una resistencia pasiva; otros, finalmente, expresaban su ambivalencia y dudas en una desgana colaboración con los ingenieros industriales de Arcilla.

Si muchos capataces se sentían indecisos ante el sistema Taylor, la mayoría de los obreros tenía una posición clara. Para ellos, el nuevo sistema de trabajo significaba desastre: despedida para muchos, y aceleración del ritmo de trabajo para aquellos que quedarían. No era sorpresa entonces que la reacción de los obreros a la modernización de sus labores fuera notoriamente negativa. En parte, esta respuesta negativa de los trabajadores se debía a su falta de experiencia en nada similar, y a los bajos niveles de productividad y eficiencia a que estaban acostumbrados. Sin embargo, el hábito y la inexperiencia no eran las únicas razones para su oposición. Para los técnicos como Juan Carvajal, el sistema Taylor tal vez parecería racional y equitativo, y para Jorge Yarur el método de trabajo más beneficioso, pero para los trabajadores significaba una aceleración infernal del ritmo de trabajo, que absolutamente rechazaban, a pesar de que el sistema podría aumentar sus propios ingresos hasta en un 20 por ciento. Su razonamiento era claro: “Se nos exige diáritamente un mínimo de 90 puntos y sobre eso se nos da prima —explica María Tapia—. Pero para lograr eso tenemos que reventarnos trabajando”.<sup>43</sup>

Aunque en teoría las normas de trabajo fijadas por la ingeniería industrial permitían a los trabajadores manejar las máquinas de manera eficiente sin cansarse en la práctica, los trabajadores de Yarur alegaron del cansancio extremo que ahora sentían al final de un día de trabajo, que se dividía en dos segmentos de cuatro horas, separados por cuatro horas de almuerzo y descanso. “Llegaba agotado a mi casa después de cuatro horas trabajando así —recuerda un tejedor corpulento—, y lo peor era que tenía que volver a trabajar otras cuatro horas más tarde”.<sup>44</sup> Lo más difícil para los trabajadores Yarur era, sin embargo, la cantidad de rumores y temores de despedidos originados por el nuevo sistema. Jorge Yarur podía hablar de la creación de una “élite obrera”, pero muchos de sus obreros temían ser excluidos de este círculo selecto, y también de sus trabajos. Tampoco era esto mera paranoia de su parte. A medida que Javier Arcilla y su equipo de ingenieros industriales avanzaban a través de las secciones de producción de la fábrica, Daniel Fuenzalida, el jefe de personal, los seguía de cerca. “Nos decían que nos iban a llevar a la oficina y en la oficina era seguro: suspendida o despedida”, recuerda una antigua operadora de maquinarias.<sup>45</sup>

Una vez que los trabajadores de Yarur se dieron cuenta de lo que estaba pasando

41. *Ibíd.*

42. *Ibíd.*

43. Citado en *El Siglo*, 17 de julio de 1962.

44. Aldo García, agosto de 1972.

45. Alma Torres, septiembre de 1972.

—y no tomó mucho tiempo—, la voz se corrió rápido y cristalizó una opinión contraria al nuevo sistema de trabajo. El resultado fue el más serio desafío para el control de los Yarur sobre su fuerza laboral desde la fundación de la fábrica. Seis meses después de que Javier Arcilla y su equipo comenzaron a instalar el sistema Taylor, los trabajadores que se suponía debían entrenar, estaban en huelga.

### *La huelga de los viejos*

A través del frío y la lluvia de julio y agosto de 1962, los trabajadores Yarur se mantuvieron en guardia, desafiando a los carabineros que los rodeaban, a los “krumirós” que trataban de penetrar las líneas de su cuerpo de guardia, y a los patrones que los amenazaban con el despido. Jóvenes y viejos, educados y analfabetos, hombres y mujeres, los trabajadores de la fábrica Yarur estaban en huelga.

De muchas maneras, la presencia de tantos trabajadores de la vieja guardia entre los huelguistas era lo más sorprendente. Entre los que participaron en el paro de julio de 1962 había trabajadores que se habían mantenido leales a Juan Yarur durante los anteriores movimientos de trabajadores. Junto a ellos estaban los veteranos de los derrotados movimientos de esos años, que habían “aprendido su lección” en esas causas perdidas, y prometido “nunca más involucrarse” en una lucha desigual contra sus poderosos patrones.<sup>46</sup>

Lo que había llevado a estos viejos trabajadores a desafiar el orden social que por tanto tiempo habían considerado inmutable —para el asombro incluso de los veteranos dirigentes sindicales que los estaban aconsejando— era el sistema Taylor. “A raíz de eso, del sistema de incentivos, empezó el movimiento del año 62 —explica Yolanda Gajardo—. “Porque había gente que no estaba de acuerdo con el sistema de incentivos, porque trabajaban, trabajaban... casi se volvían locos, y el puntaje a veces no les subía. Así es que ahí empezó el descontento para la huelga del año 62. Esto fue el mayor motivo”. Esta aceleración del ritmo de trabajo era más dura para los trabajadores más viejos, que ya no contaban con la fuerza y resistencia de la juventud para sostenerse los seis días de ocho horas de trabajo infatigable a un paso y eficiencia que nunca antes habían experimentado. “Yo a veces lloraba, entremedio de las máquinas... de ver que no estaba capacitada para tanto trabajo que daban al día”, confesó una antigua operadora de máquinas de hilar.<sup>48</sup>

En la sección Hilados, los trabajadores se veían obligados a operar cinco veces más máquinas cardadoras que las que habían atendido antes. Incrementos semejantes se llevaron a cabo en otras secciones de producción. Alicia Navarrete recuerda que en las salas de tejido “siempre fueron seis u ocho máquinas por persona, pero del año 62 comenzó a aumentar el número de máquinas que una persona tenía que trabajar... y la gente antigua no se sintió capaz de trabajar con 16, 25, 30 máquinas... Entonces por eso falló la huelga. Fue ese el motivo, que le dieron tantas máquinas a la gente”.<sup>49</sup>

El sistema Taylor no sólo cambió la cantidad de trabajo, sino también las condiciones ambientales de la fábrica. Antes de la llegada de los especialistas de Burlington, un viejo operador de maquinaria explicaba, “no había tanto polvo, porque las ventanas nosotros las abríamos... y las ventanas estaban cubiertas con flores, con plantas, así que no se sentía tan mal uno”. Pero, en 1962, “principiaron a cerrar las ventanas porque vinieron unos técnicos yanquis y dijeron que entraba mucho aire, que

46. Rosa Ramini, septiembre de 1972.

47. Yolanda Gajardo, agosto de 1972.

48. Alma Torres, septiembre de 1972.

49. Alicia Navarrete, agosto de 1972.

cortaba los hilos y todas esas cosas... que el género salía sumamente fallado. Por eso tuvieron que cerrarlas".<sup>50</sup> Los expertos de Burlington tenían la razón en cuanto a la calidad del hilo de algodón y la tela: el control de la temperatura y la humedad durante el proceso de manufactura era esencial para la calidad del producto. Para los trabajadores, sin embargo, este mejoramiento en el proceso de producción significó un aumento brusco del polvo de algodón en el aire que respiraban durante ocho horas al día, con el consecuente aumento de enfermedades a los pulmones, lo que también reflejaba la negación de los Yarur a invertir en aire acondicionado. En la sección de hilados, recuerda un obrero, cinco o seis mujeres se desmayaban cada día por los efectos combinados del exceso de trabajo y del calor y humedad del aire, espeso de polvo de algodón. Ella culpaba a "ese sistema que trajeron los norteamericanos", porque "los compañeros no eran capacitados". Como resultado, "se caían entremedio de las palas por ahí, en cada sección caían agotadísimos, enfermos del corazón adentro". Otros "salían transpirando de las secciones", en especial de Hilados, "una de las más calurosas".<sup>51</sup> Rosa Ramini encontró que la enfermedad a los pulmones que la obligó a retirarse después de veinte años en la sección Hilados, se debía a las nuevas condiciones ambientales, mientras una tejedora antigua alegó una enfermedad nerviosa crónica, debida al aumento de la carga de trabajo y al nivel de ruido en su sección.<sup>52</sup> Es posible que el sistema Taylor incrementara la cantidad y mejorara la calidad de los bienes que producía el trabajador de Yarur, pero eran los trabajadores los que tenían que pagar los costos de este "progreso".

Estos costos estaban igualmente claros cuando se trataba de relaciones sociales. Antes de la instalación de este nuevo sistema de trabajo, recordaba nostálgicamente un antiguo obrero, "había más compañerismo, porque cuando había más pocas máquinas la gente tenía más tiempo de conversar, de reírse y chacotear. Entonces ya después la gente no pudo".<sup>53</sup> Antes, con el doble de trabajadores para producir la misma cantidad de hilo y tela en el mismo tiempo, los supervisores de Yarur habían sido relativamente tolerantes con los recreos de los trabajadores, e incluso participaban en sus conversaciones, pero ahora "a los jefes les parecía mal que estuvieran cuatro o cinco máquinas paradas y la gente estuviera conversando".<sup>54</sup> Ahora ni las pausas para ir al baño eran sagrados. Si un trabajador se demoraba más de unos pocos minutos, los jefes eran capaces de entrar a los baños y llamarlos para que salieran.<sup>55</sup>

El compañerismo, entonces, no fue la única víctima del sistema Taylor: con él también se acabó el paternalismo. Como sus propios salarios —y quizás también sus trabajos— dependían de la habilidad de sus trabajadores para duplicar o triplicar su productividad, los supervisores se pusieron cada vez más exigentes e intolerantes con aquellos que no podían cumplir con las nuevas normas, y ello sin importarle las posibles causas de tal situación. "Éramos bien verdugueados —fue la forma en que lo expuso una mujer que había trabajado diez años en la fábrica—. Los jefes andaban detrás de una cuidándola, que pegando una hebra, que a gritos con una, que se apuraran. Como animales nos trataban".<sup>56</sup> Si algo iba mal, "los operarios tenían la culpa", recuerda amargamente Alicia Navarrete, una experimentada tejedora.<sup>57</sup> Esto sucedía incluso cuando la falla estaba en otra parte: "Los jefes exigían producción,

50. Lidia Sanhueza, agosto de 1972.

51. Alma Torres, septiembre de 1972.

52. Rosa Ramini, septiembre de 1972; Claudio Huelén, agosto de 1972.

53. Alicia Navarrete, agosto de 1972.

54. *Ibid.*

55. Alma Torres, septiembre de 1972.

56. *Ibid.*

57. Alicia Navarrete, agosto de 1972.



exigían y no se daban cuenta de que no había materia de primera, u otras veces que la maquinaria estaba mala”, explicó un operador de máquinas que había trabajado por mucho tiempo en la sección Hilados.<sup>58</sup> El sistema Taylor dejó al desnudo el carácter explotador de las relaciones de producción en Yarur, por tanto tiempo ocultas tras la máscara del paternalismo.

“Era tanta la angustia de la gente... desesperada porque le daban tanto trabajo y era casi el mismo sueldo —cuenta Oscar Blanco, un antiguo tejedor—. La gente quería ganar más y sí trabajar más... pero se aprovecharon de la oportunidad los señores Yarur”.<sup>59</sup> Siempre había existido entre los trabajadores Yarur el sentimiento de ser explotados, la conciencia de estar realizando un trabajo duro por bajos salarios día tras día, pero ahora había una diferencia cualitativa tanto en la intensidad del trabajo como en la manera en que los trabajadores sentían sus empleos. Ahora incluso los leales a Yarur se sentían explotados, y también aquellos que antes se habían encogido de hombros frente a los mínimos aumentos de sueldo de Juan Yarur, sin nunca alzar la voz para protestar. “La raíz de la huelga fue por la explotación del incentivo —opina María López, una tejedora que había trabajado en Yarur desde 1941—. Esta fue la mayor causa de la huelga de 1962... que había mucha explotación”.<sup>60</sup>

Sin embargo, lo más importante para estos trabajadores antiguos, era que por primera vez tenían miedo de perder sus empleos. Según un viejo tejedor, “la gente antigua no creyó que podía trabajar así”. Y la suspensión, despedida o retiro forzado de aquellos que no podían cumplir con el tremendo aumento de las cargas de trabajo, confirmaron sus peores temores. “Ya principiaron a controlarnos más, a llamarnos para decirnos: tiene que trabajar más, tiene que trabajar más máquinas... Lo decían una o dos veces, y después lo suspendían no más.”<sup>61</sup> “Así es que nosotros teníamos terror que nos dieran que nos iban a mandar a la oficina por el puntaje”, agrega otro de los antiguos.<sup>62</sup> Ser llamado a “la oficina” del jefe de personal llegó a ser el gran temor de los trabajadores de edad.

Toda esta ansiedad se vio exacerbada por la gran reducción en la fuerza de trabajo durante los primeros meses de 1962, y por los rumores de que mil obreros más serían eliminados durante los meses siguientes.<sup>63</sup> Empezaron a despedir así de dos a tres, de a cuatro a diez semanales”, recuerda un trabajador de la sección Hilados.<sup>64</sup> Para la gente antigua, la advertencia estaba clara: aquellos que no podían manejar tres o cuatro veces más máquinas de lo que estaban acostumbrados, perderían sus trabajos en manos de trabajadores más jóvenes que podrían adecuarse a las normas nuevas, sin importar sus servicios pasados y lealtad a los Yarur. “No estábamos acostumbrados a eso”, explica María López. Recuerda que todos sabían “que se iba a despedir gente y uno no sabía si le iba a tocar o no. Pero sí se sabía que tenían que cortar a la mitad, cortar mil o dos mil operarios... por eso surgió la huelga”.<sup>65</sup> Paradójicamente fue este temor de perder sus empleos lo que llevó a mucha gente antigua a botarse en huelga, precisamente la acción que más posibilidades tenía de desatar esa pesadilla.

El temor de estos trabajadores de edad, muchos de los cuales habían trabajado siempre en Yarur, estaba asociado a una repentina conciencia de su vulnerabilidad.

58. Yolanda Gajardo, agosto de 1972.

59. Oscar Blanco, junio de 1972.

60. María López, agosto de 1972.

61. Alicia Navarrete, agosto de 1972.

62. Alma Torres, septiembre de 1972.

63. Oscar Blanco, junio de 1972.

64. Alma Torres, septiembre de 1972.

65. María López, agosto de 1972.

Muchos habitaban viviendas subvencionadas por la compañía y creían que podrían perderlas si eran despedidos. "Yo tenía miedo de morir en una población", recuerda María Frías, una de las antiguas leales a Yarur, cuya pesadilla era terminar sus días en la miseria, a pesar de una vida de lealtad a su patrón.<sup>66</sup> Era un temor común entre los viejos trabajadores que habían sido leales a los Yarur por un trabajo estable y una jubilación asegurada. Si eran despedidos, no tendrían ningún tipo de apoyo a una edad en que ya eran demasiados viejos para ser contratados en otro lugar. Repentinamente, el pago de desahucio por años de servicio que en movimientos anteriores los obreros de Yarur habían pedido en vano, adquiría una nueva importancia. Los Yarur se habían opuesto a conceder esta demanda en 1947 y 1953, y a pesar de sus promesas de campaña, los dirigentes sindicales de la compañía (directivas "amarillas") que habían visto el fracaso de estos esfuerzos, no insistían en "el mes por año" frente a un patrón no receptivo. Pocos obreros de Yarur ganaban lo suficiente para hacer ahorros. Ahora el panorama de un retiro forzoso sin ningún tipo de ingreso parecía demasiado real. "Era por el mes por año que yo me puse en huelga", cuenta un 'apatronado' que había estado en la fábrica desde su fundación, agregando que al instalarse el sistema Taylor, se había dado cuenta de que "nosotros necesitábamos un sindicato libre porque ya no teníamos a don Juan para que nos protegiera".<sup>67</sup>

Es un comentario revelador, del que se hacía eco la mayoría de los viejos. Habían sido leales a Juan Yarur porque él había sido leal con ellos. Esta lealtad, sin embargo, se había basado en un contrato social implícito entre el patrón y sus empleados: un intercambio de lealtad del trabajador por un trabajo regular y seguro. Ahora sus hijos habían roto ese compromiso y disuelto ese pacto, base de la paz social de la fábrica. En el proceso, también habían roto los vínculos paternalistas que unían a los trabajadores con sus jefes, revelando sus intereses conflictivos y liberando a los trabajadores para defender sus intereses comunes en una acción conjunta. Jorge Yarur insistía en que no tenía ninguna intención de despedir a los trabajadores más viejos para reducir la fuerza de trabajo al nivel óptimo determinado por el sistema Taylor, y uno de sus ayudantes laborales más importantes sostenía que el problema no estaba en el sistema mismo, sino en que había sido introducido en Yarur sin explicaciones suficientes y de una manera insensible a la realidad de la fábrica.<sup>68</sup> Lo que ninguno de los dos vio fue que el nuevo sistema de trabajo que habían gestionado disolvía los lazos paternalistas que sostenían el sistema social de la fábrica, dejando a los trabajadores listos para rebelarse (y disponibles para el conflicto de clases).

Lo anterior aparece reflejado claramente en la forma como había cambiado la percepción de muchos trabajadores de Yarur respecto a sus jefes. Ya en 1962, muchos viejos comparaban a Juan Yarur con sus hijos de una manera que era mala señal para la paz social dentro de la fábrica. "Los hijos son distintos . . . más malos", afirmó una década después una tejedora, con una rabia que el tiempo no había aplacado. Los trabajadores veían a Jorge Yarur como una figura arrogante, fría y distante: "Poco se veía, porque pasaba así, oliendo, parecía que le tenía asco a uno. Nunca conversaba con uno". Su hermano menor, Amador, era mejor persona: "Conversaba, se reía, echaba sus chistes por ahí y se iba", pero para muchos trabajadores ambos se parecían, "hipócritas ellos, le pasan la mano, pero . . . hasta ahí no más".<sup>69</sup>

Los más viejos estaban de acuerdo en que "don Juan" había sido diferente. "El tenía un afecto para la gente antigua", cuenta un viejo obrero que estuvo en huelga en 1962.<sup>70</sup> Sus partidarios también veían a Juan Yarur como una personalidad diferente:

66. María Frías, agosto de 1972.

67. Juan Laguna, abril de 1972.

68. Jorge Yarur, agosto de 1972; Eric Neuman, junio de 1972.

69. Blanca Bascuñán, agosto de 1972.

70. José Lagos, agosto de 1972.

"Un tipo más amplio, más comprensivo, más humano", insistió Juan Lagos, que había trabajado lealmente para Juan Yarur en las bodegas por dos décadas. Los hijos de Juan Yarur, en cambio, "miraban la plata nada más, eso es lo que les interesaba", expresó Lagos con amargura aún evidente. Según él, fue por esta razón que "la gente se fue alterando y buscando otras perspectivas".<sup>71</sup>

Estas "otras perspectivas" apuntaban al sindicalismo pleno de conciencia de clase común en la mayoría de Chile, pero excluido de la fábrica Yarur, y el resultado fue la huelga de 1962. Era una explicación en la que quedaban reducidos mucho tiempo y experiencia, pero subrayó un punto importante: la desilusión con el paternalismo Yarur inducida por la introducción del sistema Taylor, modificó la mentalidad de muchos veteranos y llevó a cambios en su comportamiento. La lealtad fue enajenada, la pasividad dio paso a rebelión.

Para algunos de estos viejos trabajadores, la introducción del sistema Taylor fue la gota que rebasó el vaso; terminó por destruir una confianza que se había debilitado a través de los años, y los llevó a ya no aceptar más el sistema Yarur de control social. Para otros, fue un golpe inesperado y profundo a su visión del mundo, que los hizo cuestionarse todo aquello en que habían creído. Para todos estos trabajadores de edad, la imposición del nuevo sistema —con su aceleración del ritmo de trabajo y alienación, su socavamiento del paternalismo y amenazas de despido— fue una medida que les hizo perder fe en la benevolencia del patrón y desconfiar de las intenciones de sus jefes.

También los llevó a concluir que ahora necesitaban "un sindicato libre" —no un sindicato de la compañía— que defendiera sus intereses y representara sus demandas tanto en relación a seguridad del trabajo como al pago por años de servicios (un mes de salario por año de servicio). En este contexto, la negativa de los Yarur a respetar sus deseos de una directiva sindical libremente elegida, desató la huelga de 1962. No obstante, fue la introducción del sistema Taylor la causa subyacente del conflicto y la explicación de que se haya dado en ese momento y con tanta amargura. También explica la paradoja de que un gran número de los antiguos, muchos de ellos viejos leales a Yarur, fueran a la huelga para protestar por las elecciones de sindicato arregladas y por la directiva 'amarilla' que ellos mismos habían aceptado pasivamente por años.

### *Dos generaciones, una lucha*

A los viejos trabajadores en huelga se unieron los jóvenes de la fábrica, en su mayoría contratados después de la muerte de Juan Yarur como parte del plan de mejoramiento de la fuerza de trabajo implementado por su hijo. Más jóvenes y más fuertes que "la gente antigua", estos trabajadores podían adaptarse mejor al sistema Taylor y sus exigencias, pero estaban menos dispuestos a aceptar el sistema de control social y el tipo de organización sindical impuestos por la compañía de Yarur. Estas diferentes actitudes reflejaban una también diferente formación y creencias. La mayoría de los jóvenes eran urbanos por su crianza, si no por nacimiento, y muchos vivían en las poblaciones marginales de la clase trabajadora que rodeaban Santiago en 1962, varias de ellas organizadas por la izquierda. A diferencia de la gente antigua, había pocos analfabetos en sus filas y casi todos tenían alguna educación formal. La mayoría eran hijos de la pobreza y muchos se habían visto forzados a dejar el colegio, para ayudar en la mantención de sus familias. Pero, incluso cuando estos jóvenes eran parientes de antiguos trabajadores de Yarur, era más probable que compartieran la concepción del mundo y postura política de sus iguales.

Hasta los que eran dirigentes 'apatronados' de Yarur en 1962 comprendieron



que esta concepción del mundo era más radical que la suya, reflejo de un análisis de clase de la sociedad y de una política de izquierda. Para Mario Lemus, el presidente del sindicato de la compañía, esto en parte se explicaba por el hecho de que "el joven por naturaleza es del tipo socialista... siempre reivindicando al pobre".<sup>72</sup> Pero Lemus también estaba consciente de que la generación del 62 compartía una política cultural específica, producto de una era en que "la gente se entusiasmó por nuevas ideas, un despertar político... de Chile entero". Según él, fue "precisamente porque en ese tiempo había mucha gente joven que surgió la huelga del 62".

La mayoría de estos trabajadores más jóvenes habían sido expuestos a nociones marxistas respecto a las clases sociales y a políticas de izquierda antes de entrar a la fábrica Yarur. Algunos habían absorbido estas ideas de sus parientes, mientras otros las adquirieron de sus amigos o consejeros. La pobreza extrema resultó ser una escuela política para muchos trabajadores jóvenes, aunque sus lecciones eran más a menudo sentidas que explícitas. Miguel Concha nació en una familia campesina, pero aprendió de "explotación capitalista" cuando aún era un muchacho, mientras trabajaba en una mina de carbón en el sur (por 5 pesos diarios), donde compañeros de trabajo le enseñaron sobre la solidaridad de clase. Como resultado, apoyaba a la izquierda, ya que "cualquier pobre siempre busca su lado".<sup>73</sup> A otros, como Federico Vásquez, crecer en una población obrera—sin vivienda o nutrición adecuadas, sin agua potable o calles pavimentadas—le enseñó lecciones similares.<sup>74</sup> En otros, su actitud política nació de experiencias traumáticas: Amílcar Rubio comenzó a ser simpatizante comunista cuando, siendo niño, vio en el puerto de San Antonio cómo militantes comunistas eran transportados en carretas para ser embarcados a la isla de Juan Fernández, adonde habían sido exiliados por Gabriel González Videla (y de la cual muchos nunca regresaron). "Entonces de ahí me quedó a mí ese dolor, ese rencor contra todos los burgueses que deportaron a compañeros que tenían hijos, jóvenes como yo... y no volvieron nunca más... y esa gente eran obreros como yo, luchando para el bienestar de la clase obrera".<sup>75</sup>

La experiencia de los jóvenes en la fábrica Yarur consolidó su emergente conciencia de clase y su simpatía por la izquierda. En primer lugar, estaba el trabajo duro por poco sueldo, y el consiguiente sentimiento de ser explotados. Aunque la suya no era una lucha tradicional por reivindicaciones económicas, estos jóvenes estaban conscientes de que los sueldos que recibían eran bajos tanto para el nivel normal chileno como en relación al costo de la vida. "Algunos compañeros ni siquiera les alcanzaba para almorzar, de tan bajos que eran los salarios".<sup>76</sup> Igualmente importante para estos obreros jóvenes era "el ambiente de miedo" en Yarur: los informadores y la policía privada, la realidad diaria de represión y la amenaza de despido arbitrario. "Estábamos cansados de ver la manera en que nos amenazaban", explica un activista.<sup>77</sup> Los trabajadores que Yarur deseaba echar por razones políticas, a menudo eran acusados de robar tela y obligados a desfilar por toda la fábrica con un cartel que decía "Yo robo a mis patrones". Era una amenaza que hacía más radicales y llenaba de amargura a los amigos del trabajador despedido que quedaban en Yarur: "Siempre el rico trata de humillar al pobre", fue la conclusión que sacó de esta experiencia un joven que jugaría un papel fundamental en la huelga.<sup>78</sup> Otro entró al activismo tras el

72. Mario Lemus, septiembre de 1972.

73. Miguel Concha, septiembre de 1973.

74. Federico Vásquez, septiembre de 1972.

75. Jorge Rubio, septiembre de 1972.

76. Olga Gallo, agosto de 1972.

77. David Toro, agosto de 1972.

78. Olga Gallo, agosto de 1972.

impacto de saber que “un compañero se mató” al ser acusado falsamente y despedido del trabajo. “Saliedo de la fábrica se tiró a la línea del tren de ver la injusticia que habían cometido con él”.<sup>79</sup> La ira de estos jóvenes apuntaba hacia el sindicato de la compañía y sus dirigentes corruptos, que defendían los intereses de los patrones en vez de representar los intereses de los trabajadores que los habían elegido. “Nosotros luchábamos por un sindicato obrero... por el atropello que cumplieron... de ayudar a los patrones... y no a la clase obrera”.<sup>80</sup> Fueron estos trabajadores más jóvenes, con más conciencia de clase, los que encabezaron la huelga de 1962.

El movimiento podía ser dirigido por jóvenes, pero como perfectamente sabían, para poder vencer a la dirección del sindicato de la compañía necesitaban el apoyo de “la gente antigua”, cuya lealtad a los Yarur había socavado los anteriores esfuerzos destinados a ganar “un sindicato libre”. Teniendo esto claro, los fieles a Yarur habían cambiado los estatutos del sindicato de la compañía para darle a los trabajadores con más de cinco años en la fábrica el doble de votos en las elecciones de sindicato que a los contratados más recientemente. Esto significaba que ningún desafío a la empresa podía tener éxito sin el apoyo de los trabajadores antiguos.

Fue la introducción del sistema Taylor lo que creó la oportunidad de unir a estas dos generaciones de obreros en un movimiento rebelde fuerte. Las nuevas demandas y alto costo social del nuevo sistema de trabajo, más el temor de ser despedidos que acompañó su imposición, liberó a “la gente antigua” de su sentimiento de lealtad hacia los Yarur y les hizo ver la importancia de tener “un sindicato libre”. Para los activistas jóvenes que habían estado esperando desde 1957 el momento preciso para desafiar a los Yarur, constituyó el motivo que unificaría a los obreros y el programa alrededor del cual tanto los viejos como los jóvenes podían congregarse: “Nosotros luchábamos por un sindicato libre y por el mes por año”.<sup>81</sup>

Fue esta confluencia de hechos la que persuadió a los consejeros de la CUT y FENATEX para dar luz verde a los huelguistas de Yarur en 1962. En 1957, la primera vez que se les habían acercado para pedir ayuda en la organización de un desafío a los Yarur (aprovechando el ambiente nacional de descontento y la efervescencia social producida por la política económica de Carlos Ibañez, una combinación de descontrolada inflación y austeridad fiscal), les habían dicho que esperaran un tiempo, ya que las condiciones dentro de la fábrica eran desfavorables, debido a la lealtad de “la gente antigua” hacia los hijos de Yarur. En 1962, aunque el contexto nacional era menos favorable, los dirigentes sindicales de izquierda concluyeron que la situación en la fábrica Yarur estaba madura para un nuevo intento de tomar el control del sindicato de la compañía e integrar a sus trabajadores al movimiento nacional sindical.<sup>82</sup> Para la directiva comunista de FENATEX, la fábrica Yarur era “como una tetera que estaba hirviendo hace tiempo”, debido a los bajos salarios, “un ambiente de miedo” y un sindicato cuyos dirigentes eran “vendidos al patrón”, elegidos en elecciones fraudulentas y culpables de “mal manejo de fondos”.<sup>83</sup> Y esta “tetera” se había transformado en “una olla de presión” a punto de explotar, por la imposición del sistema Taylor y la “superexplotación”, costos sociales y reducciones de personal inseparables de él.<sup>84</sup>

Durante los primeros meses de 1962, a medida que Javier Arcilla y sus

79. David Toro, agosto de 1972.

80. Miguel Concha, septiembre de 1973.

81. *Ibid.* Junto al énfasis puesto en la seguridad laboral y la oposición al sistema Taylor, estas prioridades de los huelguistas de Yarur encajaban bien con la “plataforma de lucha” nacional de la CUT para 1962, que destacaba la inamovilidad del empleo, la libertad sindical y la eliminación de la racionalización o automatización del trabajo. Véase Barria, *op. cit.*, 104-5.

82. Luis Campos, enero de 1974; Oscar Ibañez, agosto de 1972.

83. Oscar Ibañez, agosto de 1972; Luis Campos, enero de 1974.

84. *El Siglo*, 13 de julio de 1962; Luis Campos, enero de 1974; Oscar Ibañez, julio y agosto de 1972.

ingenieros industriales hacían avanzar el sistema Taylor a través de las distintas secciones de producción, los jóvenes dirigentes rebeldes esparcieron su movimiento clandestino a través de toda la fábrica, utilizando los delantales de las mujeres y la asociación deportiva de la empresa para que las secciones se comunicaran entre sí, mientras la creciente ansiedad de los trabajadores también servía para acelerar la causa. Al mismo tiempo, la prensa chilena de izquierda inició una campaña de propaganda contra las prácticas de trabajo en la fábrica de Yarur, mientras la CUT y FENATEX públicamente prometían su apoyo, y privadamente contribuían con sus consejos y recursos.<sup>85</sup> Todo esto era un preludio a un hecho sin precedentes: se presentaría una lista insurgente a las elecciones de sindicato en julio. La atención nacional estaba enfocada en estas elecciones de sindicatos locales, porque en ese momento en el Congreso se estaban cursando cargos a funcionarios estatales del Trabajo, por complicidad en las votaciones fraudulentas previas del sindicato Yarur.<sup>86</sup> Esta vez el apoyo a los insurgentes era tan amplio, que tenían confianza en que iban a ganar.

En este contexto, la insistencia de los Yarur en arreglar las elecciones del sindicato en julio 1962, detonaría la huelga más larga y amarga en la historia de la mayor fábrica textil de Chile. Pero, como ya hemos dicho, fue sólo la causa inmediata. Tras ella se encontraba el sistema Taylor, quizás sueño capitalista, pero pesadilla de los trabajadores.

La huelga Yarur de 1962 se convirtió en un asunto político nacional, causando polémicas en la prensa y un debate en el Congreso, donde se hicieron inútiles esfuerzos para censurar al ministro del Trabajo por no salvaguardar la democracia del sindicato Yarur. La huelga misma duró nueve semanas, forzando al máximo la voluntad y recursos de los trabajadores. Por la intransigencia de Yarur se agravó el conflicto, las líneas de batalla se endurecieron, y tanto la violencia como la amargura se intensificaron en ambos bandos, además de causar daños a la economía chilena. Finalmente, el punto muerto al que había llegado el enfrentamiento se vio roto por la intervención del gobierno de Alessandri; éste declaró la reanudación de faenas y nombró un interventor militar que terminó con la huelga y despidió a los activistas que la habían impulsado.<sup>87</sup>

Como consecuencia de la huelga, más de mil trabajadores perdieron sus trabajos; si se los suma a aquellos despedidos durante el período anterior al conflicto, significa que el sistema Taylor había dejado desempleados a más de dos mil obreros, reduciendo a la mitad la fuerza de trabajo en Yarur y duplicando la productividad exigida a aquellos que quedaban. Mientras Jorge Yarur, negaba haber provocado la huelga, admitió que le había "ayudado" a reducir la fuerza laboral de la fábrica a un nivel óptimo más rápidamente y en forma menos costosa que si hubiera sido a través de enfrentamientos.<sup>88</sup> Ya en 1965 estaba completa la instalación del sistema Taylor en toda la fábrica, y los expertos de Burlington Mills podían volver a sus casas. Su trabajo estaba hecho y se había transformado la fábrica Yarur, al igual que la vida de sus trabajadores, que tuvieron que pagar el costo de la modernización aclamada por los Yarur e imitada por sus rivales durante los años que siguieron.

La huelga de 1962 ayudó a los Yarur a destruir el movimiento rebelde de los trabajadores, a la vez que les permitió anular el desafío que ese movimiento significaba para su sistema de control social. Aunque los que habían apoyado la huelga ganaron

85. Oscar Ibáñez, agosto de 1972; véase, para un ejemplo, *El Siglo*, enero-junio de 1962, *passim*.

86. Véase: Chile, Cámara de Diputados, *Diario de Sesiones, Sesiones Ordinarias*, 26ª sesión (31 de julio de 1962), 3:2648-49.

87. El 11 de septiembre de 1962, el coronel Armando Baeza, interventor del gobierno, puso fin a la huelga. El coronel Baeza volvería a la fábrica como interventor después del 11 de septiembre de 1973.

88. Jorge Yarur, agosto de 1972.



el control del sindicato en las elecciones siguientes, fue una victoria pírrica que los expuso a intimidación y despido. Significativamente, por lo general se despedía a los obreros sospechosos de deslealtad más que a los poco productivos, a pesar de las objeciones de Arcilla, según el cual algunos de los mejores trabajadores estaban siendo despedidos y algunos de los peores retenidos, lo que destruía la racionalidad del sistema Taylor.<sup>89</sup> Dos años más tarde, muy pocos rebeldes quedaban en la fábrica Yarur, y aquellos que quedaban habían "aprendido a dejar sus ideas en la casa".<sup>90</sup> Otra lección que aprendieron muchos trabajadores Yarur a partir de la experiencia de la huelga, fue la sabiduría de la lealtad a los Yarur, y la futilidad de la rebelión o resistencia, a menos que el Estado estuviera de parte de los trabajadores para equilibrar el poder superior de su patrón.

No sería sino hasta que un "compañero presidente" encabezara un "gobierno obrero" desde La Moneda, que los trabajadores de Yarur se arriesgarían de nuevo a un movimiento para arrebatar el sindicato del control de la compañía y desafiar el sistema Yarur de control social. Pero entonces el movimiento de los trabajadores en la fábrica Yarur iría más lejos, dirigiendo una revuelta desde abajo que forzaría la mano de Salvador Allende y haría de los textiles el primer sector industrial incorporado al área de propiedad social. Significativamente, una de las "banderas de lucha" de ese movimiento de 1970-1971 sería la abolición del sistema Taylor.<sup>91</sup>

(Traducción de Paula Salazar A.)

89. Juan Carvajal, agosto de 1972.

90. Iris Valenzuela, agosto de 1972.

91. Para un relato del movimiento de 1970-1971, véase Winn, *op. cit.*, Caps. 5-9 y 11-15.



ENTRADA A LA FABRICA YARUR (ca. 1972)

De: Peter Winn, *Weavers of Revolution. The Yarur Workers and Chile's Road to Socialism* (New York, 1986), p. 210.

