

Modelo de relaciones industriales y orientación sindical.

El caso de la Refinería de Azúcar de Viña del Mar, 1930-1973

Róbinson Lira

Debido a su incapacidad para adaptarse a la apertura comercial externa y al fracaso de sus especulaciones en mercados a futuro, el año 1981 la centenaria Compañía Refinería de Azúcar de Viña del Mar (Crav) cerró definitivamente sus viejos portalones, augurando una severa crisis en el modelo de desarrollo neoliberal impulsado por el equipo económico del gobierno militar.

Con el cierre de esta fábrica se puso punto final a un modelo de relaciones industriales y a una tradición gremial que venía diluyéndose hacía siete años, pero que durante décadas escribió un capítulo aparte y poco conocido de la historia industrial y sindical del país. Dicho modelo se caracterizó por ofrecerles a sus trabajadores garantías para su estabilidad económica y social, capacitación, permeabilidad a las demandas laborales e integración paulatina en algunos niveles de decisión, creando las condiciones para motivar en los trabajadores, tanto a nivel personal como colectivo, un sentimiento de satisfacción y pertenencia respecto a la empresa.

Lo anterior influyó en el carácter adoptado por el sindicalismo refinero, un sindicalismo apegado al discurso de "la integración entre capital y trabajo", sustentado por la compañía y por la legislación laboral. De ahí el marcado acento "gremialista" y "apolítico" de su propuesta sindical. La postura "gremial" de los dirigentes refineros hizo que prescindieran de los vínculos con los llamados "partidos populares" y las grandes confederaciones de trabajadores, como la CTCH y la CUT, a las cuales negaron representatividad por considerarlas "apéndices" de las colectividades políticas de izquierda.

Si el sindicato de la Crav no creyó en los grandes referentes del movimiento sindical chileno, fue porque no compartió su diagnóstico clasista de las relaciones sociales y sus estrategias "confrontacionales", ya que estaba convencido de que era posible el entendimiento directo (sin intermediarios partidistas) con los patrones y la autoridades públicas. Mal que mal, en la Crav, gracias a este modo de orientar

la acción gremial y a la disposición de la parte ejecutiva, el nivel de permeabilidad de la demanda laboral era elevado.

Tomando en cuenta estas consideraciones, surgió la motivación por desarrollar un trabajo de investigación que analizara históricamente los nexos entre el modelo de relaciones industriales existente en la fábrica viñamarina, y la orientación del discurso y las conductas adoptadas por el sindicalismo refinero y sus instancias confederativas.

Por otro lado, también fue objeto de preocupación el dilucidar los motivos que tuvo la empresa para implementar un sistema de bienestar para sus trabajadores, pionero y excepcional dentro medio industrial chileno. Sin desconocer sus aspectos humanitarios, es obvio que este sistema no buscó otorgar un bienestar gratuito al trabajador. El modelo fue funcional al proceso de cooptación del grupo laboral en virtud de los intereses de la compañía: paz social, disciplina, incremento de la productividad y el compromiso de los trabajadores en determinadas tareas, la más importante de ellas: obtener el respaldo del sindicato en la lucha que los ejecutivos de Crav sostuvieron en contra del gobierno de la Unidad Popular, cuando éste incorporó a la refinería en su programa de futuras estatizaciones.

LAS BASES DEL MODELO PATERNALISTA DE RELACIONES INDUSTRIALES EN LA CRAV

En este siglo, uno de los aspectos que más llama la atención al estudiar las relaciones industriales de la refinería viñamarina, es la reiteración con que los cuadros ejecutivos hablaron de la necesaria integración entre capital y trabajo que debía existir al interior de la compañía. Según el testimonio de Roberto Ovalle, administrador de la fábrica entre 1926 y 1930, la política hacia el sector laboral perseguía colocar al trabajador "al lado nuestro como eficaz y entusiasta colaborador" (*El Mercurio* de Valparaíso, enero 1, 1927).

Los mismos conceptos se reiteraban en una publicación de la empresa del año 1937, donde se aludía a "la tradición de cordialidad, cooperación y armonía entre dirigentes y trabajadores, que se remonta a los tiempos de don Julio Bernstein y que el paso de los años no ha hecho más que fortalecer" (*Crav 50 años*:50). En efecto, desde los tiempos del fundador de la fábrica, el alemán Julio Bernstein, la Crav destacó por un particular modo de encarar las relaciones con sus

trabajadores, y por una serie de innovaciones en el campo social que la hicieron pionera en esta materia. La industria se inauguró el año 1873, y siete años después ya contaba con su primer servicio de bienestar (*Crav 50 años*). Otra innovación, la más trascendente del siglo XIX, fue la construcción de la ciudadela, una población para los obreros y sus familias.

La ciudadela fue una obra relevante en materia social, máxime si se considera la situación habitacional de los grupos asalariados, en una época en que no existía una infraestructura sanitaria y de vivienda dirigida hacia los sectores populares. En estas circunstancias, la situación de los trabajadores del ingenio viñamarino era por lo menos digna: contaban con casas que se preciaron de ser "higiénicas, asoleadas, y que se arrendaban por un módico canon, con derecho a luz de gas y agua" (*Crav 50 años*:10).

Esta obra fue ampliamente destacada por los grupos conservadores (representados en el diario *La Unión* de Valparaíso) y publicaciones posteriores de la propia compañía. Se la consideró una avanzada en materia de bienestar social y un ejemplo de cómo el empresario podía asumir un rol de "padre" frente a "sus" trabajadores, al velar por el bienestar material de éstos.

Pero fuera del aspecto humanitario, lo cierto es que a través de este tipo de iniciativas, Bernstein ofreció una alternativa de solución novedosa a un problema al que los industriales urbanos debieron hacer frente en el último tercio del siglo XIX: el arraigo de la mano de obra y la constitución de un grupo laboral que prescindiese de actitudes "alborotadoras".

La solución ofrecida por Bernstein combinaba dos factores: estructurar una relación laboral "moderna", basada en el salario, bajo un marco de relaciones industriales "premoderno", fundado en el paternalismo, el cual se manifestó en la presencia del patrón en el lugar de trabajo y la preocupación de éste por relacionarse con los obreros y asistirlos en sus necesidades más inmediatas (como la habitación). El modelo de Bernstein puede considerarse, por tanto, como una propuesta de transición gradual y ordenada hacia la proletarización. Hizo que la Crav no conociera de los desgarros vividos en el norte minero (producto de la "rebeldía peonal"), ya que los mecanismos de control fueron más sutiles al momento de enfrentar los peligros de la emigración de la mano de obra (década de 1870) y la penetración de ideas que alteraban el normal desenvolvimiento del proceso productivo (décadas de 1880 y 1890).

El modelo entregó a los administradores una herramienta eficaz de control sobre los trabajadores. Por ejemplo, contar con una población al interior de la fábrica permitió conocer y sancionar en forma rápida cualquier indisciplina. Por otro lado, la sola posibilidad de perder algunos de los beneficios ofrecidos por la compañía actuó como un disuasivo para quien estuviera dispuesto a desafiar el orden impuesto por la empresa. Esto permitió a la Crav contar con trabajadores "confiables", cuya lealtad fue puesta a prueba en 1890, cuando seiscientos huelguistas, portando banderas rojas, se dirigieron hacia la refinería con el objeto de paralizarla. En aquella ocasión, guardias blancas (engrosadas con trabajadores de la propia fábrica) detuvieron la columna (Grez 1990:156).

EL CAMBIO DE GIRO

LOS TRABAJADORES Y LA CRAV, PRIMERAS DECADAS DEL SIGLO XX

Cuando en 1887 la Crav se convirtió en una sociedad anónima, las actitudes y el discurso que hablaba de la común unión de intereses entre trabajadores y patrones se alteró. Los administradores que sucedieron a Bernstein y que dirigieron la compañía al entrar ésta en el siglo XX, no tuvieron el trato que el industrial alemán había demostrado hacia sus trabajadores. Las relaciones, por tanto, se tornaron distantes. El testimonio de Pedro Maldonado, dirigente laboral de la Crav entre 1940 y 1975, así lo demuestra:

En esa época, el trabajador era despreciado como persona humana, interesando sólo lo que de él se pudiera obtener con su esfuerzo y sacrificio, obteniendo muy poco o casi nada para sí en un clima de total indiferencia y hasta de hostilidad (*Nuestra Crav*, oct. 1975:26).

Esta situación agudizó las posibilidades de conflicto al interior de la empresa y obligó a los trabajadores a integrarse en organizaciones que se preocuparan de satisfacer demandas que la compañía se mostró renuente a conceder. Fue así como un significativo número de trabajadores de la Refinería de Azúcar ingresaron al Consejo de Alimentación de la Federación Obrera de Chile (Rojas 1993:138). En este contexto se produjo el ascenso al poder del coronel Carlos Ibáñez. Su gobierno impulsó una política represiva hacia los "promotores del caos" político

y social, pero, además, buscó incorporar a las clases trabajadoras no comunistas ni anarquistas a un sistema regulado e institucionalizado de relaciones industriales.

El momento represivo fue aprovechado por los ejecutivos de la Crav para deshacerse de un total de 900 trabajadores considerados "peligrosos". Producida esta "depuración", la administración de la compañía estuvo en condiciones de aceptar la segunda parte del programa ibañista: dar curso, en 1927, a la constitución de un sindicato industrial inscrito en el marco de la ley.

El discurso del sindicato de la Crav, al igual que el de la totalidad de sus contemporáneos, se inscribió en el "espíritu" de la legislación laboral del año 1924: colaborar en el proceso de integración entre capital y trabajo y hacer de los sindicatos instancias de representación "apolíticas". Lo interesante fue que en la Crav el discurso gremial conservó la matriz original, pese a que la mayoría del mundo sindical, tras la caída de Ibáñez, se inclinó hacia las posturas rupturistas defendidas por el sindicalismo de clase, a través de organismos como la Central de Trabajadores de Chile.

¿Por qué el ideario gremialista y no confrontacional terminó convirtiéndose en discurso carente de proyección en los grandes referentes del movimiento sindical chileno? ¿Qué explica la asimetría entre el discurso sindical de la Crav y el de la principal confederación gremial del país, durante las décadas del treinta y del cuarenta?

Sinpretender agotar el tema, quisiéramos esbozar algunas ideas a modo de hipótesis. Para que el sistema de relaciones industriales hubiese seguido el derrotero propuesto en el espíritu de la legislación laboral, era fundamental que los empleadores aceptaran la propuesta estatal con todas sus consecuencias, incluyendo el establecimiento de un sistema de beneficios económicos y sociales a nivel interempresa y de otros mecanismos que facilitaran la común unión de intereses entre patrones y trabajadores. De este modo se habrían creado las condiciones para sostener la reivindicación laboral a nivel social y no político.

En la Crav se dieron esas condiciones, pero lo ocurrido en la empresa viñamarina fue una excepción dentro del medio industrial chileno. Por indiferencia o incapacidad económica, muchos industriales no articularon mecanismos que, por la vía de los beneficios económicos y sociales, garantizaran la paz social en el recinto y el mantenimiento de la reivindicación a nivel sectorial. De ahí

entonces que la propuesta del sindicalismo de clase (más confrontacional, más politizada y menos "gremial"), haya hegemonizado el espectro sindical, en detrimento de las posiciones que adhirieron al discurso propiciado en la legislación laboral de los años veinte.

Las organizaciones que se mantuvieron fieles a las invocaciones de la legislación laboral se convirtieron, a la postre, en un especie de "relictos" dentro del mundo sindical. Uno de esos "relictos" estuvo en la Crav. Allí, el discurso y las estrategias sindicales conservaron su impronta gremialista, debido a las condiciones favorables propiciadas por el modelo de relaciones industriales que se estructuró a fines de los años veinte.

EL RETORNO A LA VIEJA ESCUELA

Bajo la administración de Roberto Ovalle (1927-30), los ejecutivos de la Crav llevaron a cabo una "razzia" de todos aquellos trabajadores que se consideraban como una amenaza para la industria. Terminada esta etapa, el esquema represivo cedió en favor de una política hacia el sector laboral que retomara el carácter paternalista que caracterizó a la conducción de la industria en los primeros años de existencia. Las ingentes cantidades de recursos de la Crav, derivados de su monopolio azucarero, le permitieron sostener esta política. Por este motivo, la labor del sindicato en términos reivindicativos se facilitó, debido a que la industria estuvo en condiciones de satisfacer las demandas laborales, e incluso adelantarse a ellas.

El esquema de beneficios económico-sociales otorgados por los ejecutivos de la Crav llevó a los trabajadores de esta empresa a ser los primeros en Chile en recibir el pago por la semana corrida y la asignación familiar, premios de asistencia, asignaciones de maternidad y pagos por accidentes del trabajo que estaban por encima de lo estipulado en la ley.¹

1. Cfr. *Crav deportes*. Órgano oficial del Club Social de la Refinería de Azúcar de Viña del Mar. Agosto de 1939. Otras referencias a la política de bienestar de la Crav en Huerta y Jamis (1972:111). Véase también *El Mercurio*, enero 1, 1927.

Como una manera de integrar a los trabajadores a los intereses de la empresa, en 1936 la Crav comenzó a regalar acciones a sus obreros y empleados. Fuera de los beneficios económicos, la empresa se preocupó también de satisfacer otras necesidades que englobaban al trabajador y su familia: actividades recreativas en Navidad, Año Nuevo y fiestas patrias, organización de un club social que tenía 11 ramas deportivas, una rama femenina, casino, bar, estadio, gimnasio, biblioteca, teatro, casa de reposo, y economato (*Crav Deportes*, mayo-dic. 1938).

El club social de la empresa (creado en la década del treinta) fue uno de los medios más eficaces para promover la integración de los trabajadores a la industria:

Todos deben considerar al club como su segundo hogar, frecuentarlo ojalá diariamente (...) los más, invitados por el sincero deseo de cooperar en la gran obra de bienestar emprendida por la compañía. (*Crav Deportes*, dic. 1938)

La promoción de actividades deportivas y recreativas cumplía con una finalidad mayor: crear las instancias para erradicar uno de los vicios más denostados, tanto por patrones como por dirigentes sindicales, el alcoholismo:

cuando aquel elevado porcentaje que hoy se encamina a cantinas y bares insalubres, donde se fomenta el vicio o practicas malsanas (...) se le vea dirigirse al Club, a fortalecer su salud, o tras la lectura de libros de sanos principios (...) podrá decirse que el personal ha dado un gran paso, ha aprendido a cultivarse. (*Crav Deportes*, dic. 1938)

La adhesión del sindicato a estos principios consagró una de las tantas "alianzas" entre los dirigentes y los patrones, una alianza cuya finalidad fue contar en la industria con trabajadores "sanos", ordenados, laboriosos y, por tanto, más subordinados, en comparación a los "rebeldes" de otros centros industriales, ¿centros donde la accesibilidad a la demanda laboral fue menor y la relación patrón-trabajador más anónima?

La consolidación del énfasis paternalista

En los años treinta, el carácter paternalista de la política dirigida hacia los trabajadores se reforzó. A este respecto, los planteamientos del sucesor de Ovalle, Víctor Benítez (1930-44) son paradigmáticos. En un discurso ante el Rotary Club de Valparaíso en 1938, expuso lo que a su juicio debía ser los deberes de todo alto ejecutivo: "el patrón tiene obligaciones respecto al trabajador, dentro y fuera del taller, aún cuando pague buenos salarios" (*Crav Deportes*, feb. 1939). La actitud de Benítez respecto a sus empleados no lo asemeja a la figura del "capitalista moderno", distante de los trabajadores. Al contrario, parece que estuviéramos ante un hacendado, ante el arquetipo del "buen patrón", cuando planteaba que "se obtiene colaboración sólo cuando los jefes están en contacto permanente con sus trabajadores, estudian sus necesidades y tienen el deseo y el poder para resolverlas". La responsabilidad como patrón debía llevarle, incluso, a velar por la buena administración del sueldo del trabajador, ya que, en su concepto, éste despilfarraba sus ingresos. El modo de resolver ese problema era depositando, en la caja de ahorro del obrero, la cantidad que se estimase excesiva, dejándole una suma prudente para subsistir.

En otros aspectos, el bienestar del trabajador debía estar determinado por otros factores de los cuales la compañía también debía hacerse cargo: hacer atractiva la vida de los operarios, educando a la esposa e hijos en actitudes gratas al dueño de casa (buena comida, aseo, ornato) y mejorar la vivienda, para brindarle al obrero las comodidades mínimas que asegurasen tener "colaboradores que trabajen con abnegación y descanso".

Todo lo anterior pone en evidencia un quiebre en la política administrativa de la empresa. Del anonimato y hostilidad de inicios de siglo (a la que hacía alusión Maldonado) se pasó a un esquema paternalista que retomó los lineamientos de primera época de la industria, cuando ésta era dirigida por su fundador.

La reorientación de las relaciones laborales impulsadas en la administración de Roberto Ovalle tuvo otro efecto. Su puesta en marcha concretó las aspiraciones de una parte de la élite aristocrático-católica sensibilizada con el tema de la "cuestión social". El más preclaro representante de ese sector, el conservador Juan Enrique Concha, creyó que el centro de la cuestión social se hallaba en el

debilitamiento del vínculo entre patrones y obreros en las fábricas. En ellas, el patrón, ser abstracto, había abandonado sus responsabilidades afectivas y espirituales para con sus trabajadores. Retomar esas responsabilidades era para Concha en un imperativo, pues el mayor deber de la riqueza era acercarse a la pobreza (Concha 1915:80). Un sueldo justo acompañado de una sincera preocupación por las fortunas y desventuras de sus operarios, cumpliría con los preceptos de la caridad cristiana, haciendo fracasar el discurso anarquista y revolucionario de los "agitadores".

La fundamentación teórica de estas tesis se encontraba en los postulados de la encíclica *Rerum Novarum*, pero su evidencia práctica enraizaba en las tradiciones de mando y subordinación forjadas en aquella unidad económica y social que fue la hacienda. De hecho, como bien lo percibió James Morris, la posición de la economía social de Concha consideró a los nuevos obreros industriales como inquilinos que deseaban y necesitaban la conducción compasiva del empleador (Morris 1967:223). Crav fue una suerte de paradigma para los promotores de estas ideas y de quienes (desde una perspectiva menos "espiritual") consideraban necesario la aplicación de la legislación social. La forma de concebir la relación obrero-patronal no hizo de esta fábrica un recinto anónimo, sino una verdadera unidad social que otorgó protección y estabilidad, a cambio de lealtad, laboriosidad y disciplina de parte de quienes laboraban en ella.

Sin embargo, pensar que este modelo se fundamentó únicamente en actitudes paternalistas que entroncaban con nuestro pasado hacendal sería un error. Los nuevos enfoques administrativos (en los años treinta) reforzaron, desde un punto de vista "científico", la posición paternalista de los ejecutivos de Crav.

Con el patrocinio de la Universidad de Harvard, las investigaciones de Elton Mayo en la fábrica Hawthorne (1927-32) concluyeron que los factores humanos del proceso productivo eran más importantes que los estímulos económicos y las condiciones ambientales en que el trabajador desarrollaba su labor (escuela tayloriana). De este modo surgió una escuela de administración que demandó de los ejecutivos conocer los valores y conductas del grupo de trabajadores que tenían a su cargo, como asimismo personalizar las relaciones con los obreros, considerando la opinión de éstos para reforzar su autoestima. Así se fomentaría la creación de un espacio en donde el empleado se sintiera satisfecho, asegurando, por este medio, mayores

niveles de productividad y paz social (Solana y Pianovi 1978; Macchiavello 1968; Claude 1974).

Las demandas de un Juan Enrique Concha y de las nuevas tendencias administrativas en los años treinta tuvieron eco en la refinería de azúcar. Con una sólida política de bienestar social y un discurso con las características ya enunciadas, la Crav desarrolló un modelo de relaciones industriales que incidió en la identificación y actitudes de los trabajadores hacia la compañía, en términos de una adhesión colectiva.

MARCO REIVINDICATIVO Y EVOLUCION SINDICAL:

LA FASE AISLACIONISTA (1930-1949)

Bajo el esquema de relaciones industriales analizado en la parte precedente, no es de extrañar que en la Crav surgiera un tipo de sindicalismo funcional al discurso de la "colaboración entre clases" y de la "integración entre capital y trabajo" sustentado por compañía y por la legislación laboral del año 1924.

Juan Sandoval, presidente del sindicato industrial, señalaba que el deber del trabajador refinero era:

contribuir a hacer más próspera la compañía y tener como principio de honor y buena fe el respeto hacia nuestros jefes en la seguridad que, armados de estos atributos, sabremos merecer de ellos las consideraciones que nos creemos con derecho, como miembros de esta gran familia industrial. (*Crav Deportes*, ago. 1939).

Las diferencias de estos planteamientos con los discursos y estrategias de los sindicatos agrupados en torno a la Confederación de Trabajadores de Chile y luego en la Central Unica de Trabajadores, se hicieron evidentes desde el principio. Para esas organizaciones, representativas de lo que Zapata (1992) denomina el sindicalismo de clase, el modo de producción capitalista antagonizaba los conceptos de capital y trabajo, lo que indefectiblemente conduciría a la confrontación social que aboliría el sistema capitalista.

Este enfoque de las relaciones laborales fue criticado por los dirigentes del azúcar, por considerarlo rupturista y carente de "espíritu gremial", y antepusieron

la tesis de una línea de acción no confrontacional, ni con la empresa ni con el Estado:

El sindicato no tiene por finalidad constituir un elemento de combate o resistencia, sino precisamente debe ser un factor de armonía en las relaciones del capital con el trabajo. (*Crav Deportes*, ago. 1939)

Así se comprende la postura aislacionista que desde temprano manifestó el sindicalismo refinero respecto a los grandes referentes del movimiento gremial chileno. Pedro Maldonado, antiguo dirigente del sindicato industrial de la Crav (Penco), lo expresa así:

concurrí al primer congreso de CTCH y lo que vi allí me llevó al firme convencimiento de que allí no se gestaba la unidad de la clase trabajadora, ni se velaba por sus intereses específicos (...) ello sirvió para encauzar y asumir una posición irreductible para mantener a nuestro sindicato libre de tutelajes de cualquier especie. (*Nuestra Crav*, oct. 1975)

La visión de este dirigente sintetizó la óptica con que los refineros observaron a estas grandes centrales de trabajadores: medios a través de los cuales las agrupaciones políticas de izquierda buscaban proyectar su influencia para atraer a los trabajadores hacia su cauce ideológico:

en el Congreso de la CTCH había una lucha sorda, violenta e intransigente por la preeminencia de grupos cuyo objetivo no era otro que el instrumentalizar el movimiento obrero para dirigirlo en determinadas direcciones, muy lejanas y a veces contrapuestas a los verdaderos intereses de la clase trabajadora.

Por lo tanto, manteniéndose al margen de las disputas político-ideológicas que "desnaturalizaban" la acción sindical, los refineros pretendieron trazar una imagen de "auténtica representatividad laboral" que contemporizó con los planteamientos de la parte ejecutiva. Esta forma de concebir la actividad gremial se presentó como un verdadero paradigma del entendimiento obrero-patronal:

Mientras otras instituciones congéneres se debaten dentro de permanentes conflictos con sus patrones (...) nosotros, siguiendo la norma de conducta que nos hemos trazado desde la fundación del sindicato, hemos llevado a feliz término todos los problemas relacionados con nuestro bienestar, gracias a las buenas relaciones que hemos sabido mantener con nuestros jefes

(...) en esta forma justa y razonable, sin recurrir al apoyo politiquero, sin buscar el concurso presionario de instituciones que se hacen llamar concéntricas de trabajadores, hemos llegado a este avenimiento entre patrones y obreros. (*Crav Deportes*, jun. 1943)

La postura "gremialista" y "apolítica" del sindicalismo refinero lo aisló de los grandes referentes aglutinadores de la clase trabajadora y proyectó sobre él una imagen de "apatronamiento" que, de acuerdo a la opinión de dirigentes sindicales de otras industrias de la región, se explicaba por las excepcionales condiciones económico-sociales de los trabajadores mantenidas por la empresa, lo que les hacía ver como innecesario el establecimiento de estrategias en común con otras entidades gremiales de la provincia o del país.

Sin embargo, situaciones coyunturales que se dieron a fines de los años cuarenta provocaron un cambio de giro dentro del sindicalismo refinero, que del aislamiento en materia de concéntricas de trabajadores pasó a la apertura.

LA APERTURA DEL SINDICALISMO REFINERO:

LA CONFEDERACION DE SINDICATOS DE VIÑA DEL MAR

Los buenos augurios con que comenzó la gestión de la CTCH, en 1936, no se hicieron realidad. Diez años después de su fundación, las disputas entre socialistas y comunistas terminaron destruyéndola.²

La división de la CTCH impactó negativamente en la credibilidad de las grandes centrales de trabajadores como agentes verdaderamente representativos de las demandas sociales. Las contradicciones del último período evidenciaron que la política de la central obrera estaba fuertemente condicionada a las decisiones adoptadas por los partidos comunista, socialista y el gobierno radical. La división de la CTCH coincidió, por añadidura, con un momento de extrema precarización de las condiciones de vida de los grupos asalariados, particularmente en la provincia de Valparaíso y Aconcagua. La crisis afectó, incluso, a sectores "privilegiados", como fue el caso de los obreros refineros, los que sumaron sus demandas al resto

2. Antecedentes acerca de esta disputa en Barría (1971), Angell (1974) y Pizarro (1986).

de la población que reclamaba por el alza en el costo de la vida, la ausencia de servicios urbanos mínimos, deficiencias en la aplicación de las leyes laborales y sociales, y la falta de vivienda.³

La convicción respecto a que la dispersión sindical sólo contribuía a perpetuar las deficiencias en materia económica y social, llevó a plantear la necesidad de rearticular el movimiento asociativo, pero sin cometer los errores del pasado, esto es, sin establecer vínculos con partido político alguno. Esta postura, que captó un importante número de adeptos en la actual región de Valparaíso, dio un gran ascendiente a los dirigentes de la Crav, quienes se habían formado en una escuela de sindicalismo apolítico. Fueron estos dirigentes, y aquellos que provenían del "socialismo popular", los que se abocaron a la formación de una nueva entidad gremial: la Confederación Nacional de Sindicatos de Viña del Mar. El sindicato de la Crav actuó como núcleo aglutinador de esta confederación, otorgando su personalidad jurídica y su infraestructura para dar impulso al proyecto. Rubén Hurtado, presidente de los trabajadores refineros fue también el principal dirigente de la Concéntrica viñamarina.⁴

A través de la Confederación, los refineros intentaron asumir un rol protagónico en lo que sería la reorientación o refundación del movimiento obrero en virtud de principios gremialistas. Así quedó expresado en una declaración donde se enfatizaba que la nueva asociación laboral debía encauzar su acción bajo los parámetros del "apoliticismo y la independencia de toda organización controlada por los Partidos Políticos o sectores oficialistas, con un programa gremialista por excelencia, constituida por dirigentes en ejercicio y con un plan de trabajo capaz de resolver por sí solo los graves problemas que afectan a los trabajadores" (*La Confederación*, sept. 1953).

3. Para mayores detalles acerca de las condiciones de vida de los grupos populares en la actual región de Valparaíso, véase Rubio (1988). Los reclamos de los refineros en contra de la situación económica y social a fines del gobierno de González Videla pueden encontrarse en una inserción aparecida en el diario *La Opinión*, marzo 8, 1951.

4. Más de 100 fueron los sindicatos fundantes de esta asociación. Los más importantes de ellos fueron los de la Crav, la CCU, la ULA, y el de los textiles Gratry, Sedamar y Textil Viña. Cfr. *La Confederación*. Órgano Oficial de la Confederación Nacional de Sindicatos de Viña del Mar, nov. 4, 1950, p. 14.

El "apoliticismo" de los dirigentes confederados estaba en sintonía con las tendencias de regeneración política que llevaron a Carlos Ibáñez por segunda vez a la presidencia de la República en 1952. Los dirigentes refineros se identificaron con Ibáñez, y así como en política éste encarnó el anhelo populista de "barrer" con las ineficiencias de los políticos, en materia laboral estos dirigentes se plantearon "barrer" con el sindicalismo politizado, según ellos, leal al Partido pero no al trabajador.

Por este motivo, la Confederación decidió presentar candidatos independientes a las elecciones municipales y parlamentarias, los que debían tener como único norte concretar un programa centrado en la solución a problemas que requerían de urgente trato: el mejoramiento de la seguridad social y la habitación obrera. La primera tarea a la que se abocó la novel central obrera fue la reforma a la Ley 4.053 de Seguro Obrero. Para este efecto, desplegó una amplia campaña en los medios de comunicación, en el Congreso y en el gobierno, con el objeto de dar a conocer su proyecto de ley, que crearía la Caja de Previsión de los obreros de Chile.⁵

La reforma a la Ley 4.053 se promulgó, recogiendo partes de la propuesta elaborada por la Confederación, y pese a que no satisfizo completamente el anhelo de los dirigentes confederados, lo cierto es que no fue un mal comienzo. Los hechos demostraban que la orientación gremialista estaba dando sus frutos, lo que dio mayor impulso al esfuerzo de la Confederación en miras de alcanzar logros aún más significativos.

5. El proyecto fue publicado por partes en el diario *La Unión* de Valparaíso en la segunda quincena de abril de 1950. La iniciativa fue la parte más importante de un conjunto de otras reivindicaciones: creación de sueldos vitales regulados según el costo de la vida, mayor control sobre los inspectores del trabajo y sobre los industriales que no cumplían con la normativa laboral, respeto por el fuero sindical, modificaciones al pago del impuesto a la renta y ayuda estatal y privada para la construcción de viviendas obreras. Cfr. *La Confederación*, nov. 4, 1950.

La autoconstrucción obrera en Achupallas

Dar solución a la creciente necesidad de habitación para los obreros de la región fue el objetivo prioritario de la Confederación de Sindicatos de Viña del Mar. El medio escogido fue la adquisición (en 1950) del fundo Achupallas, compra para la cual el Sindicato Industrial de Crav sirvió de fiador. El proyecto estaba destinado a la edificación y autoconstrucción de 8.000 casas para los miembros de los sindicatos adheridos a la Confederación. Se inició así la obra más relevante de la central obrera viñamarina.⁶

Lo ímprobo del proyecto permitió a la Confederación esgrimir argumentos sólidos tendientes a captar para sus dirigentes el respaldo de aquellos electores que se manifestaban incrédulos ante las soluciones ofrecidas por los políticos. Así, entonces, la Confederación llevó al plano práctico su proyecto de sustituir a los intermediarios partidistas, asumiendo ella, directamente, el control de importantes cargos públicos. El presidente de la Confederación, Rubén Hurtado, fue diputado por la provincia de Valparaíso y el secretario, Emilio Puebla, fue regidor por Viña del Mar.

LOS VINCULOS CON EL PERONISMO

Y LA APARICION DE LA CENTRAL UNICA DE TRABAJADORES

La Confederación no ocultó jamás su aspiración de convertirse en una instancia suprasindical de carácter nacional. El contenido "gremialista" de su discurso la favoreció, ya que planteó soluciones a problemas respecto de los cuales existía consenso en los trabajadores, dándoles una base de respaldo significativa.

Al poco tiempo, sin embargo, los dirigentes confederados se vieron en la disyuntiva de darle mayor fundamento ideológico a su postura sindical, para presentarse como una alternativa real frente al comunismo y al socialismo, las doctrinas políticas

6. Cfr. *La Unión*, jul. 16, 1950. Los detalles respecto a la iniciativa figuran en un prospecto publicado por la propia Confederación: *Plan Achupallas* (Viña del Mar: Imp. San Jorge, 1959).

que tradicionalmente habían hegemonizado el movimiento asociativo del país. Encontraron el fundamento que buscaban en esa extraña amalgama doctrinal que constituyó el discurso peronista de la justicia social. El acercamiento hacia estas ideas se produjo cuando la Central General de Trabajadores (CGT) de Argentina cursó invitaciones a diferentes organizaciones sindicales del continente con el fin de reunirse en Asunción en 1952.

El fin de esa reunión era crear una organización laboral latinoamericana con orientaciones distintas a las sustentadas en aquel entonces por la Federación Sindical Mundial (FSM, de tendencia pro soviética) y la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres, nacida a raíz de una escisión, en 1949, de las facciones no comunistas en el seno de la FSM.

En Asunción, la participación chilena fue destacada. A los representantes nacionales les correspondió elaborar el reglamento interno y presidir la comisión de declaración de principios, declaración que evidenció el fuerte influjo de las ideas de la tercera vía, defendidas por el General Perón:

El mundo se haya dividido en dos grandes grupos contendores: el imperialismo comunista, que pretende someter a los pueblos a la dictadura del Estado; y del otro lado, el imperialismo capitalista, explotador que trata de reducir a los pueblos a un capital sin alma y sin escrúpulos; frente a estas dos fuerzas que arrastrarán la humanidad hacia el desastre, es preciso levantar las banderas de la paz y la justicia.

("Declaración de principios del Comité de Unidad Sindical Latinoamericano".
Archivo personal del Sr. Eneas Catalán)

La conclusión más importante de la reunión demandó la constitución de un movimiento sindical latinoamericano "auténticamente libre", que acabara con la "instrumentalización" comunista. Dicha organización se denominó ATLAS y tuvo vigencia mientras los peronistas estuvieron en el poder.

El regreso al país de los dirigentes de la Confederación que concurrieron a Asunción, marcó una nueva etapa en la historia de esa organización. Fuera de encontrar en el discurso "justicialista" una fuente de la cual nutrirse ideológica y económicamente, la Confederación estableció vínculos que le permitieron aunar posiciones con otras congéneres en Chile y América. Por otro lado, el nuevo sustento ideológico hizo más confrontacional la actuación de los dirigentes confederados. Su "lucha sindical" adoptó un carácter de "cruzada" contra el "capitalismo

explotador", pero, en especial, contra el comunismo criollo, "servil a los intereses de una potencia extranjera" ("Informativo del Comité Sindical Latinoamericano" [Buenos Aires], segunda quincena, abril 1952).

La "lucha" era por la formación de un movimiento gremial independiente, con capacidad de diálogo con el empresariado y el gobierno, con miras a un único objetivo, el bienestar del trabajador. La acción sindical debía cimentarse sobre "hechos y no palabras". Sin embargo, pese a haber establecido vínculos con algunos gremios de obreros y empleados del sector público, de la industria del transporte, las comunicaciones, la gráfica y las compañías de seguro, la Confederación estuvo lejos de convertirse en el nuevo referente aglutinador de la clase trabajadora chilena. La razón la esboza un dirigente fundador:

Se hicieron giras al norte y al sur del país con el propósito de unificar a los trabajadores en torno a esta Confederación, pero no prosperó la idea, porque no se adhirieron las grandes organizaciones como el cobre, el carbón, (...) que siempre tuvieron una orientación más de tipo política, en cambio la idea de Rubén Hurtado era siempre mantener la organización como totalmente independiente.

(Eneas Catalán, ex secretario de actas y asesor jurídico de la Confederación, ex militante del Partido Socialista Popular. Entrevista 8 ago. 1994)

En efecto, la impronta "independiente" y "gremialista" que los dirigentes azucareros como Hurtado le dieron a la Confederación, poco tenía que ver con el carácter politizado que habían tenido las anteriores centrales nacionales de trabajadores como la FOCH y la CTCH.

Menos ascendiente en el mundo sindical tuvo el discurso de la cooperación obrero-patronal, porque no respondía a un enfoque clasista de las relaciones sociales. El mismo ex dirigente ya citado (y que en 1954 se separó de la Confederación) compartió esta crítica:

Yo no participaba mucho con este contacto que siempre tuvieron los otros dirigentes de la Confederación con los empresarios. Por ejemplo, una de las primeras reuniones que tuvimos en Santiago fue para buscar la adhesión de la empresa para que se sumara a este proyecto (...) Ud. me preguntaba por qué los demás sindicatos no adhirieron, bueno, porque tal vez hubo esa crítica, en el sentido de que se le identificaba a la Confederación como un apéndice de las organizaciones patronales (...) las grandes organizaciones la consideraron de tinte amarillo.

(Eneas Catalán. Entrevista 8 ago. 1994)

Así, entonces, la relación entre los dirigentes de la Confederación y los de aquellas organizaciones sindicales que enraizaban con la tradición de centrales obreras politizadas, se caracterizó más por las desavenencias que por su intento de llegar a acuerdos.

La aparición de la Central Unica de Trabajadores (1953) abrió un largo tiempo de querellas. Este organismo retomó la línea anticapitalista que caracterizó a sus predecesores (FOCH y CTCH). En su declaración de principios enfatizó una línea de acción sindical enmarcada en los principios de la lucha de clases, tendiente a la sustitución del sistema capitalista por el socialista. El tono de esta declaración, y los dirigentes marxistas que la propiciaron, nada tenían que ver con los principios de cooperación entre clases, las ideas de la tercera vía, o con el compromiso de la Confederación con el gobierno de Ibáñez. Por esto es que la Concéntrica viñamarina no sólo no le dio su respaldo a la CUT, sino que además la combatió, argumentando, por ejemplo, que sus llamados a huelga en contra de la política económica de Ibáñez eran maniobras políticas y a una muestra de intolerable antipatriotismo (*La Confederación*, sept. 1954).

El declinar del ideal confederado

La disputa por ganar adeptos en los sindicatos de la Provincia fue una carrera perdida por la Confederación. Muchos de los 120 sindicatos que le dieron vida, se desligaron de ella para integrarse a la CUT. Este declive de la Confederación corrió en forma paralela al de las ideas caudillistas y "apolíticas" de Ibáñez, producto de los serios reveses de su gobierno en materia económica.

El derrocamiento de Perón en 1955 echó por tierra otra de las piedras angulares sobre las cuales la Concéntrica viñamarina estructuró su ideario. El desprestigio pareció ser total cuando un informe de una Comisión de Diputados confirmó que, en materia laboral, el peronismo se había "infiltrado" en el País por el concurso de la Confederación Nacional de Sindicatos de Viña del Mar (Cámara de Diputados, Sesión Número 32, jul. 5, 1956). El hecho daría pábulo para pensar que la carrera

ascendente del diputado y presidente del Sindicato Industrial de la Crav, Rubén Hurtado, llegaba a su fin. Pero ello no ocurrió. Fracasado el ideario apolítico de Ibáñez al que tanto apoyaron y derrocado el gobierno de Perón, del cual más de algún dinero recibieron, los dirigentes de la Confederación y del Sindicato Industrial de la Crav articularon fórmulas para no desaparecer del espectro público. La tabla de salvación fue Democracia Cristiana.

TENDENCIAS DEL SINDICALISMO REFINERO EN LA DÉCADA DEL SESENTA

Durante los años sesenta, los dirigentes confederados fueron arrastrados por lo que Angell (1974:191) denominó "la ola de entusiasmo popular en favor de la DC que recorrió el país a principios de los sesenta, atrayendo fuertemente a dirigentes sindicales de derecha como Wenceslao Moreno, de la Comach, o Rubén Hurtado, de los trabajadores de la Crav".

La ideología democratacristiana resultó atractiva para estos sectores por cuanto ella "reencarnó" un espíritu refundacionista, al plantearse como una tercera opción entre el socialismo y el capitalismo. A través de este partido, los dirigentes refineros obtuvieron beneficios para sus representados y estructuraron una base de respaldo que les permitió su vigencia en el ámbito público, en una época particularmente ideologizada, como fue la década del sesenta.

Así, entonces, vestido de ropajes democratacristianos, el sindicalismo refinero conservó la matriz de su discurso gremial. Existieron a lo menos tres puntos de coincidencia entre el sindicalismo refinero y la orientación sindical de la Democracia Cristiana. Ambos compartían una postura gremial que enfatizaba una reivindicación centrada más en lo económico que en lo ideológico, y defendían la tesis acerca de la necesaria independencia del influjo partidista en las directivas sindicales. Otra coincidencia se dio en el tema de las relaciones entre capital y trabajo. La política sindical de la DC indicaba que tanto obreros como empresarios debían tener intereses en común que les permitieran compartir la propiedad y las utilidades de la industria. Respecto al sindicato, se señalaba que éste no debía ser una entidad ajena a la empresa, sino parte de ella. Con base en lo anterior, cabe preguntarse si, en la Crav, la continuación de un discurso sindical que apelaba a la integración entre capital y trabajo tenía nuevos

fundamentos sobre los cuales reafirmarse. En otras palabras, habría que estudiar si efectivamente los trabajadores fueron ganando autonomía y una participación más protagónica en las decisiones de la compañía, o bien, se mantuvieron apegados al marco paternalista de la primera etapa.

La respuesta a este último cuestionamiento será abordada en el siguiente apartado. En lo inmediato nos preocuparemos de analizar las consecuencias que tuvo para el sindicalismo refinero su entrada en el juego de la lealtades político-partidistas.

Una consecuencia inmediata fue la posibilidad de obtener de las autoridades garantías de no privilegiar a la estatal Iansa en detrimento de los trabajadores de las industrias privadas del azúcar, cuestión que, de paso, estrechó los vínculos entre los dirigentes sindicales con los directivos de la industria. Esto fue particularmente notorio en las administraciones de Alessandri y Frei.⁷

Pero, al inclinarse por una opción partidista de centro, los dirigentes refineros intensificaron sus desgastantes disputas con líderes sindicales y políticos de izquierda, disputas que se expresaron con especial virulencia a fines de los años sesenta, a raíz de la lentitud con que se llevaban a efecto las obras en la población Achupallas.

Aunque desde el inicio la izquierda política y sindical mostró reticencias hacia el proyecto,⁸ fue en la década del sesenta cuando el clima de animosidad alcanzó los mayores niveles. El hecho que más encono desató dentro de esta izquierda, solidaria y excitada con el proceso cubano, fue la aceptación, por parte de los sindicalistas de la Confederación, de dineros provenientes de la Alianza para el Progreso. En 1962, Provien (la institución creada por la Confederación con el fin de administrar los recursos aportados por los trabajadores para urbanizar

7. Cfr. *La Unión*, jun. 16, 1965. Para conocer más respecto a temores que provocó la competencia de la Iansa en los trabajadores y los ejecutivos de la Crav, véase la entrevista a Mario Sarquis (ex director de la estatal del azúcar) en *Historias personales: Políticas públicas* (Santiago: Ed. Los Andes, 1993).

8. Para ver las críticas de la izquierda política y sindical de la región, confróntese el periódico *El Intransigente*, Viña del Mar. En particular, consultar las siguientes ediciones: diciembre 9, 1950; septiembre 23, 1950; octubre 10, 1953; diciembre 30, 1951; abril 4, 1953.

el predio de Achupallas) obtuvo un préstamo de 2 millones de dólares para edificar 7.600 viviendas en el sector de Villa Dulce norte (sector meseta El Gallo, de Achupallas).

La demora en la entrega de la población fue el argumento esgrimido por el Partido Comunista para cuestionar la legalidad y los manejos financieros de Provien, atacando directamente a su presidente-gerente, el diputado democratacristiano Rubén Hurtado.

El ataque a Hurtado derivó en un juicio contra el partido que desde 1964 gobernaba al país. Así, en *El Intransigente* (sept. 1966) se afirmaba que "los DC conocen de sobra los antecedentes de Hurtado, pero lo toleran y sostienen como el más esclarecido líder de los tránsfugas políticos, identificándose así con él".

Entre 1965 y 1966 el periódico oficial del Partido Comunista inició una dura campaña contra Provien, pidiendo declarar a Achupallas como un loteo irregular y encarcelar a quienes fueran responsable de "esta gran estafa". La respuesta de Provien no fue menos dura: "contra estos duros de cabeza, contra estos fanáticos sin remedio, contra estos perros falderos del imperialismo soviético, no tenemos más argumentos que las 1600 casas construidas" (*La Unión*, feb. 27, 1966).

Es evidente que esta polémica tuvo visos que fueron más allá de lo meramente técnico y no puede descontextualizarse de la radicalización en que actuaron las directivas sindicales, particularmente a fines de los años sesenta. En este clima de animadversión mutua, el proyecto Achupallas fue un campo de batalla más por abrogarse la "auténtica representatividad de la clase trabajadora".

Llegada de la década del setenta, Achupallas ya había sido declarada loteo irregular. El gobierno asumió el término de las obras. El proceso de descomposición de la Confederación llegó a su fin.

Pero la actuación pública de los dirigentes refineros no desapareció. Con el triunfo de la Unidad Popular, el Sindicato Industrial de la Crav fue convocado a nuevos desafíos. Por un lado, mantener la unidad de sus afiliados; y, por otro, asumir un compromiso en orden a mantener el esquema organizacional de la refinería y las innovaciones que se tenían proyectadas, las cuales se veían "amenazadas" por las tendencias estatizadoras del régimen.

Paralelo a esto se vivía otra historia en la industria Yarur. Allí los trabajadores aplaudieron la ascensión del "gobierno popular" y, al contrario de lo que ocurrió

en Crav, no lucharon contra la intervención estatal en la empresa, sino que la propiciaron.

¿Qué explica tal diferencias de posiciones?

TRAYECTORIAS SINDICALES COMPARADAS

Hemos querido concluir este trabajo comparando la evolución sindical de dos grupos de trabajadores que desarrollaron su actividad bajo modelos de relaciones industriales distintos: los refineros y los textiles.

En el caso de los primeros, es evidente que la organización de relaciones industriales de la Crav, al ofrecerles garantías para su estabilidad económica y social, capacitación, permeabilidad a las demandas laborales e integración paulatina en algunos niveles de decisión, creó las condiciones básicas para motivar en ellos, tanto a nivel personal como colectivo, un sentimiento de satisfacción y pertenencia, cuya consecuencia fue la cooptación del grupo laboral en virtud de los intereses sustentados por la compañía: paz social, disciplina e incremento de la productividad.

Lo anterior tuvo una clara incidencia en la matriz gremialista del discurso y de las conductas adoptadas del sindicalismo refinero, el que tradicionalmente mostró una línea tendiente a evitar el conflicto con la parte ejecutiva de la empresa; de hecho, en más de cien años de existencia sólo en una ocasión los trabajadores de la Crav se declararon en huelga, la que no despertó muchas simpatías, debido a que se la acusó de ser organizada por los mismos patrones (*La Opinión*, marzo 8, 9, 10 y 12, 1951).

Pero lo anterior no se reprodujo en otros sectores de la actividad industrial, como el textil. Allí el modelo de relaciones industriales tuvo un carácter muy diferente. Los patrones se mostraron distantes respecto a sus trabajadores y aplicaron medidas que fueron rechazadas por éstos. En este sector, el sindicalismo de clase tuvo una presencia importante. Planteó una posición confrontacional con la parte ejecutiva y estableció alianzas con partidos políticos de izquierda o con la Central Unica, para obtener una base de respaldo que compensara el poder de la parte administrativa, indolente a demandas laborales. Y de la reivindicación sectorial, esta línea sindical evolucionó a planteamientos de cambio radical en

la estructura político-social, conforme se fueron polarizando las relaciones sociales al interior del recinto.

En el caso de los trabajadores textiles de la empresa Yarur, los mecanismos de cooptación social fueron mucho menos sutiles que en la refinería; de hecho, en Yarur no se crearon las instancias que posibilitaron a la Crav gestar ciertos niveles de integración de los trabajadores con la compañía.

En un plano teórico, las demandas de los trabajadores azucareros y las de los textiles no presentaban grandes diferencias. Ambos grupos de trabajadores buscaban lo que se consideraba la finalidad de todo sindicato industrial: elevar el nivel de bienestar para sus afiliados dentro de un ambiente de estabilidad laboral. La concreción de estos objetivos en la Crav se facilitó debido a la presencia de mecanismos de componenda y de un clima de relaciones laborales que hicieron innecesario salir del ámbito de la industria para resolver demandas laborales. En Yarur, estas condiciones no se dieron. Entre 1937 y 1960, como bien lo demuestra Peter Winn en su obra *Weavers of revolution* (1986), las relaciones industriales en la industria textil santiaguina tuvieron un carácter paternalista no exento de represión, cuyo objetivo era crear vínculos de lealtad en los trabajadores a cambio de seguridad en el empleo. Concluida esta etapa, no hubo una evolución en orden a permitir a los trabajadores salir de un rol estrictamente subordinado. A la muerte del fundador de la fábrica, sus hijos mantuvieron algunos mecanismos del "viejo orden de control social". Pero la línea gruesa de ese antiguo orden fue desahuciado. Desde el inicio, la gestión de Jorge Yarur buscó darle a la gerencia un estilo "moderno", tecnocrático y, por tanto, despersonalizado. Los nuevos patrones asumieron una actitud distante, ausente, no compartieron con los trabajadores ni tampoco buscaron integrarlos a "su" industria.

Respecto a la organización del trabajo, los nuevos lineamientos determinaron la implantación, en 1961, de un sistema destinado a la optimización y eficiencia productiva. Se trataba de un sistema de trabajo "científico", el taylorismo. El modelo planteaba enseñar al trabajador la manera más adecuada de hacer sus tareas sin pérdida de tiempo. La retribución debía estar en relación con la productividad, por lo que se creó una escala de pagos basada en base incentivos. Quienes lo aplicaron, cronómetro en mano determinaban quienes desarrollaban su labor en menor tiempo y con mejores resultados. El sistema estaba dirigido para los "más aptos" y sólo tomó en consideración las motivaciones económicas que podía tener el

trabajador, y no los desgastes físicos y psicológicos o el impacto en las relaciones sociales (al interior o fuera de la industria) que podía significar la aplicación del sistema.

El ambiente se enrareció y, al poco tiempo, los trabajadores calificaron al sistema como "inhumano", por las presiones que ejercía y la inestabilidad laboral que suponía. En los primeros meses de 1962, cerca de mil operarios fueron despedidos. El modo natural que los trabajadores tenían de hacer frente a una situación adversa como la descrita, era amparándose en un sindicato que efectivamente representara los intereses laborales y no los de los patrones, como venía ocurriendo desde la fundación de la textil. Por ello es que la elección fraudulenta de un lista sindical "apatronada" se convirtió en la causa mediata de la gran huelga de 1962, aunque de fondo, la razón estribó en el rechazo al sistema de trabajo aplicado por los nuevos patrones.

En la consecución de sus objetivos, el grupo de trabajadores que adhirió al movimiento, en especial los jóvenes, demostraron una fuerte conciencia de clases y simpatía por la izquierda política y sindical. Adoptaron un enfoque marxista al autodefinirse como un grupo explotado que buscaba terminar con las estructuras de esa explotación: los bajos salarios y el ambiente de miedo de la fábrica. De este modo, la alianza con la Central Unica o con los partidos políticos de izquierda se convirtió en una necesidad, en el medio a través del cual contrarrestar la presión de una parte ejecutiva indolente.

Pero la huelga no arrojó los resultados esperados. Terminado el conflicto, los dueños de Yarur asentaron su control sobre los trabajadores e impusieron definitivamente el sistema tayloriano. Los últimos años de la década del sesenta se caracterizaron por una política cada vez más impermeable a los requerimientos de la parte laboral. Las tensiones sociales al interior de la fábrica fueron aumentando de grado, al mismo tiempo que el discurso del sindicalismo de clase iba captando más adeptos.

En este clima se desarrollaron las elecciones presidenciales de 1970. El triunfo de la Unidad Popular alentó las esperanzas de una transformación radical del modelo de relaciones industriales en Yarur.

La llegada del "gobierno popular" creó las condiciones para la "rebelión". Los trabajadores se tomaron la fábrica "para liberarse del yugo de los Yarur". El

Estado asumió la responsabilidad de estructurar un "nuevo orden". Yarur fue la primera empresa en incorporarse al Area de Propiedad Social (APS).

Las razones que el gobierno esgrimió al requisar y nombrar un interventor en la industria Yarur fueron parecidas a las que utilizó para justificar su intento de traspasar al área social la Refinería de Viña del Mar. Se acusó a la Crav de constituir un monopolio y, a fines de 1971, se la incorporó en un plan de futuras estatizaciones. Sin embargo, la reacción de los trabajadores fue muy distinta a la que tuvo lugar en Yarur. Los trabajadores no buscaron la estatización de la Crav; por el contrario, se opusieron a ella.

¿Qué explica esta actitud?

A partir del testimonio escrito y oral se desprenden dos conclusiones fundamentales. En primer lugar, se argumentó que los trabajadores no tenían conflictos con la parte empresarial y tradicionalmente no lo habían tenido, por eso es que era injustificable pensar en tomas para exigir la incorporación al APS. En segundo lugar, se señaló que, al pasar la Crav al área estatal, los trabajadores perdían toda posibilidad de ejercer un verdadero control sobre la industria, ya que el Estado impondría la orientación de ésta. El discurso de las dirigencias sindicales planteó la "defensa" de la Crav como una forma de "salvaguardar" el proceso de participación de los refineros en "su" industria, proceso que venía desarrollándose desde los años cincuenta. En efecto, a partir de esa década, el modelo de relaciones industriales de la Crav evolucionó en concordancia con las iniciativas que demandaban una mayor participación de los distintos actores sociales en sus respectivos ámbitos de desarrollo.

Por intermedio de su sindicato, los trabajadores de la Crav fueron asumiendo responsabilidades en la dirección de ciertos organismos, como el servicio de bienestar. Un proceso similar operó con otras áreas, lo que permitió la participación de los trabajadores en algunos niveles de decisión. Por ejemplo, la evaluación de cargos era realizada por un comité paritario donde tenían representación la parte administrativa y laboral.

Pero fue a comienzos de los años setenta cuando los trabajadores de la Crav incrementaron su proceso de participación. En 1971 se crearon comités de información, de administración, de producción, y comités de base para la propuesta de sugerencias respecto al manejo de la industria (Huerta y Jamis 1972). En ese mismo año los trabajadores adquirieron un número mayor de acciones de la Compañía.

En 1936 la Crav había regalado a sus operarios un número limitado de acciones "para interesarlos en la buena marcha del negocio", pero a posteriori, aumentar la presencia de los trabajadores en el capital accionario fue una demanda del propio sindicato, como una manera de influir en la conducción de la empresa. En septiembre de 1971 los dirigentes laborales presentaron un plan que contó con el respaldo del 79 por ciento de miembros del sindicato. Dicho plan fue la respuesta de los refineros a los intentos estatizadores del gobierno.⁹ El plan perseguía la socialización y no la estatización de la empresa; esto significaba que por la vía de adquirir acciones, los trabajadores, y no el Estado, se convertirían en los dueños de la compañía.

Para adquirir tales acciones, los refineros propusieron la creación de un Fondo Nacional de Desarrollo, el cual se formaría con las utilidades de la empresas. Este dinero no sólo serviría para adquirir acciones, sino también para crear nuevas empresas. El fondo debía ser administrado por representantes de los trabajadores, los que en conjunto con el Estado crearían un organismo que se encargaría de coordinar las metas económicas de éstos y del gobierno.

Este era un programa con proyección nacional a largo plazo. En lo inmediato, los trabajadores obtuvieron de la empresa la creación de un fondo de desarrollo a nivel de la Crav, y préstamos (con cargo a las indemnizaciones) para abrir un poder comprador de acciones a través de la Federación azucarera, lo que permitió que en 1971 los trabajadores del azúcar tuvieran en su poder 13,3 por ciento de las títulos accionarios de la fábrica, y en 1973 el 20 por ciento de éstos.

Como es obvio suponer, la aceptación de este programa por parte de los ejecutivos de la empresa no respondió sólo al deseo de acceder a peticiones laborales. Detrás de ello había un objetivo estratégico: coaligar a los trabajadores al directorio de la Compañía en su lucha contra la desprivatización. Esto explica la actitud crítica de los sindicato y de la Federación de trabajadores azucareros, que en reiteradas oportunidades se refirieron a la "persecución de la cual era objeto la Compañía".

9. Cfr. *El Mercurio*, Valparaíso, enero 22, 1972. Parte de esta propuesta fue incorporada a un proyecto de ley entregada por la Asociación de Industriales de Valparaíso y Aconcagua a la Junta Militar. Cfr. *El Mercurio*, Valparaíso, dic. 12, 1973.

Los trabajadores contrarios a la estatización constituyeron el Frente Democrático al interior de la industria, el cual se encargó de crear comités de vigilancia "anti toma".

Cuando en septiembre de 1973 sobrevino el golpe militar, una declaración de la Federación de trabajadores azucareros publicada en *El Mercurio* expresaba su alegría frente al término de lo que calificaba como una "pesadilla" que amenazó con la estabilidad de su fuente laboral y su esquema de "empresa integrada" (*El Mercurio*, Valparaíso, sept. 22, 1973). Al poco tiempo, sin embargo, los mismos representados en esa declaración se dieron cuenta de que el proceso que tanto defendieron las dirigencias sindicales, nada tenía que ver con las nuevas orientaciones políticas adoptadas por el régimen militar.

El proceso de participación se interrumpió para nunca más retomarse. Pocos años faltarían para que la nebulosa del "lejano y buen recuerdo" cubriera la tan apreciada estabilidad laboral y económica, así como las identidades culturales que se ligaron al trabajo refinero.

REFERENCIAS

FUENTES CITADAS

- Crav Deportes*. Organó oficial del club social de la Refinería de Azúcar. Viña del Mar. 1938-1944
- Informativo del Comité Sindical Latinoamericano*. Buenos Aires, 1952
- La Confederación*. Organó oficial de la Confederación Nacional de Sindicatos de Viña del Mar. Viña del Mar, 1950-1954
- El Intransigente*. Viña del Mar, 1949-1967
- El Mercurio*. Valparaíso, 1927-1951-1969-1975
- La Opinión*. Valparaíso, 1951
- La Unión*. Valparaíso, 1950-1969
- Nuestra Crav*. Departamento de Relaciones Industriales Crav. Viña del Mar, 1974-1976
- Cámara de Diputados. "Informe de la comisión especial investigadora de las actividades que han desarrollado en el país elementos provenientes de las dictaduras latinoamericanas". Sesión Número 32. Julio 5, 1956.
- Crav. 50 años*. 1937. Valparaíso: Imp. El Universo.
- "Declaración de principios del comité de unidad sindical latinoamericano". Archivo personal del Sr. Eneas Catalán.

BIBLIOGRAFIA CITADA

- Angell, A. 1974. *Partidos políticos y movimiento obrero en Chile*. México: Ediciones ERA.
- Barría, J. 1971. *El movimiento obrero en Chile*. Santiago: Ediciones UTE.
- Claude, G. 1974. *Historia del pensamiento administrativo*. New York: Prentice-Hall.
- Concha, J. E. 1899. *Cuestiones obreras*. Santiago: Imprenta Barcelona.
- Concha, J. 1915. *Conferencias sobre economía social*. Santiago: Ed. de la Federación de Obras Católicas.
- Grez, S. 1990. "La huelga general de 1890". En *Perspectivas*. Santiago: CEP.
- Historias personales: Políticas públicas*. Santiago: Ed. Los Andes, 1993.
- Huerta P. y R. Jamis. 1972. "Evaluación del sistema de participación organizacional". Memoria de Grado, Escuela de Economía, U. de Chile, Santiago.
- Macchiavello, G. 1968. *Colaboración y cogestión en las empresas*. Santiago: Ed. Jurídica.
- Morris, J. 1967. *Las élites, los intelectuales y el consenso. Estudio de la cuestión social y del sistema de relaciones industriales de Chile*. Santiago: Ed. del Pacífico.
- Pizarro, C. 1986. *La huelga obrera en Chile*. Santiago: Ediciones SUR.
- Rojas, J. 1993. *La dictadura de Ibáñez y los sindicatos*. Santiago: Centro de Investigaciones Diego Barros Arana.
- Rubio, G. 1988. "Los trabajadores y su interpretaciones de la realidad. Valparaíso, 1940-1950". Memoria de Grado, Historia, U. Católica de Valparaíso.
- Solana y Pianovi. 1978. *Teoría de la administración de organizaciones*. Buenos Aires: Ed. de Contabilidad moderna.
- Winn, Peter. 1986. *Weavers of revolution. The Yarur Workers and Chile's Road to Socialism*. New York: Oxford University Press, 1986.
- Zapata, F. 1992. "Sistema de articulación del sindicalismo. Estado y crisis sindical en América Latina". *Trabajo* 8. México: Centro de Análisis del Trabajo.