



COLECCIÓN movimiento **S**ociales

Peter Winn

# Tejedores de la revolución

Los trabajadores de Yarur y la vía chilena al socialismo

Traducción de Verónica Huerta y Paula Salazar



PETER WINN

# Tejedores de la revolución

Los trabajadores de Yarur  
y la vía chilena al socialismo

Traducción de  
Verónica Huerta y Paula Salazar



**Winn, Peter**

Tejedores de la revolución [texto impreso] / Peter Winn; Verónica Huerta; Paula Salazar (Traductoras). — 1ª ed. — Santiago: LOM Ediciones; , 2004.  
362 p.; 16x21cms. (Colección Movimientos Sociales).

R.P.I.: 137.839  
ISBN : 956-282-620-1

I. Yarur Manufacturas Chilenas de Algodón.  
2. Socialismo – Chile 3. Chile – Historia – 1970 - 1973  
I. Título. II. Serie III. Verónica Huerta (Traductora).  
IV. Paula Salazar (Traductora)

Dewey : 338.76 — cdd 21  
Cutter : W7761

Fuente: Agencia Catalográfica Chilena

© LOM Ediciones  
Primera edición en Chile, 2004  
I.S.B.N.: 956-282-620-1

PETER WINN  
Registro de Propiedad Intelectual Nº: 137.839

Motivo de la cubierta: Fotografía de Peter Winn

Diseño, Composición y Diagramación:  
Editorial LOM. Concha y Toro 23, Santiago  
Fono: (56-2) 688 52 73 Fax: (56-2) 696 63 88

Impreso en los talleres de LOM  
Miguel de Atero 2888, Quinta Normal  
Fono: (56-2) 716 9684 - 716 9695 Fax: (56-2) 716 8304  
web: [www.lom.cl](http://www.lom.cl)  
e-mail: [lom@lom.cl](mailto:lom@lom.cl)

En Buenos Aires *Editores Independientes de Chile S.A.* (EDIN)  
Baldomero Fernández Moreno 1217  
Fono: 5411-44322840  
[editoresindependientes@hotmail.com](mailto:editoresindependientes@hotmail.com)

Impreso en Santiago de Chile.

*A la memoria de mi padre,  
quien dedicó su vida a defender los sueños de los trabajadores.*

*Y a la memoria de aquellos trabajadores chilenos  
que murieron defendiendo sus sueños.*

*“La conciencia de un trabajador no es una curva que sube y baja con los salarios y los precios; es la acumulación de una vida de experiencia y de socialización, tradiciones heredadas, luchas exitosas y derrotadas... Es este pesado bagaje el que va configurando la conciencia de un trabajador y provee las bases de su comportamiento cuando maduran las condiciones... y el momento llega”.*

E.P. THOMPSON

## Prefacio a la edición chilena

Mucho ha cambiado en Chile desde que hice la investigación para este libro entre 1972-1974. La fábrica textil Yarur ya no existe, y los edificios vacíos son un testimonio silencioso de los costos de aquellos cambios. De hecho, poco queda de la industria textil de Chile, que antes de 1973 era una de las industrias manufactureras más importantes del país. Esta historia la contaré en otro libro. Hoy, Chile está gobernado por el primer presidente socialista desde Salvador Allende, pero el sueño del socialismo que inspiró a los trabajadores de Yarur y a Allende se ha desvanecido, incluso en el partido que aún se sigue denominando "socialista" y que honra su memoria.

También han transcurrido muchos años desde que se publicó la edición original en inglés de este libro en 1986. Durante esos años, Chile pasó desde una dictadura a una democracia, pero este libro siguió sin publicarse en español, a pesar de los esfuerzos de mis amigos y colegas chilenos, de los cuales estoy muy agradecido. Existen diferentes tipos de censura, formal e informal, y la reticencia de la Concertación a reexaminar la historia de la era de la Unidad Popular (época en que los actuales aliados de la Concertación, los demócrata cristianos y los socialistas, eran enemigos) es un tipo de censura.

Por esta razón, estoy muy agradecido de Tomás Moulian, Mario Garcés y LOM Ediciones por su interés y valor para publicar esta edición en español de *Weavers of Revolution*. También agradezco a mis traductoras, Verónica Huerta y Paula Salazar por sus esfuerzos por traducir mis palabras difíciles a otro idioma, y a Alberto Harambour y Claudia Mejía por su lectura de la traducción.

Este libro ya ha tenido influencia en aquellos chilenos que han podido leerlo en inglés. Ahora, todos los chilenos podrán leerlo y juzgarlo por sí mismos. Espero que sea la chispa que incite a reexaminar una época en la historia de Chile que sigue siendo más un tema de polémica política que de exploración histórica.

En este libro he intentado captar el espíritu de la era de Allende en mi narrativa y con las palabras de los trabajadores de Yarur. Espero que éste les permita entender a aquellos que hoy son muy jóvenes para recordar las esperanzas y sueños de esos años, y a aquellos que los olvidaron, recordarlos.

Además, en un Chile con tendencia a la amnesia histórica selectiva, la publicación de este libro en español también es un paso adelante en el terreno de la historia y la memoria, parte de una lucha sobre el pasado en el presente que da forma al futuro.

En los diecisiete años que han transcurrido desde que terminé la edición original de este libro se han publicado muchos libros, algunos de los cuales he mencionado en las notas de esta edición. Sin embargo, salvo excepciones, he resistido la tentación de rescribir este libro a la luz de la nueva información y las nuevas interpretaciones. Una excepción es el "epílogo" de la edición de 1986, el cual escribí debido a la solicitud de Oxford University Press, y que está demasiado anacrónico para ser publicado en 2003. Al omitir el epílogo, además, restauro mi diseño original.

Donde ha sido posible, también he reestablecido las citas originales en español. Las pocas veces que no fue posible, se hizo la traducción a partir de la edición en inglés.

En la edición de 1986, publicada durante la dictadura de Pinochet, los nombres de todos los entrevistados, menos de las figuras públicas, se cambiaron para proteger mis fuentes. Aunque en la actualidad probablemente no existe peligro inmediato para estas fuentes, me parece preferible mantener esta política, sobre todo porque no tengo forma de contactar a la mayoría y así estar seguro de tener su permiso para usar sus nombres verdaderos. Pido disculpas a aquellas fuentes que hubiesen preferido lo contrario.

Esto también es válido para los agradecimientos que debo a tantos chilenos que permitieron que este libro haya sido posible. Estoy en deuda sobre todo con aquellos que compartieron sus palabras y recuerdos conmigo. Aquellos que eran figuras públicas están acreditados en el texto y en las citas. Los demás sabrán quiénes son cuando lean sus palabras, y espero que sientan satisfacción al ver su presencia en esta historia. También estoy muy en deuda con los bibliotecarios que me ayudaron con la investigación, a veces corriendo riesgos.

No obstante, quisiera aprovechar esta oportunidad para agradecer especialmente a tres amigos chilenos que me alentaron y asistieron en la investigación y en la redacción de este libro con sus propios trabajos, sugerencias y críticas: Sergio Bitar, María Eugenia Hirmas y Cristóbal Kay. También quisiera expresar mi gratitud a tres amigos y colegas que a través de los años alentaron la traducción y publicación de este libro en Chile: Luis Ortega, Julio Pinto y Gabriel Salazar.

En la edición original en inglés de 1986, agradecí a los trabajadores de ex-Yarur "que confiaron en mí para contar su historia". También expresé la esperanza de que "cuando ellos puedan leerla, espero que sientan que su confianza no fue en vano". Al publicar esta edición en español, reitero aquellos agradecimientos y conservo esa esperanza. En cierto sentido, esta edición chilena es para ellos.

Nueva York,  
11 de septiembre, 2002

## Prefacio de la edición original en inglés de 1986

Como muchos proyectos, éste comenzó por casualidad. En febrero de 1972 iba camino a Uruguay con la intención de terminar una investigación sobre el siglo diecinueve que transformaría una tesis doctoral acerca de la influencia británica en un libro. Durante el vuelo entre Lima, Perú, y Santiago de Chile entré en conversación con un grupo de norteamericanos que iban a Chile en un *tour político* de la revolución democrática de Salvador Allende. Iban a visitar la primera fábrica tomada por sus trabajadores después de la elección de Allende, y me invitaron a acompañarlos. Este libro es el resultado de aquella inesperada visita a la fábrica textil de Ex-Yarur.

Pasé la mayor parte del día en la fábrica Ex-Yarur, hablando con sus trabajadores y con sus dirigentes acerca de su experiencia. A medida que escuchaba a los obreros contar su historia, quedé impresionado por su elocuencia y por la trascendencia de lo que decían. Ellos nunca escribirían sus memorias, pero se expresaban como cualquier político aunque estaban probablemente más dispuestos a decir la verdad si uno se daba el tiempo para escucharlos. Si bien recopilar la historia de "lo inarticulado" se había puesto de moda entre los historiadores –quienes con frecuencia trazaban registros fragmentarios e ingeniosas interpolaciones de datos–, ninguno, sin embargo, aprovechaba la oportunidad de registrar la historia que estos trabajadores estaban haciendo. Pensé: "este es el tipo de historia que se debería estar haciendo del proceso revolucionario: no desde la mirada del palacio presidencial, sino la historia desde abajo. Después de todo, si ésta es una *revolución proletaria*, como clama la izquierda chilena, entonces estos trabajadores son los protagonistas principales". Resolví que si alguna vez volviera a Chile a investigar, éste sería el proyecto que realizaría.

Durante las semanas siguientes, el estallido de la guerra civil Tupamara en Uruguay me hizo imposible continuar con mis planes originales, así que decidí quedarme en Chile y realizar un estudio histórico de la industria Yarur. A medida que exploraba esa historia, su alcance y trascendencia crecía. Descubrí que Yarur era la primera industria textil moderna de algodón en Chile y la

base de uno de los imperios económicos más poderosos del país. Descubrí que Yarur había sido por mucho tiempo un símbolo de la lucha social, un escenario donde chocaban visiones contradictorias de las relaciones laborales y de producción. Me di cuenta de que los trabajadores de Yarur no solo eran los primeros trabajadores en tomarse su fábrica después de la elección de Allende, sino también los primeros en forzar la socialización de su empresa, a pesar de la oposición presidencial. También eran los primeros en inaugurar la participación de los trabajadores en la gestión de su empresa. Conocí a tejedores que habían impuesto su visión de la revolución a los políticos y conocí a hilanderos que habían nacido campesinos y que en el transcurso de sus vidas habían experimentado una revolución industrial y una transición hacia el socialismo. Me di cuenta de que a través de la historia local de la fábrica Yarur, se podría dilucidar gran parte de la historia moderna de Chile.

Responsabilidades de trabajo interrumpieron mi investigación, pero volví a Chile a mediados de 1973 para retomarla, aunque en un contexto muy diferente y más difícil, es decir, en medio de la agonía final del proceso revolucionario. Mi investigación se vio primero alterada y posteriormente terminada por el golpe militar del 11 de Septiembre de 1973 y sus consecuencias represivas. Persistí en mis esfuerzos por varios meses, pero ya no era posible hacer historia oral de los trabajadores en el Chile del General Pinochet. Cuando traté de volver a la fábrica Yarur para continuar investigando, fui denunciado anónimamente, detenido por el Ejército y llevado a punta de bayoneta al cuartel de un regimiento, donde fui interrogado durante la noche por su comandante. Después de tres días de interrogatorios e indagaciones, él me informó: "En realidad, profesor Winn, no tenemos ninguna prueba de que usted haya cometido algún delito, exactamente dicho, pero hablar con los obreros y entrevistarse con los dirigentes sindicales es muy sospechoso. Queremos que *nadie hable* con nuestros trabajadores" sentenció, poniendo un abrupto final a mi investigación. "Lo que Chile necesita en esta hora difícil, doctor Winn, es orden, tranquilidad, disciplina y trabajo. Por esta razón, el Gobierno ha decidido que es mejor que usted se vaya del país, dentro de las próximas veinticuatro horas a más tardar". Por lo tanto, no pude obtener muchas de las entrevistas que había planificado. El registro de otras desapareció durante la dificultosa salida del estado policial de Pinochet. Tampoco pude regresar a Chile para seguir investigando.

Aun así, las entrevistas y notas recolectadas durante esos meses de investigación fueron ricas y voluminosas. La transcripción y traducción de muchas horas de entrevistas hicieron muy lento el proceso. La integración de los valiosos relatos de la experiencia de los trabajadores en una interpretación más

general de la historia de Chile fue una tarea absorbente que requirió mucho tiempo. Como consecuencia, demoré muchos años en escribir la historia de los trabajadores de Yarur.

Cualquier proyecto concebido bajo tales circunstancias y ejecutado en un período tan largo de tiempo, acumula inevitablemente muchas deudas intelectuales. Éste no es la excepción. Muchas personas e instituciones en Chile contribuyeron a este libro y desearía poder agradecerles a todos. El espacio impone una restricción, la política otra. Dado el estado de los asuntos chilenos, quizá sería dañino agradecer su ayuda y consejos en estas páginas. Los que contribuyeron saben y yo sé lo invaluable que fue su aporte. Espero que los contenidos de este libro sean suficiente retribución por su ayuda.

Es mucho más fácil agradecer a los individuos e instituciones en los Estados Unidos que contribuyeron a este libro. La política generosa de la Universidad de Princeton hacia los jóvenes académicos hizo posible la investigación inicial, mientras que el Programa de Becas de Pos Doctorado de la Fundación Tinker me permitió continuar desarrollando mi investigación en el contexto acogedor del Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Columbia. Tengo agradecimientos especiales y una deuda de gratitud para con el doctor Seweryn Bialer y hacia el Instituto de Investigación sobre Cambio Internacional de la Universidad de Columbia, que apoyó la escritura de este libro por cuatro años y ofreció una crítica constructiva y solidaria, además de proveer una comunidad académica conducente al trabajo creativo. Frank y Nita Manitzas, Barbara Stallings y Carol Smith contribuyeron de distintas maneras al éxito de mis esfuerzos de investigación.

Muchos de mis colegas en las universidades de Tufts, Yale y Columbia leyeron todo o parte del manuscrito, como hicieron también muchos colegas de otras instituciones. Estoy en deuda con todos ellos, pero no tengo espacio aquí para agradecerles a cada uno de ellos individualmente. Sin embargo, los comentarios detallados de Shane Hunt, Edward Malefakis, Kenneth Maxwell, Daniel Mulholland y Howard Solomon merecen una mención especial. Quiero subrayar, además, las innumerables contribuciones de cuatro amigos íntimos: Martin Garbus, Richard Locke, Martin Sherwin e Isser Woloch. Sin su impulso, apoyo y consejos este libro no podría haber alcanzado su fruto.

En particular, quiero agradecer a Ethan Winn, cuyos ojos celestes, cara de ángel y amor tierno me inspiraban a seguir en los momentos más difíciles. Y sobre todo, quiero agradecer a Sue Gronewold, mi editora *en casa*, mi crítica más dura, y mi compañera más íntima, cuyas contribuciones multifacéticas a este libro están tejidas en sus palabras y en el tejido de nuestra vida juntos.

Finalmente, quisiera agradecer a Nancy Lane y Susan Gyarmati por su consejo editorial que, pese a mis protestas, mejoraron este libro. Estoy también agradecido de Henry Krawitz y Cecil P. Golann por su edición precisa y sensible. Las fotografías son todas mías, pero estoy en deuda con Jerry Berndt por sus reproducciones.

Pero más que nada, me gustaría agradecer a los trabajadores de Ex-Yarur, quienes confiaron en mí para contar su historia. Cuando ellos puedan leerla, espero que sientan que su confianza no fue en vano.

P. W.  
Cambridge, Massachusetts  
Diciembre, 1985.

## Introducción. Una fábrica tomada, una revolución transformada

El lunes 26 de abril de 1971 los chilenos despertaron sorprendidos por los titulares: los trabajadores de la industria Yarur se habían tomado la fábrica textil más grande del país y exigían su inmediata estatización por parte del gobierno de Allende. Causa de alarma para algunos y de celebración para otros; la toma de Yarur fue vista por todos como un momento decisivo en la *vía chilena al socialismo*. Desde que Allende había sido elegido presidente de Chile ocho meses antes, habían ocurrido tomas de fundos por parte de campesinos que querían apresurar la Reforma Agraria y tomas de terrenos baldíos suburbanos por parte de los sin casa. Incluso hubo algunas ocupaciones de fábricas abandonadas o cerradas por sus dueños.

Yarur era diferente. Sus dueños no habían salido del país ni parado la producción, tampoco habían dejado de pagar los salarios ni ido a la bancarrota. Yarur no era una industria sin importancia o un caso especial, una excepción en aquella revolución lograda con reglas democráticas que Salvador Allende había prometido a la elite económica chilena. Por el contrario, la industria Yarur era la planta textil de algodón más grande a nivel nacional, una industria estratégica que suministraba uniformes y ropa de cama a las Fuerzas Armadas y a hospitales, sacos a las fábricas de harina, hilados a las industrias textiles y telas de algodón baratas a la población.

Yarur no solo era una industria importante, también era un símbolo. Para algunos, simbolizaba la creatividad y contribución de los empresarios chilenos. Juan Yarur era un hombre que se había hecho a sí mismo: fundador de la primera industria moderna de algodón en Chile, que se transformó en la base de una de las más grandes fortunas del país. En el proceso, un vendedor ambulante palestino se convirtió en un capitán de la industria chilena; una historia de la pobreza a la fortuna que acompañó y simbolizó el desarrollo industrial de la nación. Hacia 1971 la riqueza de la familia era tan legendaria que "tan rico como Yarur" se había convertido en un dicho chileno. Por entonces, la industria Yarur se había transformado en la base del imperio económico familiar, el cual incluía el segundo banco más importante de Chile, empresas de

seguros, estaciones de radio y una fortuna en bienes raíces, además de un conjunto de fábricas y distribuidoras textiles. Para muchos chilenos, los Yarur simbolizaban el éxito de los empresarios nacionales y su contribución al desarrollo del país.

Otros chilenos estuvieron de acuerdo con que la historia de Yarur era emblemática en la evolución del sector privado de su país, pero la vieron más como un cuento con moraleja que como una causa de celebración. Para ellos, Yarur simboliza el carácter monopólico y “dependiente” del capitalismo chileno, y una relación privilegiada con el Estado a expensas de sus competidores, consumidores y trabajadores. Aunque reconociendo el genio emprendedor del fundador de la empresa, subrayaban que el apoyo estatal fue el verdadero secreto de su éxito. La influencia política de Yarur le aseguró aranceles protectionistas, divisas extranjeras baratas y una regulación favorable. El resultado era una industria “nacional” protegida que no podía competir con productos externos baratos y estaba atada al capital extranjero y dependiente para la importación de maquinarias, repuestos y materias primas.

A pesar de ser técnicamente una sociedad anónima, la empresa Yarur fue manejada como una empresa familiar de estilo patrimonial, la empresa central que permitió la construcción de un imperio económico, notorio por su astuto pero oscuro manejo. En 1971, el imperio económico de Yarur era uno de los más grandes y poderosos de Chile y los Yarur se contaban entre la decena de “clanes financieros” que dominaban la economía chilena. Para los asesores económicos de Allende, tal historia y posición señalaban la industria Yarur como uno de los principales blancos de la estatización llevada a cabo por un gobierno que buscaba obtener el control “de las cúpulas dirigentes” de la economía chilena, “declarando la guerra al monopolio” y colocando las industrias de la nación “al servicio del pueblo”.

Para los trabajadores de la fábrica, la importancia de Yarur era menos abstracta pero igualmente relevante. Era su mundo, regido con una mano de hierro, por omnipotentes y caprichosos dueños que exigían deferencia además de disciplina, lealtad además de producción. Para ellos, la industria representaba un trabajo estable en un país plagado de desempleo, pero era un trabajo que les exprimía hasta la última gota de sudor a cambio de bajos salarios y de beneficios limitados. En la planta de la fábrica, los trabajadores eran controlados por el sistema taylorista, en el que cada movimiento estaba regulado y cada momento monitoreado, convirtiendo a los trabajadores en óptimas y eficientes extensiones de las máquinas que cuidaban. La introducción del taylorismo una década antes había producido la mayor y más amarga huelga en la historia

de la fábrica, con más de mil trabajadores despedidos y colocados en las listas negras de los empresarios chilenos.

Sin embargo, las huelgas fueron pocas y distanciadas entre sí en la fábrica Yarur. El control social de los trabajadores estaba asegurado por una combinación de paternalismo y represión. La lealtad al patrón era recompensada, pero debía ser demostrada informando sobre los compañeros de trabajo. Solo se toleraba el sindicato apatronado y se prohibía la discusión respecto de un sindicato independiente o de política nacional, como asimismo criticar a los Yarur o las condiciones de trabajo en la fábrica. La desviación de estas normas de lealtad incondicional era informada por los soplonos y castigada con hostigamiento, transferencia a secciones indeseables, suspensión y despido. Como resultado, la fábrica Yarur era reconocida por sus políticas represivas, su rígido control social y sus condiciones explotadoras del trabajo.

No obstante, la política social de la industria Yarur, que reflejaba la visión paternalista de sus dueños, contaba también con la complicidad del Estado chileno. El Código del Trabajo de 1931 otorgaba al Estado la autoridad para regular las relaciones laborales y para asegurar la democracia sindical, colocando al Estado como árbitro neutral de los conflictos entre los trabajadores y los empresarios. Sin embargo, salvo pocas excepciones, estos poderes fueron invocados por funcionarios venales, políticos vendidos o gobiernos conservadores para confirmar la autoridad absoluta de los Yarur sobre sus trabajadores. En tres ocasiones, la elección de presidentes que encabezaban coaliciones de gobierno con la participación de la izquierda desencadenaron movimientos de los trabajadores que contaron con apoyo estatal para corregir el desequilibrio de poder entre los trabajadores y los empresarios en la fábrica Yarur. Pero en cada ocasión, los trabajadores fueron decepcionados y derrotados.

Estas conflictivas historias de los Yarur, de sus trabajadores y del Estado chileno –recopiladas en los capítulos siguientes– determinaron la manera de pensar de los actores en el drama de 1970-71 y ayudaron a moldear sus expectativas y comportamiento. Amador Yarur, ansioso “por ser lo que su padre había sido”, estaba decidido a repetir la misma historia. Sus viejos trabajadores temían que fuera así y eran reticentes a arriesgarse en otra causa perdida. Los dirigentes de izquierda, locales y nacionales, estaban determinados, por el contrario, a romper con este pasado y a cumplir su promesa de construir un Chile Nuevo, incluso en la industria Yarur.

En 1970, la elección de Salvador Allende –por sí misma un reflejo del crecimiento de la izquierda y del viraje hacia la izquierda del centro político a nivel nacional– detonó un nuevo y más poderoso movimiento de trabajadores en la industria Yarur. Fue liderado por una nueva generación de jóvenes trabajadores,

más urbanos y mejor educados que los viejos, más típica de la nueva clase obrera que había emergido en Chile durante los años precedentes. Fueron estos “jóvenes” quienes persuadieron a los “viejos” que con el “compañero presidente” ellos podrían derrotar a los Yarur y ganar un sindicato independiente. Tras la elección de Allende, los obreros retomaron el control de lo que había sido el sindicato apatronado y forzaron a los Yarur a aceptar la primera organización sindical auténtica en una década. Las negociaciones permitieron aumentos salariales y mejores condiciones laborales. Durante esos mismos meses, los quinientos empleados de la fábrica Yarur S.A. organizaron el primer sindicato profesional en la historia de la empresa. Hacia fines de 1970, un grupo reprimido de trabajadores textiles había dejado a un lado su aparente pasividad y coronado un año de lucha con éxito, un triunfo social local hecho posible por la victoria política nacional de la izquierda chilena.

A pocos meses de haber obtenido estos logros, el movimiento de trabajadores de Yarur se había movido más allá de sus aspiraciones históricas hacia nuevos y más revolucionarios objetivos, traduciendo los abstractos planes del programa de la Unidad Popular a su propia realidad concreta. Hacia abril de 1971, los trabajadores de Yarur estaban listos para la transformación estructural que Allende les había prometido durante su campaña —la estatización de su industria—, un paso que encarnaba su forma de entender el significado de la revolución chilena. Para los trabajadores de Yarur, la toma y estatización de la fábrica eran como la caída de La Bastilla, un acontecimiento soñado pero difícilmente imaginable, que los liberaba de las cadenas del pasado y disolvía los propios contornos de su mundo real en algo que era pura posibilidad. “Ex-Yarur”, su fábrica estatizada, donde ellos crearon su propia visión del “socialismo democrático”, era un sueño de trabajadores que nunca antes se habían atrevido a soñar. Este libro es la historia del nacimiento —y muerte— de su sueño.

Este es también un ‘estudio de caso’ de lo que es una revolución desde abajo. Luego de la elección de Salvador Allende, que en su plataforma prometía una vía democrática al socialismo, Yarur fue la primera fábrica tomada por sus trabajadores para asegurar su estatización y la primera en experimentar la co-gestión de los trabajadores. Fue una industria en la vanguardia de la revolución desde abajo que influyó poderosamente el ritmo, la dirección y el resultado del proceso revolucionario chileno.

La mayoría de los estudiosos de la revolución chilena la han visto en términos de las políticas partidistas, culpando a comunistas o demócratacristianos, socialistas o nacionalistas, extrema izquierda o extrema derecha por su curso

cambiante y su conclusión trágica.<sup>1</sup> Lo que estas interpretaciones divergentes tienen en común es su perspectiva: éstas son esencialmente visiones desde arriba, que asumen como hecho que los actores políticos nacionales eran los protagonistas principales en el drama revolucionario, e ignoran la relativa autonomía de los actores y movimientos locales.

<sup>1</sup> Una percepción tipológica y un análisis de bibliografía extensiva sobre el proceso revolucionario chileno puede ser encontrada en Arturo y J. Samuel Valenzuela, “Visiones de Chile”, *Latin American Research Review*, 10:3 (otoño de 1975), 155-76. Aunque el ensayo fue escrito hace varios años, en muchos aspectos su tipología y juicios siguen siendo válidos hoy. Los Valenzuela dividen la bibliografía entre las interpretaciones de la Izquierda Maximalista, la Izquierda Gradualista, el Centro y la Derecha, que es como los extranjeros entienden a los chilenos desde una perspectiva política. En términos partidistas, la Izquierda Maximalista corresponde al MIR y a la izquierda de la Unidad Popular (los socialistas de izquierda, el MAPU, y parte de la Izquierda Cristiana). Dos de los mejores ejemplos extranjeros y chilenos de estos estudios son Gabriel Smirnow, *The Revolution Disarmed: Chile, 1970-1973* (Nueva York, 1979), e Ian Roxborough, Philip O’Brien, y Jackie Roddick, *Chile: The State and Revolution* (Nueva York, 1977). La Izquierda Gradualista se refiere principalmente al ala derecha de la Unidad Popular, en particular a los comunistas, los socialistas moderados, el MAPU Obrero y Campesino y al ala moderada de la Izquierda Cristiana. Dos de los análisis más concienzudos, son los del asesor político de Allende, Joan Garcés, *Allende y la experiencia chilena: Las armas de la política* (Barcelona, 1976), y los de su asesor económico, Sergio Bitar, *Transición, socialismo y democracia: La experiencia chilena* (México, 1979). El Centro lo constituía principalmente la Democracia Cristiana, mientras que la Derecha incluía el Partido Nacional, el neo-fascista Patria y Libertad, la Junta Militar y sus apologistas extranjeros. Sin embargo, en términos analíticos, la similitud entre los críticos de Centro y de Derecha de la revolución chilena es sorprendente, como también su común falta de autocritica. El mejor estudio demócratacristiano es de Genaro Arriagada Herrera, *De la ‘vía chilena’ a la ‘vía insurreccional’* (Santiago, 1974); Paul Sigmund, *The Overthrow of Allende and the Politics of Chile, 1964-1976* (Pittsburgh, Pa., 1977), ofrece una visión académica norteamericana de esta postura. Ellos deben ser comparados con los registros derechistas de Hernán Millas y Emilio Filippi, *Chile 1970-1973: Crónica de una experiencia* (Santiago, 1974), y Robert Moss, *Chile’s Marxist Experiment* (Abbot Devon, Eng., 1973) y el *Libro blanco del cambio de gobierno en Chile* de la Junta (Santiago, 1974), el último basado en documentos falsos. Nathaniel Davis, Embajador de Estados Unidos en Chile entre 1972-1974, presentó su defensa de la política norteamericana —y de su propia conducta— en *The Last Two Years of Allende* (Ithaca, Nueva York: 1985). Esta defensa pierde credibilidad a la luz de que se levantó el secreto oficial de los documentos secretos del gobierno de Estados Unidos publicados en *The Pinochet File: A Declassified Dossier of Atrocity and Accountability*, ed., Peter Kornbluh (Nueva York, 2003), que revela una guerra encubierta contra Allende y su *vía chilena*. Esta guerra había comenzado antes de que fuera elegido Allende y persistió durante su gobierno, generada por el temor de Henry Kissinger de que Allende pudiera tener éxito mediante la combinación de socialismo con democracia, un modelo que sería atractivo para Europa Occidental, una región que le preocupaba mucho más que Chile.

Las perspectivas de la democracia cristiana izquierdista, tales como las expresadas por Radomiro Tomic en simposios y entrevistas, quizás son lo más cercano a una perspectiva equilibrada, pero éstas también tienen sus prejuicios. En general, una década después del golpe, las opiniones se mantienen tan polarizadas políticamente como en 1973. Una sobresaliente excepción a la regla es

Pero la historia de la industria Yarur durante los meses posteriores a la elección y a la asunción del mando de Allende sugiere una interpretación más compleja, en la cual tuvo un rol principal la revolución *desde abajo* de los trabajadores, con su propia dinámica interna. La revolución chilena alcanzó su punto decisivo en abril de 1971, con la toma de la industria Yarur por sus trabajadores y su estatización por el gobierno de Allende, usando antiguos poderes ejecutivos –decretos con fuerza de ley– para esquivar al Congreso controlado por la oposición. Una ola de tomas de fábricas siguió, todas exigiendo la inmediata estatización, forzando a Allende a escoger entre su cauta estrategia de fases controladas hacia el socialismo y una confrontación con su principal masa de apoyo. Como consecuencia, el programa de transformaciones estructurales se vio acelerado y el proceso revolucionario radicalizado. En respuesta a lo anterior, el Centro se movió hacia la Derecha y las clases medias abrazaron la causa de la contrarrevolución.

Los actores políticos nacionales, desde el Presidente Allende y sus ministros hasta los dirigentes sindicales y de partido, jugaron roles importantes en

---

*The Breakdown of Democratic Regimes: Chile* (Baltimore, Md., 1973) de Arturo Valenzuela, que ofrece una breve pero balanceada interpretación. Una variada gama de perspectivas partidistas, con acento en el Centro y la Izquierda Gradualista, puede encontrarse en Federico Gil, Ricardo Lagos y Henry Landsberger, eds., *Chile at the Turning Point: Lessons of the Socialist Years, 1970-1973* (Philadelphia, 1979).

Desde el término de la edición en inglés de 1985, ha habido relativamente pocos trabajos publicados sobre la época de Allende, un tema prohibido en Chile bajo Pinochet y desalentado bajo la Concertación. Sin embargo, salvo pocas excepciones, los libros publicados después de 1986 se pueden clasificar en categorías políticas similares. Mark Falcoff presenta un resumen de los críticos derechistas de la Unidad Popular en *Modern Chile, 1970-1989: A Critical History* (New Brunswick, New Jersey, 1989). La extrema derecha es representada por Manuel Fuentes, *Memorias secretas de Patria y Libertad y algunas confesiones de la Guerra Fría en Chile* (Santiago, 1999).

Un reciente y útil compendio de fuentes contemporáneas sobre la era de la Unidad Popular por analistas de derecha es la obra de Arturo Fontaine y Miguel González, eds. *Los mil días de Allende*, 2 vols. (Santiago, 1997). Ricardo Israel, *Politics and Ideology in Allende's Chile* (Tucson, Ariz., 1989), ofrece una perspectiva de centro, y Gonzalo Martner: *El gobierno del Presidente Salvador Allende: una evaluación* (Concepción, 1988) y Luis Corvalán *El gobierno de Salvador Allende* (Santiago, 2003) es una defensa de la Izquierda Gradualista.

José del Pozo, *Rebeldes, reformistas y revolucionarios. Una historia oral de la izquierda chilena en la época de la Unidad Popular* (Ediciones Documentadas: Santiago, 1992), abarca la izquierda chilena y los cambios en las mentalidades dentro de la izquierda después de 1973 que también entrega una crónica de por qué hay tan pocos libros publicados por la Izquierda Maximalista sobre el período 1970-1973 después de 1985. Una excepción es Hugo Cancino T., *Chile: la problemática del poder popular en el proceso de la vía chilena al socialismo, 1970-1973* (Aarhus, Dinamarca, 1988), junto con Miguel Silva, *Los cordones industriales y el socialismo desde abajo* (Santiago, 1997). Un estudio científico político en general balanceado es ofrecido por Edy Kaufman, *Crisis in Allende's Chile: New Perspectives* (New York, 1988).

este punto decisivo, así como también lo hicieron los trabajadores de la fábrica Yarur. Como Allende estaba plenamente consciente, el drama de Yarur reveló las cuestiones cruciales no resueltas del liderazgo y de la estrategia revolucionaria. Después de estos acontecimientos, no era claro quién determinaba el ritmo y la dirección del proceso revolucionario y quién decidía las tácticas y estrategias. Dentro de la coalición y del gobierno mismo de la Unidad Popular, aparecieron centros autónomos de autoridad que coexistían y competían forzosamente por la hegemonía. Dentro del campo revolucionario en sí, la toma de Yarur y sus consecuencias subrayaron la tensión existente entre la revolución desde abajo y la revolución desde arriba, la contienda entre trabajadores y políticos, el choque entre los dirigentes y las masas con sus diferentes visiones del proceso revolucionario. Se trataba de una tensión que nunca fue resuelta y que al final resultó ser fatal para la revolución chilena. Por todas estas razones, la toma de Yarur marcó un punto decisivo en ese proceso y sus trabajadores fueron los protagonistas centrales de este drama.

Este libro es *su* historia, la cual he tratado de contar, al máximo posible, a través de sus ojos y sus palabras, en un esfuerzo por preservar la autenticidad y entregar la realidad de su experiencia. Pese a que algunos historiadores latinoamericanos del trabajo han perseguido objetivos similares, ninguno ha utilizado los mismos métodos, combinando la historia oral con el estudio de fábrica. Hasta hoy gran parte de las investigaciones de la historia del trabajo en Latinoamérica se ha dedicado a enfoques institucionales, estadísticos o ideológicos de la vida de los trabajadores. Estos estudios han aumentado nuestros conocimientos echando las bases para una investigación de campo, pero en gran medida son perspectivas desde arriba o análisis desde fuera, demasiado generales o abstractas para captar la experiencia histórica concreta de los trabajadores, tanto en sí mismas como en relación con los hechos y procesos históricos más globales.

La historia del trabajo y de los trabajadores en Chile es un buen ejemplo de los logros y limitaciones del saber académico existente.<sup>2</sup> Algunos estudios han esbozado los orígenes y desarrollo de las organizaciones obreras y la militancia política

---

<sup>2</sup> Un buen resumen de la bibliografía hacia 1970, véase Alan Angell, *Politics and the Labor Movement in Chile* (London, 1972). Una evaluación más crítica del estado de la investigación fue dado por Kenneth Ericson, Patrick Peppe y Hobart A. Spalding, Jr., "Research on the Urban Working Class and Organized Labor in Argentina, Brasil and Chile: What is Left to Be Done?" *Latin American Research Review*, 9:2 (verano de 1974), 115-42. Evaluaciones más recientes incluyen a Peter Winn, "The Urban Working Class and Social Protest in Latin America", *International Labor and Working Class History*, 14-15 (primavera de 1979), 61-64, y Eugene Sofer, "Recent Trends in Latin American Labor Historiography", *Latin American Research Review*, 15:1 (primavera 1980), pp. 167-76; véase también el intercambio inmediato que continuó entre Sofer, por un lado, y Ericson, Peppe y Spalding, pp. 177-182.

en Chile, pero con frecuencia se han basado en interpretaciones tendenciosas y en evidencias muy pobres.<sup>3</sup> Otros han demarcado el patrón de salarios y precios, las huelgas y el comportamiento cultural,<sup>4</sup> o analizado las relaciones

La publicación en 1986 de la edición en inglés de este libro y el libro de Charles Bergquist, *Labor in Latin America: Comparative Essays on Chile, Argentina, Venezuela and Colombia* (Stanford, Cal. 1986) provocaron un debate entre los historiadores sociales acerca de la importancia relativa de la estructura y experiencia en la historia latinoamericana del trabajo. Se resumió en la edición especial de *International Labor and Working Class History*, N° 36 (otoño 1989).

Desde que se terminó la edición original, ha habido grandes avances en la historia obrera chilena, la mayor parte realizada por una generación joven de estudiosos chilenos, muchos de los cuales han seguido las líneas de este libro. Jorge Rojas Flores ha analizado y resumido estos logros en su excelente artículo: "Los trabajadores en la historiografía chilena", *Revista de Economía y Trabajo*, N°10 (2000), 47-117. Véase en especial, "La nueva historiografía", pp. 63-101.

<sup>3</sup> Para una interpretación liberal anticomunista, véase por ejemplo, los trabajos de Moisés Poblete Troncoso, de los cuales su volumen con Ben Burnett, *The Rise of the Latin American Labor Movement* (New Heaven, 1960) es el más accesible en inglés. Otros estudios dentro de este género son Robert J. Alexander, *Organized Labor in Latin America* (Nueva York 1965), y Victor Alba, *Politics and the Labor Movement in Latin America* (Stanford, Calif., 1969). Estudios interpretativos desde una perspectiva socialista son ofrecidos por Jorge Barria Serón en varios trabajos, de los cuales el más reciente y comprensivo es *El movimiento obrero en Chile* (Santiago, 1971). Una visión comunista del siglo diecinueve de Hernán Ramírez Necochea, *Historia del movimiento obrero en Chile* (Santiago, 1956) es útil, como así también la visión de Barria en *Los movimientos sociales de Chile desde 1910 hasta 1926* (Santiago, 1963), *Trayectoria y estructura del movimiento sindical chileno, 1946-1962* (Santiago, 1963), e *Historia de la CUT* (Santiago, 1971). También son interesantes los ensayos de interpretación marxista de Marcelo Segall, *Desarrollo del capitalismo en Chile* (Santiago, 1953) y Julio César Jobet, *Ensayo crítico del desarrollo económico-social de Chile* (Santiago, 1955). También se debe mencionar el trabajo de Enrique Reyes sobre la temprana industria salitrera, *El desarrollo de la conciencia proletaria en Chile: El ciclo salitrero* (Santiago, 1970). A pesar de algunos trabajos promisorios de una generación más reciente de investigadores chilenos y norteamericanos, mucho aún no ha aparecido. Una excepción es el estudio pionero de Peter De Shazo, sobre el movimiento laboral de corte anarquista, resumido en *Urban Workers and Labor Unions in Chile, 1902-1927* (Madison, Wis., 1983). La historia de la organización laboral rural está bien trazada en Brian Loveman, *Struggle in the Countryside: Politics and Rural Labor in Chile, 1919-1973* (Bloomington, Ind., 1976). De los muchos trabajos sobre la historia chilena del trabajo publicados desde 1985, véase Rojas, *Los trabajadores en la historiografía chilena*, pp. 63-101. No hay necesidad de que destaque lo que ha hecho bien, pero sí quiero hacer referencia a libros recientes que tratan sobre las mujeres obreras de jóvenes estudiosos norteamericanos que se han publicado desde que Rojas completó su artículo: Elizabeth Hutchison, *Laborers Appropriate to Their Sex: Gender, Labor, and Politics in Urban Chile, 1900-1930* (Durham, North Carolina, 2001), Karin Roseblatt, *Gendered Compromises: Political Cultures and the State in Chile, 1920-1950* (Chapel Hill, North Carolina, 2000) y Heidi Tinsman, *Partners in Conflict: the Politics of Gender, Sexuality, and Labor in the Chilean Agrarian Reform, 1950-1973* (Durham, 2002). Finalmente, quiero subrayar la aplicación innovadora de análisis de género a trabajadores, en combinación con análisis político y de clase, de Thomas Klubock en su *Contested Communities: Class, Gender, and Politics in Chile's El Teniente Copper Mine, 1904-1951* (Durham, 1998).

laborales y las conexiones entre los sindicatos y los partidos políticos.<sup>5</sup> También hay varias biografías útiles sobre dirigentes sindicales nacionales<sup>6</sup> y

<sup>4</sup> En cuanto a salarios y precios, véase Peter Gregory, *Industrial Wages in Chile* (Nueva York, 1967); Markos Mamalakis y Clark Reynolds, *Essays on the Chilean Economy* (Homewood, Ill., 1965); Markos Mamalakis, *The Growth and Structure of the Chilean Economy from Independence to Allende* (New Heaven, Conn., 1976) e *Historical Statistics of Chile: Demography and Labor Force* (Westport, Conn., 1980); y Ricardo Ffrench-Davis, *Políticas económicas en Chile, 1952-1970* (Santiago, 1973). Para una discusión de la distribución de la renta por clase, véase Barbara Stallings, *Class Conflict and Economic Development in Chile, 1958-1973* (Stanford, Calif., 1978). El mejor análisis de los tipos de huelga es de Manuel Barrera, "Perspectiva histórica de la huelga obrera en Chile", *Cuadernos de la Realidad Nacional* [Santiago], N°9 (septiembre de 1971) 119-55. El comportamiento electoral de los trabajadores chilenos se discute en James Petras y Maurice Zeitlin, *El radicalismo político de la clase trabajadora chilena* (Buenos Aires, 1969), y en varios estudios conservadores, que son resumidos en James Prothro y Patricio Chaparro, "Public Opinion and the Movement of the Chilean Government to the Left, 1952-1972", *Journal of Politics*, 36 (1974), 2-43.

El mismo año en que este libro apareció en inglés, Crisóstomo Pizarro publicó *La huelga obrera en Chile, 1890-1970* (Santiago, 1986), una importante contribución a la historia de las huelgas en Chile. En cuanto a trabajos publicados después de esta fecha, véase Rojas *Los trabajadores en la historiografía chilena*, pp.63-101.

<sup>5</sup> Hay extensa bibliografía sobre relaciones laborales. Véase por ejemplo, James Morris, *Elites, Intellectuals and Consensus* (Ithaca, N.Y., 1966). J. Samuel Valenzuela, "The Chilean Labor Movement: The Institutionalization of Conflict", en *Chile: Politics and Society*, ed., Arturo y J. Samuel Valenzuela (New Brunswick, N.J., 1976); y Manuel Barrera, *El sindicato industrial como instrumento de lucha de la clase obrera chilena* (Santiago, 1971 y 2000). Para trabajo y partidos políticos, véase, James Petras, *Politics and Social Forces in Chilean Development* (Berkeley, Calif., 1960) y Angell, *Politics and the Labor Movement in Chile*, sumados a los trabajos citados en las notas 3 y 5 de J. Samuel Valenzuela, "Labor Movement Formation and Politics: The Chilean and French Cases in Comparative Perspective, 1850-1950", (Ph. D. diss., Universidad de Columbia, 1979), da una perspectiva amplia y ofrece una visión original de estos temas desde una perspectiva de la sociología histórica. James W. Wilson, "Freedom and Control: Worker's Participation in Management in Chile, 1967-1975", 3 vols. (Ph. D. diss., Universidad de Cornell, 1979), aporta un estudio extenso de la participación de los trabajadores en Chile desde el punto de vista de las relaciones laborales.

Manuel Barrera relacionó el movimiento obrero con la estructura económica en *Desarrollo económico y sindicalismo en Chile, 1938-1970* (Santiago, 1979). En cuanto a las muchos trabajos sobre las relaciones laborales después de 1973, véase Rojas, *Los trabajadores en la historiografía chilena*, pp. 95-101.

<sup>6</sup> Las biografías más destacables son aquellas de Julio César Jobet, ampliamente concebida en *Recabarren y los orígenes del movimiento obrero y el socialismo chileno* (Santiago, 1955) y la autobiografía de Elías Lafertte, *Vida de un comunista*, 2da edición (Santiago, 1971). Significativamente, en las biografías de historia del trabajo publicadas desde 1985 son escasas la reflexión de los nuevos sujetos y enfoques de la nueva historia del trabajo chileno. Una excepción es Miguel Silva, *Los partidos, los sindicatos y Clotario Blest: la CUT del '53* (Santiago, 2000), el cual no es una biografía tradicional pero usa la biografía para argumentar que Blest —con su sindicalismo independiente— fue el verdadero heredero de Luis Emilio Recabarren.

algunos escritos sugerentes basados en datos de encuestas<sup>7</sup>.

Estos estudios constituyen contribuciones al saber académico, pero son meras descripciones de la punta del *iceberg* de la historia del trabajo, que apenas se asoman por sobre la superficie. Se discuten los dirigentes, las instituciones, las ideologías, los promedios estadísticos y las estructuras, pero salvo algunas excepciones, los trabajadores por sí mismos –los presuntos protagonistas de la historia del trabajo– solo aparecen en estos estudios como abstracciones institucionales, teóricas o estadísticas; la realidad concreta y compleja de sus experiencias brilla por su ausencia. Donde se usaron entrevistas de historia oral, su propósito ha sido generalmente añadir un poco de color local a estudios tradicionales o bien para sostener testimonios políticos de eventos nacionales traumáticos.

La alternativa es la fusión de la historia desde arriba con la historia desde abajo. En este libro he combinado un estudio micro-histórico de la fábrica con las percepciones de la historia oral, integrándolas con perspectivas nacionales y fuentes escritas. Dentro de este contexto, he tratado de reconstruir la experiencia de los trabajadores de la fábrica Yarur durante un período excepcional y particular de su historia y de la de Chile. En el camino, he buscado iluminar ciertas áreas oscuras en la historia del trabajo latinoamericano, tales como la trayectoria laboral, la formación de conciencia y las divisiones dentro de la clase obrera que reflejan sus diferentes caracteres, mentalidades y visiones políticas.

Dentro del escenario Yarur, he explorado tanto las relaciones entre clases como el rol del Estado en la contienda entre los trabajadores y los capitalistas. Las luchas de los trabajadores no ocurren en un espacio vacío; su experiencia no puede ser entendida separada de la historia del capital y de la contienda entre el trabajo y el capital por controlar el Estado. En Chile, capital, trabajo y

<sup>7</sup> Algunos de los análisis más interesantes basados en investigaciones con encuestas son de Juan Guillermo Espinoza y Andrew Zimbalist, *Economic Democracy: Worker's Participation in Chilean Industry, 1970-1973* (Nueva York, 1978); Patrick V. Peppe, "Working-Class Politics in Chile" (Ph. D. diss., Universidad de Columbia, 1971); y Henry Landsberger, Manuel Barrera y Abel Toro, "The Chilean Labor Leader: A Preliminary Report on this Background and Attitudes", *Industrial and Labor Relations Review*, N° 17 (abril, 1964), pp. 399-420.

Como revela el artículo exhaustivo de Rojas, pocos trabajos importantes sobre el trabajo chileno desde 1985 se han basado en encuestas, lo cual refleja quizá el énfasis en temas cualitativos. Aun así, algunos importantes estudios recientes usan los datos de encuestas junto con otras metodologías, que incluye: Ximena Díaz, Julia Medel y Norah Schlaen, *Mujer, trabajo y familia: el trabajo a domicilio en Chile* (CEM: Santiago, 1996), y Gerhard Reinecke, *Incide the Model: Politics, Enterprise Strategies and Employment Quality in Chile*, Ph. D. Disertación (Universidad de Hamburgo, Alemania, 2000).

Estado formaban un eterno triángulo, dentro del cual se decidía el destino de los trabajadores de Yarur. He examinado también la relación entre los cambios dentro de la industria y los cambios en la economía, la política y la sociedad fuera de los muros de la industria, incluyendo la relación entre el movimiento de trabajadores desde abajo y las organizaciones laborales nacionales y los partidos políticos.

Un estudio de caso bien elegido puede iluminar también los hechos históricos más globales y los procesos históricos tanto nacionales como internacionales, económicos como políticos. La fábrica Yarur era un ejemplo clásico de la industrialización por sustitución de importaciones y de la organización laboral paternalista que caracterizó al Frente Popular y a la era posguerra. El impacto de las tecnologías y modelos administrativos extranjeros, y de los conflictos internacionales y las empresas transnacionales en las economías en desarrollo, se revela a través de la historia de la fábrica Yarur. Cuatro de los cinco movimientos huelguísticos de trabajadores de Yarur siguieron a elecciones nacionales que fueron percibidas por los trabajadores como victorias izquierdistas, arrojando luz desde abajo sobre el proceso político en Chile.

Para dilucidar y captar la compleja historia de la experiencia de los trabajadores, he utilizado una variedad de fuentes, tanto escritas como orales. He recurrido a los materiales estadísticos disponibles, incluyendo los datos de Yarur publicados y no publicados, estos últimos obtenidos de los archivos de la empresa. Las estadísticas gubernamentales constituyeron otra fuente; en particular, los datos de los Ministerios de Economía y Trabajo, de la Superintendencia de Empresas Públicas y de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Los datos del Censo y de las elecciones también fueron utilizados; asimismo, los datos compilados por el Instituto Textil de Chile (INCHITEX), gremio del sector privado, y por la filial chilena de Textil W. R. Grace. Hice uso de correspondencia encontrada en los archivos de la empresa y en los archivos del Ministerio del Trabajo y utilicé además las actas de reuniones del Sindicato, del Directorio de Yarur S.A., de la Junta de Conciliación estatal, como también del Consejo Administrativo y del Comité Coordinador de Ex-Yarur.

Se estudiaron los informes anuales de Yarur S.A. y otras sociedades anónimas, como asimismo los informes anuales de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA). También se consultaron los informes de investigadores gubernamentales y de inspectores del trabajo del Estado. Aunque no tuve acceso a los archivos policiales, a veces algunos informes de esta naturaleza aparecieron o eran citados en los archivos del Ministerio del Trabajo, documentos del Congreso o en registros judiciales, como también en algunos informes de la guardia de seguridad de la empresa. Los informes y las notas de periodistas y estu-

diantes que visitaron la industria Yarur fueron a menudo de interés. Se usaron archivos notariales y judiciales; los textos de los debates del Congreso y los discursos presidenciales. Periódicos chilenos, peruanos, bolivianos y norteamericanos (comprendiendo desde los diarios y revistas semanales a las publicaciones comerciales especializadas y la prensa de la comunidad árabe) proporcionaron importantes reconstituciones de los hechos y opiniones. Boletines de trabajadores, panfletos y diarios fueron fuentes valiosas para la historia del movimiento de trabajadores de Yarur.

Ante todo, me he apoyado en la historia oral. Pero ella no la he concebido ni como folklore ni como texto sagrado, sino como cualquier otra fuente histórica, cuya información y argumentos deben ser evaluados de la misma forma que un historiador evaluaría un texto escrito<sup>7</sup>. Mi estudio está basado sobre todo en entrevistas, algunas de las cuales fueron grabadas en cintas y en otras tomé notas. Durante el curso de mi investigación, realicé más de doscientas entrevistas, algunas con varias personas a la vez. Hubo entrevistas con dirigentes sindicales y políticos a nivel local y nacional, con inspectores estatales y funcionarios ministeriales, con dueños y administradores de empresas textiles, con personas que conocían a los Yarur en Perú y Bolivia y con quienes hacían negocios con ellos en Chile. También realicé entrevistas con dueños de almacenes locales y residentes del vecindario circundante a la fábrica Yarur y barrios cercanos, como también entrevistas con los familiares de los empleados de Yarur.

Sobre todo entrevisté a trabajadores: obreros y empleados, hombres y mujeres, jóvenes y viejos, izquierdistas y derechistas, calificados y no calificados, tejedores e hilanderos, dirigentes y militantes de base. Fueron sus palabras las que, en gran medida, dieron forma a mi entendimiento de la experiencia chilena. Es su experiencia la que moldeó este libro: la historia de la creación de "Ex-Yarur: territorio libre de explotación", un punto decisivo en la revolución chilena.

## Parte I

### Los orígenes: capital, trabajo y Estado

# Capítulo 1

## Palestinos en la tierra prometida

Cuando los trabajadores derribaron la imponente estatua de Juan Yarur desde su pedestal en la Plaza Yarur y tomaron la fábrica que llevaba su nombre, no solo inauguraron una nueva época en sus propias vidas. Ellos también trajeron el cierre de una era que comenzó en 1937, cuando Juan Yarur abrió la primera fábrica moderna de algodón en Chile. Yarur había venido a Chile tres años antes desde la vecina Bolivia por invitación del gobierno del presidente Arturo Alessandri, el cual estaba interesado en promover las industrias nacionales como una solución a los problemas económicos generados por la Gran Depresión. El viaje desde el estéril altiplano de Bolivia a los fértiles valles de Chile fue corto, pero para Juan Yarur marcó el fin de un largo recorrido que lo había llevado a cruzar medio mundo.

Juan Yarur Lolas nació en 1896 en la ciudad sagrada de Belén, que en esa época formaba parte de la Palestina Otomana. Fue el mayor de tres hijos nacidos de Carlos Yarur y Emilia Lolas, y aunque no nació en un pesebre, tampoco nació en una familia rica. Los Yarur eran árabes cristianos y, como muchos de su comunidad, vivían del comercio turístico religioso. Carlos Yarur fue un creador y vendedor de baratijas de concha de perla, cuyo próspero negocio empleaba veinte artesanos. Su esposa provenía de una familia menos acomodada de agricultores y pescadores. Los Yarur tenían dinero suficiente como para enviar a Juan y a su hermano Nicolás al Colegio Kaiser Wilhelm que los misioneros alemanes habían fundado cerca de Belén y en el cual Juan Yarur asistió a la secundaria<sup>8</sup>.

Cuando adolescente, ayudaba en el negocio familiar y al morir su padre, se estableció por sí mismo, vendiendo recuerdos religiosos a los peregrinos que iban a Belén. Era un negocio que ofrecía poco campo para los talentos empre-

---

<sup>8</sup> Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.  
[Las entrevistas de historia oral serán citadas de esta forma de aquí en adelante: nombre de la fuente (lugar de la entrevista), fecha de la entrevista]; *Diccionario Biográfico de Chile*, Novena Ed. (Santiago, 1953-55), pp.1372-73.

sariales de Juan Yarur. Además hacia 1912, el Imperio Otomano enfrentaba una guerra en los Balcanes y estaba dividido por tensiones étnicas. El joven de 16 años, Juan Yarur, con su hermano menor Nicolás, dejaron Palestina para escapar tanto del reclutamiento imperial como de la intolerancia turca contra la minoría árabe cristiana.<sup>9</sup>

Los jóvenes hermanos Yarur vagaron por Europa vendiendo baratijas religiosas puerta a puerta hasta que tomaron un barco hacia América para escapar de los nubarrones de guerra que se cernían sobre el continente. Como muchos inmigrantes árabes de esa época, sabían muy poco de las tierras a las que se encaminaban y basaron la elección de su destino en la presencia de parientes que podían ayudarlos a comenzar en el Nuevo Mundo. Juan y Nicolás Yarur tenían una hermana mayor casada en Chile y un primo en Bolivia. Salieron hacia Chile sin ninguna estrella que guiara su viaje desde Belén y en 1914 se instalaron en Bolivia. Allí, con el dinero que habían traído, los hermanos Yarur abrieron una pequeña tienda en el centro minero andino de Oruro.<sup>10</sup>

Juan Yarur pasó dos largas décadas en las sierras andinas de Bolivia y al sur del Perú transformándose de vendedor árabe ambulante en un industrial latinoamericano. En la floreciente Oruro, durante la Primera Guerra Mundial, se convirtió en un comerciante al por mayor, suministrando textiles importados a los tenderos y vendedores ambulantes que vendían productos baratos a los mineros y a los campesinos bolivianos. Al terminar la guerra, Juan Yarur tomó a su esposa embarazada y la llevó al clima más benigno de Arequipa, la capital comercial del sur del Perú, un mejor lugar para establecer una familia.<sup>11</sup> En Arequipa, Juan Yarur comenzó a trabajar con los Said, que habían emigrado desde Belén tres décadas antes, y hacia 1918 se habían convertido en uno de los principales importadores del sur del Perú, especializándose en textiles para los campesinos indígenas del altiplano, una zona densamente poblada.<sup>12</sup> De los Said aprendió el comercio de importación, como asimismo el uso de emigrantes árabes recién llegados, como una leal y poco costosa red de distribución. De ellos también aprendió que una posición de liderazgo pública en la comu-

<sup>9</sup> Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974.

<sup>10</sup> Ibid.; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Salvador Abugatas (Arequipa), julio de 1973.

<sup>11</sup> Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Hortencia Paz y Basurco (Arequipa), julio de 1973. Su esposa Olombi Banna había perdido varias "guaguas" en Oruro. Jorge Yarur Banna nació en Arequipa en 1918; y Amador, dos años después (Arequipa, Parroquia del Sagrario, *Libro de Bautismos*, vol. 142, p. 483, y vol. 145, p. 37). Carlos, el hijo mayor de la pareja, había nacido en Belén y crecido allí durante la guerra con su abuela y su tía (Nicolás Yarur [Santiago], enero de 1974).

<sup>12</sup> Domingo Said (La Paz), julio de 1973; Guillermo Atanasio (Arequipa), julio de 1973; *Guía de Oro de Arequipa*, ed. Adela Pardo Gómez (Arequipa 1944), p. 267.

nidad árabe podía brindarle buenos resultados económicos.<sup>13</sup> Los Said estaban impresionados con la habilidad para los negocios de Juan Yarur. Cuando los hermanos Yarur volvieron a Oruro en 1920, se convirtieron en socios menores de la prestigiosa casa de importación Said e hijos, y se hicieron cargo del mercado boliviano.<sup>14</sup>

En Bolivia en 1929, los importadores se convirtieron en industriales. Como distribuidores de textiles importados, los Said y los Yarur estaban atentos al gran mercado para el tocuyo y otras prendas de algodón que existían entre los campesinos pobres de las cumbres andinas, que sería satisfecho con las importaciones de ultramar. Cuando la oposición por parte de las fábricas textiles extranjeras y los enemigos políticos locales bloquearon la concesión peruana de los Said, los Yarur usaron los contactos que habían desarrollado con bolivianos influyentes para conseguir una concesión exclusiva en La Paz, donde no existía una fábrica de algodón que se opusiera a ellos y donde un gobierno nacionalista favorecía el desarrollo industrial.<sup>15</sup>

En 1929, se abrió la fábrica de algodón de Said & Yarur en La Paz, con una concesión boliviana exclusiva, maquinaria y técnicos norteamericanos y préstamos locales. Por dos años, los Yarur, que administraban la fábrica, trataron de superar los problemas con trabajadores inapropiados, consumidores reticentes, dificultades financieras y su propia falta de experiencia. Los ayudó la Gran Depresión que dejó una Bolivia en bancarrota, sin divisas para importar textiles. Pero fue la gran Guerra del Chaco (1932-35) la que les hizo su fortuna. Este conflicto entre Bolivia y Paraguay por el Desierto del Chaco, rico en petróleo, puso en marcha sus husos y telares fabricando uniformes y frazadas para el Ejército Boliviano. También convirtió su fábrica de algodón en una industria estratégica de guerra, la cual fue subsidiada por el gobierno, otorgándole dólares a una tasa de cambio artificialmente baja. Se suponía que estos dólares se usarían para importar piezas y partes, pero también podrían venderse en el mercado negro ob-

<sup>13</sup> Guillermo Atanasio (Arequipa), julio de 1973; Domingo Said (La Paz), julio de 1973; Salvador Abugatas (Arequipa), julio de 1973.

<sup>14</sup> Domingo Said (La Paz), julio de 1973; Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974. Juan y Nicolás Yarur se reunieron en Bolivia por su hermano más joven, Sabá, que había permanecido en Palestina durante la I Guerra Mundial.

<sup>15</sup> Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974; Domingo Said (La Paz), julio de 1973; Guillermo Atanasio (Arequipa), julio de 1973; Abraham Jeadá (Arequipa), julio de 1973; Rosemary Thorpe y Geoffrey Bertram, *Perú, 1890-1977: Growth and Policy in an Open Economy* (Nueva York, 1978), pp. 54-62, 121-24, 129-31. Su concesión boliviana incluía aranceles proteccionistas y exención de impuestos y libres de derechos de importación (*El Diario* [La Paz], 28 de noviembre de 1926, p. 3).

teniendo ganancias inesperadas.<sup>16</sup> “La Guerra del Chaco fue una bonanza para los Yarur y Said”, señaló un ex-empleado.<sup>17</sup> Cuando ella terminó, Juan Yarur se había vuelto económicamente poderoso, políticamente influyente y socialmente aceptable. También había establecido conexiones con banqueros norteamericanos, manufactureros y exportadores, que harían que su próxima iniciativa industrial fuera más fácil y de mayor alcance que la primera.<sup>18</sup>

Igualmente importantes fueron las experiencias acumuladas y las lecciones aprendidas. En el fondo, la fábrica textil boliviana de Yarur fue una escuela para industriales, una sala de clases en la que aprendieron cómo fundar y administrar una industria, cómo conseguir una concesión, seleccionar maquinaria, moldear la fuerza laboral, manejar tecnología moderna de punta, administrar una fábrica textil y distribuir su producción. “Para nosotros la fábrica de La Paz fue un salto grande”, afirmó Nicolás Yarur, “porque antes no teníamos una fábrica”.<sup>19</sup>

A pesar de que algunas de estas lecciones eran de sentido común para los empresarios e industriales de cualquier parte, otras eran específicas para América Latina. En La Paz los Yarur aprendieron que para conseguir una concesión se tenía que ofrecer algo a todos: un mercado para el algodón a los productores, trabajo a los obreros, ahorro en divisas extranjeras al gobierno y desarrollo a los nacionalistas. Además, aprendieron a establecer una industria con subsidios gubernamentales, créditos extranjeros y préstamos locales sin tener que poner en riesgo su capital propio. Aprendieron cómo moldear una fuerza de trabajo dócil y disciplinada, formada por los trabajadores de origen rural con poca educación, y cómo encauzar relaciones laborales en un molde paternalista. Aprendieron también que las mujeres trabajadoras eran menos costosas, más maleables e igualmente diestras para la fábrica. Aprendieron, sobre todo, a basar su confianza en la tecnología y técnicos norteamericanos.

Bolivia también enseñó a los Yarur que había muchas maneras más de sacar provecho de la industria latinoamericana que solo vendiendo sus productos. Particularmente estaba el manejo de las divisas extranjeras: existiendo una es-

<sup>16</sup> Domingo Said (La Paz), julio de 1973; Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974; Hernán Mauricio (La Paz), julio de 1973; Leticia Sucre (La Paz), julio de 1973; René Ballivián (La Paz), julio de 1973; William Mc Gowan, presidente de la Comisión Fiscal Permanente del Ministro de Hacienda, La Paz (6 de mayo de 1931), “Re: Fábrica Nacional de Tejidos de Algodón ‘Said & Yarur’”, *Archivo Histórico de la Universidad Mayor de San Andrés de La Paz*, Bolivia, Ministerio de Hacienda, *Informes, Comercio e Industria*, 3 (1931), N°173.

<sup>17</sup> Hernán Mauricio (La Paz), julio de 1973.

<sup>18</sup> *El Diario* (La Paz) 21 de julio de 1929, Suplemento del Domingo; Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974; Legrand Smith, Director del American Institute (La Paz), julio de 1973; Leticia Sucre (La Paz), julio de 1973; Domingo Said (La Paz), julio de 1973.

<sup>19</sup> Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974.

casez de divisas, podían ser asegurados por un gobierno amistoso con tasas de cambio subsidiadas. Sobre todo, la experiencia de La Paz les enseñó la importancia del estado latinoamericano para las fortunas empresariales privadas y, como consecuencia, la importancia de asegurar la influencia política. La fábrica textil boliviana de Yarur no solo fue una escuela para industriales, fue en particular una escuela para formar a los industriales latinoamericanos.

La Paz fue también el lugar donde Juan Yarur se forjó a sí mismo como un empresario que podía ser exitoso levantando una moderna industria textil donde no la había, a pesar de las restricciones generadas por la inestabilidad y el subdesarrollo andino. En 1933, cuando el gobierno de Alessandri quiso que capitalistas crearan una industria moderna de algodón en Chile, conoció al emprendedor palestino y lo invitó a establecer una industria similar en el territorio de un vecino más rico que Bolivia. La peregrinación de Juan Yarur desde Belén a Bolivia fue ardua y larga, vagando mucho tiempo por Los Andes, pero su entrada a la ciudad del apóstol Santiago fue triunfal.

## El progreso de un palestino

Fue en abril de 1933 que Juan Yarur salió de La Paz hacia Santiago de Chile. Aunque los dos países eran vecinos, el viaje entre sus capitales fue difícil y el contraste de sus paisajes impactante. Descender desde el rígido y estéril altiplano boliviano, sobre 4.500 metros sobre el nivel del mar, hacia el Pacífico a los fértiles valles de Chile central, le recordaba su Mediterráneo nativo y se sentía entrando a un mundo diferente. Para un emigrante árabe que había vagado tanto tiempo por los helados altiplanos de Bolivia, los verdes valles de Chile deben haber parecido la Tierra Prometida.

No obstante que las diferencias de paisajes y clima eran razones suficientes para el viaje, “el propósito detrás de este viaje a Chile”, le confidenció a un periodista de Santiago, “se refiere a la posible instalación de una fábrica de hilandería de algodón, en línea con nuestra fábrica en La Paz”, un proyecto que representaba una inversión de 20 millones de pesos (US\$ 800.000). La instalación de esa industria, afirmó Yarur, podía promover, “el cultivo de algodón, salvando en parte el problema de la cesantía y produciendo una buena economía en el país, pues hoy día se ve obligado a surtir en mercados extranjeros de lo que puede producirse aquí mismo”. De esta manera, su industria contribuiría “con un modesto grano de arena al progreso industrial del país”.<sup>20</sup> Se trataba de un discurso que Yarur había perfeccionado en Bolivia y que volve-

<sup>20</sup> *La Reforma Al-Islah*, (Santiago), 6 de mayo de 1933, p. 2.

ría a repetir muchas veces en Chile para los banqueros y periodistas, para los alcaldes y los ministros, para los congresistas y los presidentes.

Hablando con el hombre fuerte del gobierno de Alessandri, el ministro de Hacienda Gustavo Ross, Juan Yarur le predicaba a un converso. Ross estaba consciente de que Chile era la nación más deprimida dentro de un mundo en depresión, un país cuya extrema dependencia de las exportaciones mineras (sobre todo cobre y salitre, que en conjunto constituían alrededor de un 90% de las entradas por concepto de exportaciones) lo había dejado particularmente vulnerable a un colapso del comercio internacional durante los años precedentes. Entre 1929 y 1932, el valor de las exportaciones chilenas había descendido en un 88%, la producción minera había caído en un 75%, y la producción local en general había descendido por lo menos a la mitad. Durante este mismo período, el precio de los productos de primera necesidad se había duplicado y el salario real cayó cerca de un 40%. El desempleo se disparó y dejó a tres cuartos de los mineros chilenos sin trabajo. La Gran Depresión golpeó de peor forma a aquellos chilenos menos preparados para soportar la carga, pero pocos escaparon a sus devastadores daños, e incluso la fe en el sistema económico capitalista mismo fue sacudida.<sup>21</sup>

El gobierno de Alessandri también sabía que un trauma económico profundo de este tipo podría provocar un peligroso movimiento social en Chile, dado que el terremoto político detonado por la Gran Depresión era el responsable de su propia existencia. En 1931, un descontento de esta naturaleza había derribado al hombre fuerte de Chile, al general Carlos Ibáñez del Campo. Un año después, la continua crisis económica había provocado una revolución, liderada por el carismático coronel de ejército Marmaduke Grove, quien había proclamado en Chile el primer Estado socialista en América. No obstante que la "República Socialista" de Grove solo duró doce días antes de ser derribada por un golpe más conservador, la repentina fascinación con el "socialismo" entre la clase media y la fuerte respuesta que el populismo revolucionario de Grove había evocado en las masas urbanas, había instalado el miedo en las elites tradicionales chilenas. Una consecuencia fue la elección de Arturo Alessandri, industrial y reformador de la clase alta, quien había sido calificado como demasiado reformista durante la década anterior, como la última esperanza del status quo. Otra fue la conversión incluso de la elite comercial del *laissez-faire* al catecismo de la intervención económica del Estado y del evangelio de la industria nacional.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> P.T. Ellsworth, *Chile: An Economy in Transition* (New York, 1945), pp. 7-22. Paul W. Drake, *Socialism and Populism in Chile, 1932-52* (Urbana Ill., 1979) pp. 60-62, 70-72.

<sup>22</sup> Drake, *Socialism and Populism in Chile*, pp.63-98, 113-25.

Esas fueron las razones de por qué Gustavo Ross, ministro de Hacienda y hombre fuerte del gobierno de Alessandri, quien hablaba por las elites comerciales, invitó a Juan Yarur a Chile. Estaba dispuesto a promover el esfuerzo de Yarur para establecer en Chile la primera industria textil moderna de algodón como parte de la estrategia del gobierno de Alessandri orientada a la sustitución de importaciones extranjeras por manufacturas nacionales.<sup>23</sup> Con esta ayuda, Juan Yarur se aseguraba el libre derecho de aduana para importar maquinaria de hilados, un arancel bajo en los insumos importados y un préstamo de más de un millón de dólares del Banco de Chile, el líder de la banca privada nacional, con el cual financiaría la construcción de la fábrica en Santiago.<sup>24</sup> Con este apoyo local como respaldo, Juan Yarur estaba en condiciones de obtener maquinaria con créditos a largo plazo y por un precio especial de parte de los mismos manufactureros norteamericanos que lo habían abastecido en Bolivia. Al final, la fábrica chilena fue financiada casi en su totalidad por banqueros locales y manufactureros extranjeros, de manera tal que los empresarios árabes solo tenían que poner "unos pocos miles de dólares de su propio bolsillo".<sup>25</sup> Los anticipos del crédito del Banco de Chile también permitieron que los Yarur compraran la parte de los Said. Como consecuencia, cuando el 7 de enero de 1937—día de San Juan—el primer metro de tela salió de la sala de terminación, siendo marcada con el sello de los "Hermanos Yarur". Esta era una empresa familiar en la que Juan Yarur era el más grande accionista, oficiaba como presidente y actuaba como gerente general.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> *La Reforma*, 10 de marzo de 1934, p. 2; 4 de agosto de 1934, p. 3.

<sup>24</sup> Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974. Para los debates del Congreso acerca de la concesión a Yarur, véase en Chile, *Diario de la Cámara de Diputados*, Sesiones Extraordinarias [de aquí en adelante Ses. Extra] (1933-34), 62ª sesión (5 de febrero de 1934), vol. 3, p. 2931 (1934-35) 26ª ses. (5 de diciembre de 1934), vol. 2, pp. 1186-1206; y (1934-35), 9ª ses. (7 de noviembre de 1934); y sesiones ordinarias [de aquí en adelante Ses. Ords.] (1934), 5ª ses. (30 de mayo de 1934), vol. 1, p. 235, y 6ª ses. (4 de junio de 1934), vol. 1, pp. 288-332; *El Mercurio* [Santiago], 2 de julio de 1934, pp. 3 y 26.

<sup>25</sup> Domingo Said (La Paz), julio de 1973. Véase también el capítulo 16 de Thomas R. Navin, *The Whittin Machine Works Since 1831* (Cambridge, Mass., 1950).

<sup>26</sup> "Retiro de socios y modificación de sociedad: Salvador Said y Otros y 'Yarur Hermanos'", Santiago, 23 de diciembre de 1936), *Archivo del Notario Jorge Gaete Rojas*, Santiago, (diciembre de 1936), vol. 2, Documento N°319: fols. 701-4; "Cesión Juan Yarur y Otros a Said e Hijos", Santiago (23 de diciembre de 1936), *Archivo del Notario Javier Echeverría Vial*, Santiago, (diciembre de 1936), vol. 2, Documento N°384: fols. 802v-5; Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Domingo Said (La Paz), julio de 1973; Eric Neumann (Santiago), junio de 1972; Yarur Hermanos, Libro de Inventario, Inventario N°2 (31 de diciembre de 1936), *Archivo S.A. Yarur, Manufacturas Chilenas de Algodón*, Santiago [de aquí en adelante, SAYMCHA/STGO]. Juan Yarur tenía 40% de la empresa, US\$ 1,8 millones de capital registrado.

Santiago, una ciudad de medio millón de personas, con un clima perfecto y un entorno natural extraordinario, fue donde Juan Yarur decidió construir su fábrica de algodón. Fue una elección astuta: al mismo tiempo, era la capital política de Chile, su centro financiero, su terminal de ferrocarril y su mayor mercado. El sitio que Juan Yarur escogió para su fábrica quedaba en el borde sur de la ciudad, por entonces un área de terrenos baldíos –puro pasto<sup>27</sup>– al oeste de la zona industrial Carmine, cercado la Estación Central, bordeando el Zanjón de la Aguada y la Circunvalación Ferroviaria. Era una ubicación ideal, que le aseguraba un abastecimiento de agua para el sistema de enfriamiento de la fábrica, accesible al transporte por tren hacia los mercados y proveedores, cercano a las comunidades de la clase obrera desde donde se reclutaría la fuerza de trabajo inicial.<sup>28</sup>

Durante esos primeros años de establecimiento de la industria, Juan Yarur consolidó una base de relaciones comerciales y negocios que duraría toda su vida. Internacionalmente mantuvo conexiones con el Morgan Guaranty Trust y con los vendedores y manufactureros norteamericanos de maquinarias de algodón que tan buen servicio le habían prestado en Bolivia.<sup>29</sup> El Banco de Chile se convirtió en su banquero local, por medio del cual los Yarur pudieron forjar una relación estrecha con Saavedra Benard, una importante distribuidora que recientemente se había incorporado a la órbita de este banco.<sup>30</sup> Con la transformación de la sociedad de los hermanos Yarur en una Sociedad Anóni-

<sup>27</sup> Liliana Torres (Santiago), junio de 1972. Torres era una de las pocas residentes en el barrio cercano a la fábrica cuando fue construida la industria. Juan Yarur adquirió la tierra bajo su nombre, pagando sólo \$27.000 por 174 metros cuadrados de terreno. (“Compraventa. Antonia Pizarro v. de Espejo a Juan Yarur Lolás”, Santiago [9 de marzo de 1935], Santiago, *Archivo del Notario Abraham del Río [marzo de 1935]*, vol. 2, Documento N°46: fols. 126-30.

<sup>28</sup> Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

<sup>29</sup> Santiago, S.A. Yarur, *Correspondencia Exterior*, Said & Yarur para Guaranty Trust, Santiago (19 de diciembre de 1936); S. Linderson, Guaranty Trust, J. Yarur, Nueva York (15 de abril de 1942); Hermanos Yarur, *Libro de Caja* (15 de marzo de 1937, 14 y 26 de mayo de 1937), SAYMCHA/STGO.; Jorge Yarur (Santiago), agosto 1972. La Newburgher Company de Memphis se convirtió en la vendedora de algodón para los Yarur, y Within, Draper y Saco-Lowell suministraron la mayor parte de la maquinaria de la fábrica a través de Austin Baldwin de Nueva York, quienes se convirtieron en los exportadores de la empresa.

<sup>30</sup> Hermanos Yarur, *Libro Central*, vol. 1 (enero-abril de 1937), y “Contrato de Compraventa entre Yarur Hnos. y S.A.C. Saavedra Benard”, Santiago (31 de diciembre de 1939), SAYMCHA/STGO.; S.A.C. Saavedra Benard, *Memorias* N°14 (1936-37), Chile, Superintendencia de Compañías de Seguros, Sociedades Anónimas y Bolsas de Comercio [de aquí en adelante, SCSSABC], Departamento de Sociedades Anónimas [de aquí en adelante, DSA], Santiago, Rol 486, Carpeta 1; Departamento de Sociedades Anónimas, “Informe sobre la Sociedad Comercial Saavedra Benard y Cia., S.A.C., Santiago (octubre, 1937), SCSSABC/DSA. Saavedra Benard se convirtió en su distribuidor exclusivo y permaneció así por muchos años. (Jorge Yarur [Santiago], agosto de 1972).

ma en 1941, Juan Yarur mejoró los lazos entre su empresa árabe y los chilenos prominentes que posicionarían el negocio familiar en mejores términos. Su directorio incluía a Arturo Phillips, gerente general del Banco de Chile, en calidad de vicepresidente, como también a otros influyentes personajes del mundo político y de los negocios.<sup>31</sup> No obstante, el convertirse en sociedad anónima no alteró el carácter familiar del negocio ni disminuyó el control de Juan Yarur. En el fondo, la transformación legal concentraba el poder de decisión en las manos de Juan Yarur mientras protegía los intereses de sus dos hermanos, quienes gradualmente vendieron sus partes y usaron los mismos procedimientos para comprar sus propias fábricas textiles.<sup>32</sup>

Durante esos primeros años, el principal problema de Juan Yarur fue vender la creciente producción de hilados y de telas de algodón de su fábrica. Tal como en Bolivia, la resistencia de los consumidores a vestir prendas de ropa hechas con tela nacional fue parte del problema. Sin embargo, el bajo precio de los textiles japoneses, que se vendían en Chile por el precio que Yarur pagaba por el algodón crudo, fue el dilema central. Como en La Paz, Juan Yarur superó estos obstáculos con la ayuda del Estado y una guerra oportuna. La protección aduanera permitió que la fábrica Yarur afrontara la competencia japonesa des-

<sup>31</sup> Desde entonces, el gerente del Banco de Chile siempre fue vicepresidente de Yarur S.A.; fueron otros miembros de ese primer directorio que incluyó a Luis Kappes, gerente del más grande grupo de seguros de Chile y vinculado a uno de los clanes financieros más poderosos de la nación; Arturo Alessandri, un hábil abogado comercial e hijo del presidente, que estaba vinculado a la derecha política y a otro gran grupo económico; y Roberto Wacholtz, una poderosa figura del Partido Radical gobernante, que fue ministro de finanzas en el gobierno del Frente Popular de centro izquierda de 1938-41 y vicepresidente de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) que él creó y que se mantendría como importante intermediario entre el mundo de los empresarios y la política (*Diccionario Biográfico de Chile*, 9ª ed. [Santiago, 1953-55], p. 27, 549-50, 1347-48; *Diccionario Político de Chile, 1810 - 1966* (ed.), Jordi Fuentes y Lia Cortés [Santiago 1967], pp. 24-27, 523; Jorge Yarur [Santiago], agosto de 1972; Marcelo Cavarozzi, “The Government and the Industrial bourgeoisie in Chile: 1938 - 1964” [Ph. D. diss, Universidad de California, Berkeley, 1976], pp.117, 158-59).

<sup>32</sup> “S.A. Yarur, Manufacturas Chilenas de Algodón” fue registrada el 19 de agosto de 1941 con un capital de ochenta millones de pesos divididos en 1,6 millones de acciones, y comenzó a funcionar el 1º de octubre (“Prospecto de la Sociedad Anónima en formación Manufacturas Chilenas de Algodón, S.A.”, Santiago [5 de agosto de 1941]. SCSSABC/DSA, Rol 882, Carpeta 2-4-1; “S.A. Yarur, Manufacturas Chilenas de Algodón” [de aquí en adelante SAYMCHA], Archivo Legal; “Constitución de Sociedad Anónima y Estatutos: Manufacturas Chilenas de Algodón, S.A.”, Santiago, (19 de agosto de 1941), SCSSABC/DSA, Rol 882, Carpeta 2-4-1; S.A. Yarur, Manufacturas Chilenas de Algodón, “Memorias del Directorio presentada a los Accionistas” [de aquí en adelante *Memorias*], N°25 [1965], SAYMCHA/STGO. Juan Yarur recibió 600.000 acciones en la nueva sociedad anónima, su hermano Nicolás obtuvo 525.000 acciones, y Sabá solo 375.000. Una división proporcional de la sociedad desigual de los 71 millones de pesos de los activos que en parte explican su disolución (Hermanos Yarur, *Libro de Inventario*, Inventario N°7 [29 de noviembre de 1941], SAYMCHA/STGO.; “Constitución de Sociedad Anónima”).

pués de 1939, pero la Segunda Guerra Mundial fue lo que configuró su fortuna.

Para Chile, el conflicto mundial significó la disminución del intercambio extranjero, un descenso del consumo y una creciente inflación; pero para Yarur, los beneficios de la Segunda Guerra Mundial sobrepasaban muy por encima los costos. La guerra logró, más decisivamente que cualquier arancel aduanero, que se desvanecieran sus rivales japoneses del mercado chileno, restringiendo el mercado a un pequeño número de productores locales cuya capacidad instalada era insuficiente para satisfacer la creciente demanda interna. Concebida en la Gran Depresión y nacida bajo el signo del Frente Popular, la fábrica Yarur maduró por impulso del conflicto mundial.<sup>33</sup>

La Segunda Guerra Mundial completó lo que la Gran Depresión había comenzado: la transformación de la industria chilena en el sector líder de su economía. La escasez de bienes de consumo importados y la demanda de guerra por el cobre chileno impulsaron el surgimiento industrial, pero la protección y promoción del Estado también jugaron un rol importante.<sup>34</sup> Durante esos años, el Estado emergió como la principal fuente de créditos de inversión y tomó la delantera en el riesgo de promover proyectos de incierta ganancia, gestación lenta o grandes inversiones iniciales. Además, los planificadores reconocieron la nueva centralidad y baja competitividad de la industria chilena creando una compleja red de protección gubernamental y subsidios estatales, que incluía aranceles aduaneros y cuotas de importación con cambios diferenciados y dólares baratos para maquinarias, repuestos y materias primas. A fines de la guerra, el camino chileno hacia la industrialización había sido pavimentado por el Estado y pagado por los consumidores con precios altos.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

<sup>34</sup> Oscar Muñoz, *Crecimiento Industrial de Chile, 1914-1965*, 2ª ed. (Santiago 1971), pp. 43-49; Markos J. Mamelakis, *The Growth and Structure of the Chilean Economy From Independence to Allende* (New Heaven, Conn., 1976), p. 163. Durante los años de guerra, la producción industrial creció a la rápida tasa anual de 9,3% y la participación de la industria en el ingreso nacional saltó un tercio, a 22,4%.

<sup>35</sup> Mamelakis, *Growth and Structure*, pp. 163-64; Muñoz, *Crecimiento Industrial*, pp. 79-89; Ellsworth, *Chile*, pp. 49-105. La Corporación de Fomento Fabril (CORFO), la corporación de desarrollo estatal establecida por el Frente Popular en 1939 con la participación ambivalente de negocios chilenos, emergió durante la década de la guerra como si fuera hecha por las manos del sector privado y la agencia estatal clave en la promoción de la industrialización. A través de préstamos de grandes sumas de dinero a una tasa de interés baja, compras de acciones o valores de empresas privadas, y asistencia técnica y financiera, CORFO promocionó una gran variedad de industrias, desde metales básicos y maquinarias y herramientas hasta materiales de construcción y bienes de consumo (Cavarozzi, "The Government and the Industrial Bourgeoisie", pp. 115-150; Ellsworth, *Chile*, pp. 85-91).

Entre las industrias chilenas de algodón, la de Juan Yarur estaba particularmente bien situada para obtener ventajas de las oportunidades del tiempo de guerra y de las políticas gubernamentales. La combinación de mercados protegidos y competencia local limitada, con su capacidad excedente, administración empresarial y solidez financiera causaron un gran aumento de la producción, ventas y entradas para Yarur S.A. Entre 1941 y 1944, las ganancias casi se triplicaron mientras que los costos solo se doblaron, produciendo ganancias netas anuales que promediaban el 42%, a pesar de la acumulación de existencias de repuestos y la formación de un considerable fondo de reserva.<sup>36</sup>

Hacia 1945, la fábrica de Yarur estaba produciendo al límite de su capacidad instalada, en tres turnos, y aun así no alcanzaba a satisfacer la demanda de sus productos. Durante la guerra, la maquinaria norteamericana que podía habilitar a Yarur para satisfacer el incremento de la demanda, simplemente no estaba disponible. En 1944, sin embargo, se visualizaba el fin del conflicto, y los directores de Yarur firmaron contratos por la nueva maquinaria que habilitaría a Yarur S.A. para conquistar una mayor parte del mercado chileno a pesar de la expansión de competidores y el crecimiento de nuevos rivales.<sup>37</sup>

En la lucha de posguerra por la preeminencia en el mercado local, Yarur S.A. tenía un activo que sus competidores no podían igualar: Juan Yarur, hombre de negocios en el cenit de su poder. Sus rivales lo reconocían como un "empresario nato".<sup>38</sup> Incluso un dirigente sindical comunista, uno de sus antagonistas más duros afirmó: "Fue el mejor estrategia de negocios que haya conocido, un verdadero genio del negocio".<sup>39</sup>

Juan Yarur no solo era un "genio del negocio", también era un hábil operador político. Se había esforzado por tender puentes hacia las figuras políticas dominantes de la Derecha y el Centro, contribuyendo generosamente a las cam-

<sup>36</sup> Luis Carrillo, "Consumo de algodón en los últimos 22 años", (1952), W.R. Grace, Estadísticas sin publicar. Estoy en deuda con Carrillo, antiguo administrador de Tejidos Caupolicán, S.A., entonces subsidiaria de Grace, por permitirme tener acceso a estos datos. British Chamber of Commerce of Chile, *Bulletin* (Santiago), 8:86 (noviembre de 1949), 35-36; SAYMCHA, *Memorias* (1941-44), SAYMCHA/STGO; Andrés Sanfuentes, "La influencia de los árabes en el desarrollo económico de Chile" (Memoria de Licenciado, Universidad de Chile, Santiago, 1964), p. 140; Jorge Yarur (Santiago), agosto 1972; Luis Carrillo (Santiago), diciembre de 1973. Estas tasas de rentabilidad hubiesen sido más altas si no hubiese sido por el 50% de acciones diluidas de Yarur y la capitalización extensiva de activos revaluados. Tampoco incluían las rumoreadas ganancias no declaradas de Yarur en transacciones extranjeras ilegales, usando dólares subsidiados que habían sido otorgados para las importaciones de algodón de la empresa.

<sup>37</sup> SAYMCHA, *Memorias*, (1944-45); Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

<sup>38</sup> Miguel Hirmas (Santiago), enero de 1974.

<sup>39</sup> Reinaldo Jara (Santiago), diciembre de 1973.

pañas políticas para obtener aliados en el Congreso y acceso al gobierno. Había mantenido buenas relaciones con gobiernos sucesivos de variadas posturas políticas y había asegurado la protección de los intereses de su empresa. Con la elección del caudillo Carlos Ibáñez del Campo como presidente por segunda vez en 1952, la influencia política de Juan Yarur y la comunidad árabe chilena alcanzó su apogeo. Yarur era amigo íntimo del nuevo presidente, para quien la puerta del palacio presidencial siempre estaba abierta.<sup>40</sup>

Juan Yarur no dudaba en usar su influencia política para fortalecer sus negocios. Cuando el ministro del trabajo de Ibáñez trató de aplicar el código del trabajo promulgado por el propio presidente en la industria Yarur, fue obligado a renunciar.<sup>41</sup> Cuando en Chile las dificultades cambiarias condujeron al gobierno de Ibáñez a permutar salitre chileno por algodón egipcio y centralizar su distribución en una agencia gubernamental, ello convirtió al Estado en árbitro de la fortuna textil y al jefe de la industria Yarur en el beneficiario de un sistema que premiaba a la influencia política.<sup>42</sup> A pesar de que no se importaba suficiente algodón puro para satisfacer los requerimientos de las industrias textiles de Chile, la fábrica Yarur frecuentemente recibía más de lo que necesitaba. Como resultado Juan Yarur estaba en posición de vender el algodón excedente en el mercado negro y dictar las condiciones a las pequeñas industrias, quienes se convirtieron totalmente en dependientes de Yarur para sus necesidades de algodón y lana. Su dominio completo de las importaciones de algodón en Chile fue la fuente de ganancias imprevistas y de su posición dominante en el mercado. “Despiadado” fue la palabra que un competidor usó para describir el estilo de negocios de Yarur.<sup>43</sup>

Aunque otros magnates textiles tenían más capital y fábricas más modernas, la década que siguió a la Segunda Guerra Mundial perteneció a Juan Yarur. Durante

<sup>40</sup> Miguel Hirmas (Santiago), enero de 1974; Luis Carrillo (Santiago), enero de 1974. La centralidad del acceso político a la actividad empresarial en Chile fue subrayada por el rival árabe de Yarur, Salomón Sumar, quien en 1952 contribuyó a todos los candidatos presidenciales, desde el conservador Arturo Matte (su socio) hasta el socialista Salvador Allende porque “los capitalistas están obligados a estar en buenos términos con todos” (Donald Bray, “The Political Emergence of Arab-Chileans”, *Journal of Inter-American Studies*, 4:4 [Oct. 1962], 588).

<sup>41</sup> Fernando Morales (Santiago), enero de 1974. Morales era el subsecretario del Ministerio del Trabajo en ese tiempo.

<sup>42</sup> Aunque afirmaba que W.R. Grace no estaba dispuesto a inclinarse hacia esas manipulaciones, su administrador señaló que “los industriales árabes más poderosos no tenían esos escrúpulos... y el más poderoso era Yarur” (Luis Carrillo [Santiago], enero de 1974. La importancia del crecimiento económico por la influencia política y del crecimiento del poder político de los árabe-chilenos bajo Ibáñez fueron parte de las razones del porqué Grace tomó la decisión a mediados de los 50 de “dejar la industria textil de algodón a los turcos” (ibid).

<sup>43</sup> Luis Carrillo (Santiago), enero de 1974.

Estos años, él no solo emergió como capitán de la industria sino también como banquero. En 1946, Juan Yarur se hizo cargo del Banco de Crédito e Inversiones, un banco comercial venido a menos, fundado en 1937 por un grupo de inmigrantes italianos para proveer de crédito a pequeños negocios; y, con la ayuda de la comunidad árabe, lo transformó en un altamente rentable, pero muy personal, instrumento financiero. En 1954, Juan Yarur había levantado dos pilares —la industria textil y el banco— sobre los cuales el imperio económico familiar se construiría.<sup>44</sup>

El 21 de agosto de 1954, mientras conducía por avenida Providencia, Juan Yarur fue sorprendido por un ataque al corazón. Perdió el control de su sedán americano y chocó contra la acera, donde el magnate árabe murió inesperadamente a la edad de 58 años. Dejaba atrás un imperio económico en crecimiento con una sólida base industrial y financiera.

Al final, el legado más importante de Juan Yarur puede haber sido su modelo empresarial. Demostró que en una economía que combinaba industrialización e inflación con aranceles proteccionistas, cuotas de importación y control de precios, se podía obtener ganancias enormes con procedimientos astutos, como la venta especulativa de materias primas y productos acaparados. También mostró que la asociación de un monopolio industrial con una banca estrechamente controlada era la clave para el poder económico en el Chile de posguerra, en combinación con la influencia política que él cultivaba asiduamente y ejercía de manera astuta.

Juan Yarur fue un maestro de todas estas técnicas y estrategias. En el momento de morir, su riqueza, genio y poder eran proverbiales. Juan Yarur se había vuelto una leyenda chilena, un inmigrante palestino modesto que había hecho su América en Santiago.

## Padre e hijos

Juan Yarur murió antes de poder completar la creación del imperio económico que había fundado. Dejó tras de sí tres hijos adultos, todos los cuales tenían alguna experiencia de negocios, pero ninguno había heredado la combinación de genio empresarial y encanto personal de su padre. De todos modos, el legado empresarial de Juan Yarur era difícil de imitar para sus hijos, pero imposible de ignorar. Él había grabado para siempre su estilo de negocios en su industria de algodón. Juan Yarur llevaba las cuentas en su cabeza y sus

<sup>44</sup> *La Reforma*, 20 de abril de 1940, p.1; *Boletín Árabe* (Santiago), abril de 1944, p. 5; 15 y 31 de agosto de 1946, p.1; 31 de mayo de 1947, p.1; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Miguel Hirmas (Santiago), enero de 1974; Sanfuentes, “Los Árabes”, p.145.

clientes en la palma de la mano. Conocía cada detalle del negocio y hacía los tratos desde su bolsillo, aquel que contenía la billetera con pequeños trozos de papel con los datos de negocios que solo él conocía. Dentro de la fábrica, aunque "él parecía un trabajador más", su palabra era la ley y sus subordinados eran totalmente dependientes de su voluntad y favor, sin autoridad autónoma ni poder de decisión. Como una expresión de la personalidad de Juan Yarur y un reflejo de sus talentos, su manera personalista de manejar la fábrica estaba bien. Sin embargo, como sistema de administración, "era una *desorganización organizada*", recuerda uno de sus más cercanos colaboradores.<sup>45</sup>

Además, los tiempos habían cambiado. La muerte poco oportuna de Juan Yarur coincidió con el paso a otra era en la historia de la economía chilena. El *boom* de la sustitución de importaciones había terminado con la paz en Corea. Los años que siguieron fueron moldeados por la caída de la exportación de cobre, la inflación galopante y el estancamiento de la industria, lo cual era un reflejo de la tendencia al descenso de los ingresos reales y la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.<sup>46</sup> En 1954, la demanda de los consumidores ya no sobrepasaba a la producción de la fábrica y la competencia por este mercado limitado era más grande que antes. Los hijos de Yarur heredaron una industria de algodón con ganancias en descenso que no podía soportar más las ineficiencias administrativas y el bajo nivel de productividad del pasado.<sup>47</sup> Esta fue la visión de Jorge Yarur Banna, el más talentoso de los hijos de Yarur, quien se hizo cargo del negocio familiar después de la muerte de su padre. Reflejaba no solo la cambiante realidad económica de la industria textil chilena, sino también la personalidad, formación y experiencia de Jorge Yarur.<sup>48</sup>

"Don Jorge" era un hombre de negocios, el hijo más dotado de Juan Yarur y el equivalente a su padre en cuestiones financieras, pero ahí la semejanza finalizaba.<sup>49</sup> Donde su padre era un empresario autodidacta y administrador personalista,

<sup>45</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

<sup>46</sup> Muñoz, *Crecimiento industrial*, p. 93; André Gunder Frank, "La política económica en Chile - Del Frente Popular a la Unidad Popular", *Punto Final* [Santiago], N°153 (14 de marzo de 1972), Suplemento, p. 5.

<sup>47</sup> Luis Carrillo, "Comparative Profits in Pesos of 1940: Caupolicán, Yarur, Textil Viña, Sumar". Tejidos Caupolicán, S.A., estadísticas no publicadas (1955); SAYMCHA, *Memorias* (1954-58).

<sup>48</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Juan Carvajal (Santiago), agosto de 1972. Jorge Yarur se convirtió en presidente de la S.A. Yarur, con su hermano menor, Amador, como gerente general. El hijo mayor de Juan Yarur, Carlos, pésimo hombre de negocios que por mucho tiempo estuvo separado de su padre, también recibió su plaza en el directorio, y el título de administrador general, pero fue excluido del poder ejecutivo.

<sup>49</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972. Jorge Yarur confesó que su padre fue un hombre difícil y que su aprendizaje en la fábrica había sido "una experiencia frustrante" que había llegado a un sorpresivo fin cuando su padre rescindió su nombramiento como gerente y lo mandó a trabajar en el banco de la familia.

Jorge Yarur era un abogado y ejecutivo educado en la universidad. La muerte de Juan Yarur dio a su hijo la oportunidad de modernizar la industria de algodón de su padre. Estaba cómodo con profesionales experimentados, consciente de la importancia de equipos de calidad y dispuesto a delegar su autoridad en hábiles subordinados. Era un banquero experimentado, que había tomado cursos de administración de empresas, recientemente introducidos a Chile desde los Estados Unidos. El modelo de Jorge Yarur era la moderna empresa norteamericana que había estudiado e intentó darle forma a esa imagen en Yarur S.A.<sup>50</sup>

La muerte de don Juan Yarur coincidió también con el comienzo de la era de las corporaciones transnacionales, una expansión expresada no solo por la multiplicación de sus filiales extranjeras, sino también por la exportación de su ejemplo y la venta de sus métodos. Juan Yarur siempre había mirado hacia los Estados Unidos para sus modelos técnicos y dependía fuertemente de la experiencia norteamericana. En 1956, Jorge Yarur siguió el precedente de su padre pero por propósitos muy diferentes. Contrató expertos norteamericanos para aconsejarlo en la modernización de su fábrica de algodón, con Price Waterhouse, la prestigiosa firma internacional, actuando como su consultora administrativa.<sup>51</sup>

Para Yarur S. A., una empresa y fábrica anticuada, sus recomendaciones incluyeron la reorganización de la administración y la producción, para así mejorar la eficiencia y la productividad respectivamente. Los métodos de la empresa moderna norteamericana -contabilidad de costos, investigación de operaciones, procesos computarizados- fueron incorporados por primera vez, y se reorganizó la administración de la industria. Nuevos departamentos -planificación de la producción, ingeniería industrial, procesamiento de datos- fueron creados; profesionales chilenos fueron contratados y capacitados para los nuevos puestos de trabajo. La estructura de toma de decisiones fue racionalizada para mejorar el flujo de información, la delegación de la responsabilidad y la resolución de problemas.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> Ibid.; Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972; Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972; Miguel Hirmas (Santiago), enero de 1974.

<sup>51</sup> Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Price Waterhouse Peat & Co. a Amador Yarur, Santiago (17 de mayo y 6 de diciembre de 1962), SAYMCHA/STGO.

<sup>52</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972; Leicester Warren, vicepresidente Burlington Industries (entrevista telefónica), julio de 1981; C.W. Bendigo, director, International Services, Burlington Industries a Jorge Yarur, Santiago (8 de julio de 1962); Alex S. Brown, ingeniero industrial en jefe Burlington Industries, a Jorge Yarur, Greensboro, Carolina del Norte (8 de noviembre de 1962), SAYMCHA/STGO.

Los consultores norteamericanos de Jorge Yarur identificaron la baja productividad en la fábrica como el mayor obstáculo para la rentabilidad de Yarur S.A. y recomendaron el sistema taylorista, con sus normas de trabajo y controles de tiempo, para solucionar este problema, el cual permitiría a los Yarur producir la misma cantidad de telas e hilados con la mitad de la fuerza laboral y la mitad del costo salarial. Los consultores de otra transnacional norteamericana, Burlington Mills, supervisaron la instalación del nuevo sistema de trabajo que se inició en 1962.<sup>53</sup> Tomó tres años, US\$ 300.000 en pagos de consultoría, y la mayor huelga en la historia de Yarur; pero en 1965 la fuerza laboral había disminuido a la mitad y la productividad más que duplicado. Con un mínimo de inversión de nuevo capital, los Yarur habían reducido sus costos por unidad de producción mientras mejoraban la utilización de las inversiones anteriores en maquinaria importada. En el proceso, un talentoso grupo de técnicos chilenos había sido capacitado y la calidad de la fuerza laboral se había mejorado. Desde el punto de vista administrativo, el sistema taylorista era todo un éxito.<sup>54</sup>

A primera vista, parecía que la fábrica de Juan Yarur estaba siendo transformada por completo, dejando atrás el estilo de administración personalista y paternalista, para abrazar el modelo norteamericano conocido en Chile como "administración racional de empresas", el cual "estaba muy de moda en esa época".<sup>55</sup> Las apariencias eran engañosas. Una cosa era reproducir en papel la estructura de la empresa impersonal norteamericana, pero era algo completamente diferente implementarlo en una empresa familiar llevada por hermanos con talentos dispares, personalidades diferentes, visiones de negocios divergentes y con la misma ambición: "ser lo que su padre había sido".<sup>56</sup>

El enfrentamiento entre Jorge y Amador Yarur no fue solo una rivalidad entre hermanos ni meramente un conflicto de personalidad o de lucha por el poder. En la base, era una contienda entre dos visiones empresariales y estilos de negocios; el personalismo de Juan Yarur contra el modelo de empresa impersonal de su hijo del medio. Para Jorge Yarur, el estilo de negocios de su

<sup>53</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972; Leicester Warren, vicepresidente de las Industrias Burlington (entrevista telefónica, julio de 1981); C.W. Bendigo, director de International Services, de las Industrias Burlington, a Jorge Yarur, Santiago (8 de julio de 1962); Alex S. Brown, jefe de ingeniería industrial de las Industrias Burlington, a Jorge Yarur, Greensboro, Carolina del Norte (8 de noviembre de 1962), SAYMCHA/STGO.

<sup>54</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972. SAYMCHA. *Memorias*, N° 25-26 (1965-66); Ex-Yarur, Departamento de Terminación de Géneros, Sección Acabados, "Producción de Géneros Buenos y Fallados, 1959-1971", SAYMCHA/STGO. En 1966, el primer año completo de producción bajo el sistema Taylorista, los 1.667 trabajadores obreros restantes produjeron un 13% más de tela que los 3.800 trabajadores habían manufacturado en 1959.

<sup>55</sup> Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972.

<sup>56</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

padre era anacrónico e inconveniente y su deseo de una administración modernizada era una necesidad del negocio y no solo una preferencia personal; para Amador, su hermano, la importación de modelos extranjeros parecía fuera de tono con el carácter chileno y una afrenta al legado de su padre, como también ajeno a su propia personalidad e incompatible con sus talentos. Con baja autoestima y educación insuficiente, Amador Yarur no estaba preparado para competir con su hermano mayor, quien estaba mejor calificado para dominar en las estructuras de administración moderna. Si Yarur S.A. seguía el camino de la empresa norteamericana, había pocas dudas sobre quién la dominaría. Si seguía como el negocio personalista que Amador Yarur había aprendido al lado de su padre, el resultado podría ser diferente.<sup>57</sup>

Fuera la lucha por el poder o por la filosofía administrativa, los resultados fueron siempre los mismos: una lucha por la supremacía y un conflicto de autoridad que hizo estragos en las claras líneas de mando señaladas en el organigrama. Jorge Yarur era el presidente de la empresa; Amador, gerente general de la fábrica, "Aquí en la fábrica ellos no se hablaban", señaló un empleado, "y muchas veces uno daba una orden, y el otro daba una orden contraria. No había unidad de mando".<sup>58</sup> En lugar de eso, había una batalla constante entre los dos hermanos Yarur y sus adherentes entre los empleados. Jorge Yarur radicaba su confianza en "los estudiantes", la veintena de graduados universitarios que habían ingresado recientemente a la empresa. Ellos tenían capacitación especial y cargos de responsabilidad. Amador Yarur emergía como el campeón de los viejos empleados de su padre, que debían sus cargos más a la lealtad que a la habilidad y se sentían amenazados, tal como Amador, por el nuevo estilo de administración que Jorge Yarur estaba tratando de imponer en la industria de don Juan.<sup>59</sup>

Amador Yarur quizás no era capaz de oponerse a la misión modernizadora de su hermano abiertamente, pero como gerente general de la fábrica era capaz de minarla, y con ello la autoridad de Jorge Yarur en el proceso. A pesar de que la contienda por el control de la industria textil familiar continuó por varios años, Amador Yarur gradualmente ganó el día a día. Jorge Yarur podía ser mejor hombre de negocios y tener una personalidad más fuerte, pero estaba demasiado absorto en el banco de la familia como para combatir a su hermano en las intrigas diarias en la fábrica.<sup>60</sup> Se mantuvo como presidente de Yarur

<sup>57</sup> Ibid., Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

<sup>58</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

<sup>59</sup> Ibid.; Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972.

<sup>60</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

S.A., pero "en el fondo el que mandaba aquí era Amador Yarur", se lamentó uno de los partidarios de Jorge.<sup>61</sup>

Amador Yarur no tenía objeciones a la etapa final de la transformación planificada por su hermano en la industria de su padre, un programa de expansión y modernización que incrementaría la capacidad productiva de la fábrica en un 70% y reemplazaría la maquinaria anticuada por equipos modernos capaces de manufacturar mezclas sintéticas que estaban subiendo su demanda a lo largo de América Latina. El sistema taylorista incrementó la productividad de Yarur, transformándola en la fábrica textil más eficiente en Chile, preparada y con capacidad para dominar el mercado nacional. Al mismo tiempo, la posible formación de un mercado común latinoamericano —que temían la mayoría de los manufactureros textiles chilenos por la competencia colombiana— animó a los Yarur para continuar con vigor sus planes de expansión.<sup>62</sup> Con sus costos laborales disminuidos a la mitad y sus operaciones modernizadas, los Yarur estaban optimistas acerca de su posición competitiva y sus perspectivas futuras.

Luego, en junio de 1963, los Yarur compraron Textiles Caupolicán de W.R. Grace, su rival de siempre —en gran medida con capital de Yarur S.A.— y los ambiciosos planes para la transformación de la industria textil de su padre fueron pospuestos.<sup>63</sup> Jorge Yarur se retiró de la contienda por el control de la fábrica Yarur y centró su atención en la industria Caupolicán, donde él podía realizar su visión de una moderna industria textil sin tener que superar la resistencia de su hermano. Hacia fines de 1963, cada uno de los hermanos Yarur Banna tenía su propia fábrica textil.<sup>64</sup>

<sup>61</sup> Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972.

<sup>62</sup> Jorge Yarur a la Sociedad de Fomento Fabril, Santiago (25 de abril de 1963), SAYMCHA/STGO.: "Tenemos un proyecto de ampliación en marcha, con miras a producir artículos de exportación para la ALALC, como asimismo a hacer frente a la creciente demanda interna", informó Jorge Yarur a la SOFOFA. Él estimó el costo en 3 millones de dólares (U.S.) en maquinaria y 2,5 millones de escudos en construcción.

<sup>63</sup> SAYMCHA, Sesiones del Consejo Directivo, *Actas* (24 de abril de 1963), SAYMCHA/STGO.; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

<sup>64</sup> Ese mismo año, más capitales de Yarur S.A. se invirtieron en adquirir el control de Química Industrial, una antigua planta de poliéster en Santiago, que estaba proyectada como proveedora de fibras sintéticas para la nueva fábrica Caupolicán de Yarur, pero que resultaría una pérdida para la fortuna familiar. Carlos Yarur se transformó en el presidente de Química Industrial (SAYMCHA, Sesiones del Consejo Directivo, *Actas* [15 de mayo de 1963], SAYMCHA/STGO.).

## La fábrica de Amador

Como consecuencia, la fábrica que se tomaron los trabajadores en abril de 1971 no era ni de Juan ni de Jorge Yarur, era la fábrica de Amador. Juan Yarur pudo haberla fundado y Jorge Yarur modernizado, pero fue Amador quien la rigió y la modeló a su propio gusto. En apariencia, combinó el legado de su padre con los cambios de su hermano, pero Amador Yarur coloreó esta compleja herencia con su propia personalidad y preocupaciones.

En 1971, la mayor parte de la fábrica de Amador parecía similar a la fábrica que su padre había construido en 1936 y expandido una década después. Los dos imponentes edificios administrativos, con su fachada neoclásica, magníficos salones y vidrios con monogramas, todavía desplegaban su ahora envejecida elegancia, con la única presencia de un computador y unos pocos equipos de aire acondicionado para echar a perder el ambiente de una época pasada. Se destacaban y contrastaban con los edificios de la fábrica con sus funcionales grises y verdes. La extendida planta de producción todavía se veía igual, su deficiente aire acondicionado puesto en evidencia por el ruido, el calor húmedo, y el polvo de algodón que llenaba las enormes salas de telares e hilandería. Mucha de la maquinaria estaba en las mismas condiciones; equipos anticuados cuya vida útil había sido extendida con acondicionamientos periódicos. Pero incluso las marcas de las nuevas máquinas revelaban que la fábrica Yarur aun dependía de tecnología extranjera tanto como de la importación de materias primas.

Había algunos cambios importantes. En una sala cerrada de la sección de hilandería había un laboratorio que ejercía el control de calidad ausente en la época de Juan Yarur, indicio de los cambios realizados por los expertos norteamericanos que habían supervisado la racionalización de los métodos de producción en la década anterior. Sin embargo, el cambio físico más visible se encontraba al frente de la avenida Club Hípico en el edificio de administración. Donde había estado el viejo estadio deportivo de Juan Yarur, se levantaba una nueva planta de acabado. Completada en 1969, era un impresionante edificio moderno con aire acondicionado y los últimos equipos norteamericanos. Igualmente evidente, pero menos impresionante, era su maquinaria subutilizada y ociosa, un reflejo de la capacidad de la nueva planta para terminar 13 millones de metros (27%) más de tela que lo que la fábrica Yarur podía tejer. También cuestionable era la compra de equipos nuevos y caros para procesar las mezclas de poliéster que el resto de la fábrica no podía producir.

La explicación para esta aparente irracionalidad recaía en la vigorosa campaña de Yarur para controlar la industria de algodón, que le había permitido tomar el control de la fábrica Caupolicán de W.R. Grace en 1963. Durante los

años que siguieron, el dinero que debería haber sido invertido en la expansión y modernización de la fábrica de Amador en Santiago se fue al sur, en un esfuerzo errado por transformar la fábrica Caupolicán Chiguayante de Jorge. Como consecuencia, la planificada expansión y modernización de la fábrica Yarur quedó impresa, pospuesta en la práctica y incoherente en la ejecución. Amador Yarur hablaba de comprar modernos telares sin lanzaderas, pero con la demanda estancada, la inflación creciente y las ganancias en caída, el desequilibrio entre las secciones de telares y acabados parecía que continuaría por tiempo indefinido. Como resultado, en 1971 la fábrica de Amador hilaba y tejía los mismos hilados y telas de algodón puro que su padre había producido en 1937, con tecnologías tan anticuadas como la maquinaria.<sup>65</sup>

La posición financiera de la empresa que los trabajadores querían socializar en 1971 parecía igualmente problemática. La habilidad de la industria Yarur para vender sus productos en una era de demanda estancada y créditos restringidos era impresionante. Como los informes anuales señalaban, Yarur mantenía la lealtad de su clientela, en parte porque disfrutaba prácticamente del monopolio de productos de algodón baratos para mercados cautivos –overoles para trabajadores, sacos para los molinos de harina, sábanas para los hospitales, mezclilla para los jeans, y la franela para las fuerzas armadas que en parte le aseguraban el mercado por su reconocida calidad y su publicidad astuta–. Sin embargo, en términos reales, los valores declarados de las ventas de Yarur disminuyeron en un cuarto entre 1964 y 1970, una caída que se reflejaba en una tasa de ganancias en descenso que cayó bajo el 3% en 1970.<sup>66</sup> Como consecuencia, después de 1966, Yarur S.A. se vio forzada a pedir cada vez más préstamos y en 1970 debía sumas equivalentes al 60% de su capital y reservas. En 1971, la industria Yarur solo producía suficientes entradas para cubrir sus salidas corrientes y parecía incapaz de encontrar la forma de pagar sus grandes deudas sin créditos adicionales del Banco de Crédito, perteneciente a la familia, que ya cubría más de tres cuartos de la deuda nacional de la empresa textil.<sup>67</sup>

<sup>65</sup> SAYMCHA, *Memorias*, N°23-30 (1963-70); Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972; *La Nación* (Santiago), 1° de abril de 1967, p. 4; Carlos Benavides (Santiago), junio de 1972; Aldo Manzanares (Santiago), septiembre de 1972. Benavides y Manzanares eran empleados administrativos en el departamento de finanzas de la Yarur S.A.

<sup>66</sup> SAYMCHA, *Memorias*, N°24-30 (1964-70); Chile, Ministerio de Economía, Comisión Investigadora especializada [de aquí en adelante, C.I.E.], “Informe de Investigación de Yarur S.A.”, Santiago (6 de abril de 1971), p. 4.

<sup>67</sup> C.I.E., “Informe de Yarur S.A.”, p. 4. Los investigadores gubernamentales que compilaron este informe desconocían el 1,4 millón de dólares (U.S.) en préstamos de bancos alemanes y norteamericanos, que eran obligaciones de la empresa pero nunca se ingresaron en sus libros de contabilidad y fueron contratados en aparente violación de las normas chilenas (Patricio Taulis [Santiago], agosto de 1972, Taulis fue administrador financiero de Yarur después de su intervención).

Amador Yarur culpaba de estas dificultades financieras a los controles de precios impuestos por el gobierno en una era de costos crecientes, un reclamo que encontraba eco en otros empresarios textiles.<sup>68</sup> Pero los expertos del gobierno sugerían que estos cálculos eran más por interés personal que certeros, y los dirigentes políticos sospechaban que “el monopolio textil” estaba manejando precios y especulando en el mercado negro.<sup>69</sup> Aunque los investigadores del gobierno a principios de 1971 coincidieron con la conclusión de Amador Yarur de que un alza de precios importante –o nuevos préstamos– era necesaria para mantener la solvencia de Yarur, ellos culpaban de su rentabilidad decreciente a sus costos de operación inflados y comisiones de venta leoninas. Investigaciones subsecuentes revelaron supuestas sobrefacturaciones de importación, uso de boletas de proveedores ficticios, evasión de impuestos mediante transferencias hacia empresas extranjeras ficticias, el abuso en el uso de tasas de cambio preferenciales para la compra fraudulenta de divisas extranjeras y préstamos ilegales extranjeros. El pago de “comisiones excesivas” a distribuidores relacionados con los Yarur fue otra práctica alegada por los investigadores gubernamentales para tipificar los abusos de los accionistas mayoritarios para fines personales.<sup>70</sup> Las sospechas de que no todo era como parecía en Yarur S.A. fueron resaltadas por la negativa de Amador Yarur a permitir una auditoría externa y a cumplir con las reglas aceptadas de contabilidad.<sup>71</sup> Las verdaderas “ganancias de la industria”, concluyó, de sus propios cálculos el jefe del Departamento de Procesamiento de Datos, “eran

<sup>68</sup> SAYMCHA, *Memorias*, N° 24-30 (1964-70); Instituto Textil de Chile [de aquí en adelante INCHITEX], *Memorias* (1967), p.16; Algodones Hirmas S.A., *Memorias* (1964-70). Su gremio, el Instituto Textil de Chile, subrayó también el impacto negativo de las periódicas devaluaciones en la industria en Chile “que importaba un porcentaje importante de sus materias primas, repuestos y otros insumos” (INCHITEX, *Memorias*, [1967]).

<sup>69</sup> Luis Carrillo (Santiago), enero de 1974; *Las Noticias de la Última Hora* [Santiago], 24 de marzo de 1966, p.16; *El Siglo* (Santiago), 24 de marzo de 1966, p. 3; Raúl Álvarez, presidente de la Asociación de Industriales de Cautín, a Julio Del Río, presidente de la Sociedad de Fomento Fabril, “Confidencial”, Temuco (11 de enero de 1963), SAYMCHA/STGO. El escepticismo popular fue despertado por revelaciones acerca de que datos similares habían sido falsificados por la industria textil durante las décadas anteriores y por informes de que los Yarur estaban eludiendo el control de los precios alterando sus líneas de productos y disminuyendo la producción de “telas populares”. Los esfuerzos de Yarur por evadir el control de precios gubernamental están documentados en las actas de su Directorio (SAYMCHA, Sesiones de Consejo Directivo, *Actas* [22 de junio de 1966], SAYMCHA/STGO.; Véase también *Ahora* [Santiago], agosto de 1971, p. 7).

<sup>70</sup> C.I.E., “Informe de la S.A. Yarur,” pp. 4-5.

<sup>71</sup> Víctor Valencia (Santiago), agosto de 1972. Valencia, un empleado de contaduría, encargado de una auditoría interna, quedó sorprendido por el veto de Amador Yarur a su auditoría de las listas de accionistas.

diferentes de los informes anuales".<sup>72</sup> Yarur S.A. podría ser una sociedad anónima con cientos de accionistas, pero en 1971 parecía ser conducida por los intereses privados de la familia Yarur.

Aunque los esfuerzos por cubrir las prácticas financieras cuestionables pudieron haber tenido un rol principal en la forma que se administraba Yarur S.A., también era un reflejo del carácter de Amador Yarur. Inseguro y sospechoso, Amador desconfiaba de la capacidad técnica, los empleados con mayor educación y valoraba la demostración de lealtad en sus subordinados más que su competencia. El resultado fue una administración personalista que concentró el poder de decisión en las manos de Amador Yarur, cuyas reglas a menudo parecían arbitrarias y caprichosas. Era un estilo que desmoralizaba a los mejores empleados de la industria mientras que transformaba al resto en instrumentos serviles de la voluntad de don Amador, quienes mantenían sus posiciones más a través del favoritismo que por la competencia y le respondían con obediencia ciega, pero realizando una administración desacertada. Amador Yarur pudo haber aceptado la existencia de nuevos departamentos profesionales exigidos por los planes modernizadores de Burlington y Price Waterhouse, pero trató de controlar sus actividades y limitar su alcance.<sup>73</sup>

En 1970, por consiguiente, la industria Yarur presentaba un cuadro paradójico, en que el anacronismo y la contemporaneidad, la eficiencia y la irracionalidad, coexistían incómodamente.<sup>74</sup> Sin embargo, a pesar de estas paradojas y problemas, la fábrica de Amador se mantenía como la principal

<sup>72</sup> Pedro García (Santiago), septiembre de 1972. Otra fuente de las ganancias en declinación de Yarur S.A. fue la gran cantidad de capital de 6,6 millones improductivos invertidos en las acciones de Tejidos Caupolicán. De hecho, Caupolicán resultó ser un desborde financiero, forzando a Yarur S.A. a girar contra su propio crédito para avanzar sumas considerables a esta empresa familiar en problemas (1,6 millones de escudos) "como ayuda financiera" (SAYMCHA, Sesiones del Consejo Directivo, Actas [24 de agosto de 1966], SAYMCHA/STGO.).

<sup>73</sup> Pedro García (Santiago), septiembre de 1972; Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972; Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972; Luis Bono (Santiago), julio de 1973; Hernán López (Santiago), septiembre de 1972 y enero de 1974. Stark era jefe de Personal bajo Amador Yarur; Corvo, jefe de Ingeniería Industrial; Bono, jefe de Movimiento; García, jefe de Procesamiento de Datos; y López, supervisor técnico de una sección de producción.

<sup>74</sup> Yarur había implementado casi todas las recomendaciones para mejorar la productividad y eficiencia hechas para la industria textil chilena por los estudios gubernamentales mucho antes de que fueran publicados en 1968-69, pero no había reemplazado la maquinaria anticuada ni respetado la "administración racional de empresa" (Chile, Corporación de Fomento de la Producción [CORFO], "Informe de la Misión Chilena al área andina" [Santiago 1968]; CORFO, Departamento de Industrias de Consumo Corriente, Grupo Textil, "Estudio provisorio de una política textil nacional" [Santiago 1969]. Véase también, Consultores en Ingeniería y Administración de Empresas [CADE], *Situación actual y proyecciones futuras de la industria textil chilena*, 8 vols. [Santiago, 1968-69].

industria textil de algodón en Chile, produciendo un tercio de los hilados y telas de algodón en el país. En 1971, había consolidado prácticamente un monopolio sobre las líneas más baratas de productos de algodón puro mientras mantenía su fuerte posición como proveedor de hilados de algodón a las muchas fábricas textiles del país. La fábrica que los trabajadores se tomaron el 25 de abril de 1971 era tanto una industria estratégica como una fuerza económica considerable.

## Un imperio de papel y tela

En 1971, además, la fábrica Yarur no era una fábrica de algodón aislada. Era también parte vital de uno de los imperios económicos más grandes de Chile, un imperio construido sobre billetes de papel y tejidos de algodón. Juan Yarur había comenzado su creación en 1946, cuando usó las ganancias de guerra de su fábrica textil para adquirir el Banco de Crédito e Inversiones, pero murió antes de poder completar la tarea.

Como resultado, fue Jorge Yarur quien armó este imperio, construyendo alrededor de la fábrica textil que había fundado su padre el banco que había adquirido y la sociedad inversionista familiar que los hermanos Yarur Banna habían creado para administrar su herencia conjunta. En 1954, la fábrica Yarur ya era "la principal industria textil del país".<sup>75</sup> Durante la década siguiente sus capitales fueron usados para adquirir otras tres plantas textiles, incluyendo aquellas de su competidor principal.<sup>76</sup> Durante esta misma década, las Empresas Juan Yarur se transformaron de un pasivo negocio familiar en una agresiva compañía de inversiones, cuya creciente cartera reflejaba la expansión de la sociedad inversionista Yarur.<sup>77</sup>

El Banco de Crédito e Inversiones se convirtió en el motor y regulador del familiar crecido imperio económico familia y fue allí donde Jorge Yarur concentró su talento y trabajo. Un banquero por temperamento, Jorge Yarur resultó

<sup>75</sup> Sanfuentes, "Los árabes", p.139.

<sup>76</sup> SAYMCHA, Sesiones del Consejo Directivo, *Actas* (24 de abril y 15 de mayo 1963); SAYMCHA/STGO.

<sup>77</sup> Empresas Juan Yarur, S.A., *Memorias* (1957-70), y "Análisis del fondo de fluctuación de valores" (1965) SCSSABCDSA. Empresas Juan Yarur era una empresa privada cuyas acciones pertenecían casi completamente a los miembros de la familia Yarur Banna. Tenían solo un empleado, Francisco Navarro, un contador que tenía una oficina en el edificio de administración de S.A. Yarur. (Francisco Navarro [Santiago], agosto de 1972). Su función principal era de agencia de formación de capital familiar que evadía impuestos, raramente distribuyendo sus ganancias. Sanfuentes la describió como una "ficción legal" (Sanfuentes, "Los árabes", p.146).

ser la persona perfecta para construir y consolidar el imperio económico Yarur durante una era en que las industrias chilenas se estancaban y su economía se dividía entre poderosos "clanes", cada uno con su propio banco.<sup>78</sup> En sus capaces y despiadadas manos, el Banco de Crédito se transformó de un modesto banco comercial que satisfacía las necesidades de pequeñas empresas en un poderoso instrumento financiero del imperio económico familiar. "Nosotros levantamos el banco", se jactó después.<sup>79</sup> Don Jorge también lo convirtió en la vaca lechera de los Yarur, una fuente de ganancias personales, capital de riesgo y créditos para las empresas de la familia Yarur que proliferaban. El Banco de Crédito no solo les otorgó a los Yarur y a sus empresas grandes sumas sino que también invirtió fondos directos en estas actividades comerciales arriesgadas, comprando grandes lotes de acciones que los depositantes y accionistas del banco financiaban, pero que los Yarur controlaban.

Jorge Yarur usó todos los medios legales posibles –y algunos que eran dudosos– para maximizar los activos del banco y canalizarlos hacia las arcas de las empresas textiles Yarur, muchas de las cuales necesitaban continuas inyecciones de capital durante los años 60. En pocos años, más de tres cuartos de los créditos del Banco de Crédito fueron a miembros de la familia y a sus empresas que a menudo eran bajo las tasas bancarias normales y sin presiones de pago.<sup>80</sup> Esta habilidad para movilizar ahorros de otros para los propósitos de los Yarur a gran escala fue lo que hizo del Banco de Crédito un instrumento tan valioso para el imperio económico. "Era financiamiento seguro", explicó irónicamente un antiguo inspector de banco.<sup>81</sup>

<sup>78</sup> Ricardo Lagos, *La concentración del poder económico* (Santiago 1960); Roger Burbach, "The Chilean Industrial Bourgeoisie and Foreign Capital, 1920-1970", pp. 134-38.

<sup>79</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

<sup>80</sup> No obstante que la concentración de los avances de banco dentro de su grupo de control era típica en la economía chilena en que la inflación galopante convertía préstamos aparentemente usureros en tasas de interés negativas, los Yarur eran un caso extremo. En 1960, la Superintendencia de Bancos impuso una de las multas más duras en la historia bancaria chilena a Jorge Yarur por "el juego de cheques" entre sus muchas sucursales en una escala que redujo sus reservas bancarias bajo los márgenes legales e incrementó los créditos a un individuo (él mismo) sobre los límites legales. Los investigadores gubernamentales alegaron en 1972 haber encontrado pruebas de que él había usado el Banco de Crédito para ayudar a otras empresas Yarur a evadir impuestos y violar las regulaciones cambiarias mediante la sobrevalorización de importaciones (Héctor Espinoza, *Interventor Gubernamental, Banco de Crédito e Inversiones* [Santiago], julio de 1972). En 1970, los atrasos de interés solo en avances a las empresas Yarur sumaban \$ 1,5 millones (ibid.; Chile, Ministerio de Economía, C.I.E., "Informe de Investigación Tejidos Caupolicán, S.A.", Santiago [10 de mayo de 1971].

<sup>81</sup> Heraldo Pérez (Santiago), agosto de 1972.

En 1960, los Yarur ya estaban clasificados entre los once "clanes" financieros que dominaban la economía chilena. Una década después, habían ascendido, pero estaban todavía debajo de los tres primeros. Al contrario de muchos de los grupos económicos líderes de Chile, cuya diversificación de inversiones fue llamativa, las inversiones de los Yarur estaban concentradas en dos sectores: financiero y textil.<sup>82</sup>

En el sector financiero, los hermanos Yarur Banna controlaban el Banco de Crédito e Inversiones y el Banco Llanquihue de Puerto Montt, que en conjunto formaban la segunda banca privada en activos, depósitos e inversiones. Ellos también controlaban un grupo financiero auxiliar que incluía una de las principales asociaciones de ahorros y préstamos, dos grandes compañías de inversiones y cuatro empresas de seguros.<sup>83</sup>

El imperio económico de Yarur se había fundado en los textiles, y el sector textil se mantenía como su punto fuerte. En 1970, los Yarur habían asegurado la influencia sobre la industria textil de algodón que habían buscado desde que se fundó la fábrica Yarur en 1937. Entre las fábricas Yarur y Caupolicán Chiguayante prácticamente monopolizaban la producción de productos baratos de algodón, mientras obtenían una porción importante de las líneas más caras. Con la planta de Caupolicán Renca, los Yarur conquistaron una considerable porción del creciente mercado de tejidos de algodón y fibras sintéticas, y la adquisición de Química Industrial les dio su propia fuente de fibras de poliéster. Sus vínculos con Saavedra Bernard, la Distribuidora Talca y Luis Portaluz (Jorge Yarur era vicepresidente de la primera, la segunda era controlada por empresarios árabes cercanos a los Yarur, y la tercera era un

<sup>82</sup> Fernando Dahse, *Mapa de la extrema riqueza. Los grupos económicos y el proceso de concentración de capitales* (Santiago, 1979), pp. 22-23, 69-71; Lagos, *La concentración del poder económico*, passim; Oscar Guillermo Garretón y Jaime Cisternas, "Algunas características del proceso de toma de decisiones en la gran empresa: la dinámica de la concentración" (mimeografiado; Santiago, Servicio de Cooperación Técnica, 1970), pp. 27-37; Sanfuentes, "Los árabes", pp. 137-56. Los Yarur también eran dueños de una estación de radio importante y bienes raíces extensos (Sanfuentes, "los árabes", pp. 149-51).

<sup>83</sup> Sanfuentes, "Los árabes", pp. 145-50; Héctor Espinoza (Santiago), julio de 1972; Empresas Juan Yarur, S.A., "Análisis de fondos y fluctuación de valores" (1964-70), SCSSABCDISA, Rol 1717. Además, podían contar con la colaboración del Banco Continental, controlado por los Yarur Kasakias (los hijos de Nicolás Yarur), especialmente en lo que decía relación con las empresas textiles familiares. A través de Tejidos Caupolicán, sobre todo, también estaban conectados al Banco Edwards, el Banco de Chile, y el Banco del Pacífico, todos los cuales eran dueños de considerables lotes de acciones –y por intermedio de estos bancos a las elites económicas de Chile que los controlaban, algunos de los cuales también estaban conectados con el Banco de Crédito por acciones o asientos en sus directorios (Sanfuentes, "Los árabes", pp. 146-50, 159-66; Burbach, "The Chilean Industrial Bourgeoisie", pp. 135-37).

subcontratista totalmente dependiente de las Empresas Juan Yarur) trajeron los distribuidores más importantes dentro de su órbita. La cadena de ventas al por menor completaba el cuadro de integración vertical, desde la fibra al consumidor.<sup>84</sup>

Las empresas textiles de algodón de los hermanos Yarur Banna, además, eran complementadas por las fábricas de telas de lana controladas por las ramas jóvenes de la familia –los Yarur Kasakias y Yarur Asfuras, los hijos de los hermanos menores de Juan Yarur. A través de Textil Progreso, Fabrilana, Bellavista Tomé y FIAP Tomé, los Yarur conquistaron una mayor porción de la industria de los tejidos de lana en Chile, incluyendo las populares mezclas sintéticas.<sup>85</sup> Además, a través de los directorios interconectados y créditos bancarios, los Yarur habían obtenido influencia en Textil Viña, un viejo rival destacado por sus productos de algodón de alta calidad; en Sedamar, la manufacturera de mejor calidad en seda artificial en Chile; y en Chiteco, una empresa importante de tejidos.

Debido a su posición o influencia, los Yarur se sentaron en los directorios de cinco de las quince empresas textiles más grandes de Chile y estaban vinculados por directorios entrelazados con otras ocho.<sup>86</sup> Ellos también habían consolidado un rol dominante en el Instituto Textil de Chile (INCHITEX), el gremio del sector, que Jorge Yarur había fundado en 1963 y después presidido.<sup>87</sup> En 1970, los Yarur eran el grupo ascendente dentro del rubro, el cual era altamente oligopolístico, tanto que los economistas lo escogían como ejemplo para ilustrar la concentración del poder económico que se estaba incrementando en Chile.<sup>88</sup>

La industria textil chilena no solo estaba concentrada en pocas manos; estaba fuertemente concentrada en manos árabes. Cerca del 80% de la producción textil de algodón, por ejemplo, era controlada por tres familias que tenían su origen en la región palestina de Belén. En 1970 se dividieron el mercado chileno y cooperaron más que compitieron unos con otros. Como un diputado

<sup>84</sup> Miguel Hirmas (Santiago), enero de 1974; Dahse, *Mapa de la extrema riqueza*, pp. 22-23, 69-71; Sanfuentes, *Los árabes*, pp. 137-41; 151-52; Francisco Navarro (Santiago), agosto de 1972.

<sup>85</sup> Nicolás Yarur (Santiago), enero de 1974; Sanfuentes, "Los árabes", pp. 137-65.

<sup>86</sup> Calculado a partir de la información depositada en los informes anuales de la Superintendencia de Compañías de Seguros, Sociedades Anónimas y Bolsas de Comercio, Departamentos de Sociedades Anónimas. Véase también Sanfuentes "Los árabes", pp. 137-67, y Burbach, "Chilean Industrial Bourgeoisie", pp. 192-202.

<sup>87</sup> Víctor Valech (Santiago), diciembre de 1973; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Marcelo Cavarozzi, "Government and Industrial Bourgeoisie", pp. 393-94. Valech fue cofundador de INCHITEX y su presidente en 1973.

<sup>88</sup> Garretón y Cisternas, "Algunas características", pp. 27-30.

demócrata cristiano afirmó durante un debate del Congreso sobre la fijación de precios textiles en 1966: "Puede que no sea un monopolio formal el que han organizado, pero es un monopolio en los hechos".<sup>89</sup>

Este monopolio informal fue facilitado por lazos étnicos y vínculos sociales. El dominio de los Yarur dentro de la industria textil chilena fue paralelo a su liderazgo comunitario. "El grupo Yarur es el grupo más importante en la comunidad árabe", concluyó un estudio concienzudo del rol económico de los árabes en Chile: "tanto por su poder económico como por servir como 'guía' para las actividades de otros empresarios".<sup>90</sup> Los Yarur fueron los primeros en fundar una moderna industria textil, los primeros en usar la industria como base para adquirir un banco, los primeros en usar su banco como una agencia de formación de capital para tomar el control de otras industrias textiles, los primeros en extender su control a sus distribuidores y los primeros en introducir el sistema taylorista en sus fábricas. Los otros grandes empresarios árabes –los Hirmas, los Sumar y los Saids– siguieron el liderazgo de Yarur, aunque ninguno era capaz de conseguir ese alto nivel de riqueza y poder. La imitación fue la más sincera forma de halago.

Los Yarur recorrieron un largo camino desde el negocio de baratijas en el pequeño pueblo de Belén. Habían encontrado su tierra prometida a 15,000 kilómetros de su nativa Palestina. Hacia 1971, su riqueza era tan proverbial que "tan rico como Yarur" se había convertido en un dicho popular chileno. No obstante que la verdadera extensión de sus fortunas personales era desconocida, se asumía de manera general que se encontraba entre las más grandes de Chile.

La riqueza de los Yarur también se había hecho más visible. Juan Yarur prefirió vivir sencilla, residiendo en una casa poco pretenciosa y manejando su propio Chevrolet. El contraste con sus hijos era impresionante. Los Yarur Banna vivieron de una manera que revelaba su riqueza y demostraba su status, un estilo que se volvió sinónimo de ostentación y lujo. Para muchos entre la elite chilena esto confirmaba su desagrado por estos nuevos ricos *turcos*. La prensa popular celebraba este estilo de vida que evidenciaba su riqueza, pero también la destacaba como señal de inmoralidad y decadencia "oriental". Al final, su riqueza creaba más envidia que admiración, pero permitió a los Yarur Banna acceder a los pasillos del poder.

Juan Yarur había aprendido tempranamente en su carrera en América Latina que la influencia política era la clave para el éxito económico. Sus hijos continuaron su política de contribución generosa a los partidos políticos im-

<sup>89</sup> Ernesto Sanhueza, citado en *Las Noticias de la Última Hora*, 24 de marzo de 1966, p. 16.

<sup>90</sup> Sanfuentes, "Los árabes", p. 137.

portantes y de la derecha y del centro, además del cultivo de relaciones estrechas con los dirigentes políticos y burócratas estatales. Influyentes chilenos disfrutaron de su mesa y se sentaron en sus directorios. La estación de radio de los Yarur, Radio Balmaceda, levantó carreras políticas con sus aprobaciones. Los considerables gastos en publicidad de las empresas Yarur permitían a sus dueños tener influencia sobre las políticas editoriales de importantes diarios y revistas.<sup>91</sup>

El objetivo de los Yarur era asegurar un acceso privilegiado a las personas que diseñaban e implementaban las políticas, sin importar qué presidente o cuál partido gobernara. Políticos y funcionarios públicos disfrutaban de las recompensas generosas de Yarur por velar por sus intereses. Jorge y Amador Yarur pueden haber carecido del carisma de su padre, pero poseían recursos y conexiones que los hacían importantes jugadores en el juego político chileno, y, normalmente, lograban sus objetivos. Los Yarur eran poderosos porque eran ricos y eran temidos pues todos sabían que tenían la voluntad de usar su riqueza y poder en forma despiadada para fortalecer sus intereses.

Cuando los trabajadores se tomaron la fábrica Yarur en abril de 1971, no se estaban enfrentando simplemente con el dueño diminuto de una envejecida fábrica de algodón, sino con una de las más ricas y poderosas familias de Chile. La temeridad de su desafío no se les escapaba. Desde que la fábrica fue fundada en 1937, los Yarur habían aplastado todos los esfuerzos por organizar un sindicato independiente. Esa era una historia que formaba parte de la memoria colectiva de los trabajadores de Yarur que se tomaron su fábrica en aquel domingo de abril; como una que muchos de los que hicieron guardia alrededor de la fábrica Yarur esa noche la "habían vivido en carne propia".<sup>92</sup>

<sup>91</sup> Víctor Vio (Santiago), mayo de 1972. Vio, un periodista de radio, investigó las actividades de Yarur en 1971 para un programa especial de televisión.

<sup>92</sup> Luis Ballesteros (Santiago), abril de 1972.

## Capítulo 2

### La formación de los viejos

En la mañana del 25 de abril de 1971, los trabajadores de Yarur sostuvieron una asamblea sindical sin precedentes. Unánime en sus conclusiones, esta reunión pronto decidió la toma y la "socialización" de la fábrica Yarur. Pero esta aparente unanimidad era engañosa. Entre esos 1.500 obreros de Yarur que repletaban la sede del sindicato C.I.C., ese domingo del destino fatídico había muchos que no estaban a favor de tomarse la fábrica y otros que entendían el curso de acción que se había acordado de manera diferente a los dirigentes sindicales jóvenes. Estas posiciones y percepciones divergentes expresaban diferencias de conciencia, las cuales reflejaban distintos orígenes, edades, crianzas y experiencias. Los trabajadores de Yarur parecían una sola voz, pero la realidad era más compleja.

En 1971 había dos grupos de trabajadores en la fábrica Yarur –los viejos y los jóvenes– que reflejaban diferentes experiencias generacionales. Los jóvenes solo conocían la fábrica de Amador y el sistema taylorista, mientras que los viejos recordaban a Juan Yarur y un sistema de trabajo menos exigente. Todos los viejos eran sobrevivientes de la huelga de 1962, y muchos de ellos habían vivido uno o más de los anteriores movimientos huelguísticos de la fábrica. Los jóvenes nunca habían enfrentado un conflicto laboral con los Yarur.

Incluso una categoría como la de "viejo" ocultaba grandes diferencias. Algunos de los viejos habían estado en la fábrica desde su apertura en 1937; otros habían entrado durante la expansión de posguerra o durante los últimos años de vida de Juan Yarur. Aun cuando habían vivido las mismas luchas laborales, ellos con frecuencia habían estado en lados opuestos del conflicto y aprendido distintas lecciones de éste. Sin embargo, a pesar de estas diferencias y de ser los individuos únicos que ellos produjeron, la mayoría de los viejos habían compartido y se habían formado a través de importantes experiencias comunes.

## La gente de Don Juan

Los viejos de 1971 eran todos sobrevivientes del paternalismo represivo de los Yarur, del sistema taylorista y de las sucesivas derrotas sufridas por los movimientos de trabajadores en la fábrica Yarur. En general, los viejos eran la "gente" de Juan Yarur. Muchos de ellos habían sido contratados personalmente por él, una experiencia que todavía recordaban.<sup>93</sup>

Aunque juventud y altura, "una presentación más o menos buena" y permiso de los padres eran requisitos para obtener un trabajo en la fábrica, eso no era todo lo "que buscaba Juan Yarur".<sup>94</sup> Quería una fuerza de trabajo maleable y leal que pudiera ser moldeada en un instrumento de producción disciplinado y obediente y que sería receptiva al estilo paternalista de las relaciones laborales que él perfeccionó en Bolivia. En La Paz, la solución había sido contratar mujeres indígenas iletradas del campo. En Santiago, Juan Yarur buscó su funcional equivalente chileno en las adolescentes de familias recién llegadas del campo. "Don Juan" esperaba que abrazaran un modelo de relaciones laborales similar al existente entre el dueño de fundo y el inquilino, en el cual el omnipotente pero benevolente patrón confería una relación especial sobre su fuerza de trabajo dependiente a cambio de su lealtad ciega y trabajo duro de muchas horas y a bajo sueldo.<sup>95</sup> Como señala María López, que ingresó a la fábrica siendo una adolescente del sur rural unos pocos años después de su apertura: "Si usted era joven y pasaba un examen de salud y si era gente bien parecida así la recibirían inmediatamente, sobre todo a la gente sureña, porque decían que la gente sureña es muy trabajadora, muy honrada y muy leal a su patrón".<sup>96</sup>

No obstante que mucha de la fuerza de trabajo inicial de la fábrica, formada por mil trabajadores, fue reclutada entre estas adolescentes de los barrios circundantes, cada vez más hijos de campesinos sureños y de mapuches se unieron a sus filas. En un país con una acelerada migración rural y un desempleo crónico alto, siempre había postulantes a un trabajo estable en la fábrica.<sup>97</sup> Generalmente se daba preferencia a los familiares o amigos de los trabajadores de Yarur, lo cual reforzaba la imagen de la industria como una familia extendida y conecta-

<sup>93</sup> Sin embargo, muchos habían sido revisados primero por el jefe de Personal, Daniel Fuenzalida, exoficial del ejército.

<sup>94</sup> Laura Murillo (Santiago), agosto de 1972.

<sup>95</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972. Stark trabajaba en el Departamento de Personal desde la fundación de la fábrica y se convirtió en su jefe en 1962.

<sup>96</sup> María López (Santiago), agosto de 1972.

<sup>97</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

da por lazos recíprocos de favor y obligación, o bien a emigrantes rurales que llegaban a las puertas de la fábrica con referencias de algún notable local, que testimoniaba su buen carácter y buena conducta. En ambos casos, los nuevos trabajadores se sentían comprometidos con tener un buen comportamiento por un sentido de obligación personal hacia la persona que los había recomendado, como también por su nueva lealtad al patrón que les había dado el trabajo.<sup>98</sup>

Los nuevos trabajadores eran introducidos en los ritmos y rutinas no conocidos del trabajo de la fábrica por operadores de maquinaria experimentados o por algún técnico extranjero que Juan Yarur favorecía, cuya principal tarea era encontrar el puesto de trabajo indicado para esos nuevos trabajadores y deshacerse de los inapropiados. Aquellos que permanecían tenían que ajustarse a largas y monótonas jornadas de trabajo —doce horas al día al principio, 8 horas al día después de 1941— en la calurosa y húmeda fábrica, al ruido de las máquinas que irritaban sus oídos y al polvo de algodón que saturaba sus pulmones.<sup>99</sup>

Aun así, años después los viejos recordaban su trabajo en la fábrica de Juan Yarur con cariño, pero carecían de sentimientos acerca de su trabajo en la fábrica de Amador. Pese a que la nostalgia por su juventud jugaba su parte, había también razones más sólidas para estos recuerdos positivos. En su época, la fábrica Yarur era moderna. Todavía había poca presión sobre la producción ya que ningún jefe ni operador de maquinaria recibía pago por incentivo. Los costos eran traspasados a los consumidores.<sup>100</sup> La mayor parte de la fuerza laboral estaba compuesta por adolescentes que trabajaban para ayudar a sostener grandes familias y que estaban agradecidos por la oportunidad de tener un ingreso fijo. Los trabajadores de Yarur también valoraban sus puestos porque era un "trabajo estable" y les pagaban "todo el año; la fábrica nunca cerraba".<sup>101</sup> Además, aunque los salarios eran bajos y había pocas regalías que los compensaran, el pago en la fábrica Yarur era mejor que el servicio doméstico, el único trabajo disponible para las mujeres sin educación de clase baja que constituían la mayor parte de la fuerza laboral. También, señala Blanca Bascuñán, "tú tenías mucha más libertad aquí que ser empleada doméstica... que frecuentemente era un poco más que ser esclava".<sup>102</sup>

Para muchas de ellas, adolescentes que vivían con sus padres, era también una liberación de la supervisión y aislamiento de sus familias. "Todas éramos

<sup>98</sup> Ibid., Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972. Léniz era un dirigente leal a Yarur y presidente del sindicato amarillo.

<sup>99</sup> Alicia Navarrete (Santiago), agosto de 1972; Blanca Bascuñán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>100</sup> Luis Carrillo, Chile, Corporación de Fomento, Comité Textil (Santiago), enero de 1974.

<sup>101</sup> Rosa Ramos (Santiago), julio de 1972.

<sup>102</sup> Blanca Bascuñán (Santiago), agosto de 1972.

muchachas jóvenes”, señalaba Rosa Ramos, “y había mucho compañerismo en esos días”.<sup>103</sup> La fábrica de Juan Yarur era tanto un centro social como un lugar de trabajo. Los jóvenes trabajaban junto con ellas y muchos trabajadores encontraron sus parejas y sus amigos en la fábrica.

Algunos trabajadores cuyo “sueldo pelado” sin “beneficios adicionales, ni siquiera delantales”, no era suficiente, recuerdan su trabajo en la fábrica Yarur como “muy duro”.<sup>104</sup> Pero incluso una trabajadora como Alicia Navarrete, el único apoyo de siete hermanos menores, quien sostenía que los salarios que les pagaban eran “una miseria” y que ella era “explotada”, recordaba a Juan Yarur cariñosamente.<sup>105</sup> “En realidad era un buen hombre, don Juan”, su amiga Blanca Bascuñán lo recordó con una sonrisa. “Yo no voy a desconocer sus méritos. Él quería mucho especialmente a la gente antigua, la quería”.<sup>106</sup>

Para los viejos, Juan Yarur era un patrón paternalista de tomo y lomo, un omnipotente pero benevolente jefe con quien cada uno tenía una relación personal especial. Era una imagen que don Juan cultivaba con cuidado. Cada día recorría la fábrica, parando acá para hablar con un trabajador y allá para dar palmaditas en la espalda a otro, o para preguntar por la familia de alguien. A medida que pasaba, los trabajadores podían aproximarse a su patrón con pedidos especiales: por tiempo libre, por un préstamo, por un cambio de sección de trabajo. Juan Yarur nunca se negó a estas peticiones, siempre se volvía hacia el supervisor o jefe de personal y les decía de manera audible que lo concediera, aunque después contraviniera esa orden. Tampoco nunca castigó ni despidió a un trabajador él mismo, dejando esas tareas a sus subordinados y apareciendo comprensivo si el trabajador apelaba a él para revisar la decisión.<sup>107</sup> Como resultado, los trabajadores lo veían como un “buen patrón” mientras el supervisor y el administrador de personal, quienes ejecutaban las órdenes de Yarur, eran vistos como “el chico malo de la película”.<sup>108</sup>

Esta sensación de tener una relación personal era reforzada con un trato especial. Don Juan dejaría “a un cliente o amigo... por atender a un trabajador”, señaló uno de sus más cercanos colaboradores. “Trato directo era su estilo”.<sup>109</sup> También era aparentemente generoso en los momentos de necesidad de un trabajador, adelantando anticipos contra sus salarios, o dándoles

<sup>103</sup> Rosa Ramos (Santiago), agosto de 1972.

<sup>104</sup> Blanca Bascuñán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>105</sup> Alicia Navarrete (Santiago), agosto de 1972.

<sup>106</sup> Blanca Bascuñán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>107</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972; Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>108</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

<sup>109</sup> Ibid.

licencia sin sueldo. Para Navidad regalaba zapatos a los hijos de los trabajadores.<sup>110</sup> Después de la Segunda Guerra Mundial, él también “daba” casas de la empresa, en la población Juan Yarur, aunque en realidad era meramente cumplir con una ley que requería que cada industria invirtiera un cierto porcentaje de sus ganancias en casas para sus trabajadores.<sup>111</sup> Los obreros que eran sus regales también eran favorecidos con el beneficio de obtener que amigos y parientes encontraran trabajo en la fábrica y el sueño de que algún día su lealtad sería recompensada con su promoción a la categoría de empleado, con sus beneficios materiales adicionales y su prestigio social.<sup>112</sup>

Asimismo, las mujeres trabajadoras bonitas podían aspirar a una relación muy especial con don Juan, quien “era bien árabe para sus cosas” y “tenía su ‘harem’ aquí en la fábrica”, donde ellas eran recompensadas con regalos y los mejores puestos de trabajo, como también con el prestigio de ser una “querida de don Juan”.<sup>113</sup> En general, las mujeres que embellecían su “harem” habían sido escogidas como “Reinas de la Primavera” de la fábrica en uno de los dos festivales anuales que Juan Yarur celebraba con sus trabajadores, el otro era en el día de su santo. Estos actos rituales de celebración compartida simbolizaban y reforzaban su imagen paternalista a los ojos de sus trabajadores, como también la sensación de disfrutar de una relación especial con él. Juan Yarur no solo les hacía una fiesta, sino que “venía a bailar y tomar, al igual que nosotros”.<sup>114</sup> Como una trabajadora lo dijo: “Junto con él estábamos contentos”.<sup>115</sup> No fue por casualidad que muchos de los viejos se identificaran con su “querido patroncito” más que con sus propios compañeros de trabajo.

“Para mí, Juan Yarur era el prototipo del paternalismo. Él tenía un sistema paternalista que estaba muy bien llevado ya que supo llevarse muy bien con su personal”, concluyó uno de sus colaboradores cercanos. “Como resultado, él siempre pudo resolver bien los conflictos laborales porque además siempre tenía el apoyo de ciertos sectores de trabajadores de la industria”.<sup>116</sup> La estrate-

<sup>110</sup> José Lagos (Santiago), abril de 1972. Estos pequeños regalos y préstamos a menudo eran citados por los leales a Yarur como ejemplos de la “benevolencia de don Juan” que justificaba su lealtad.

<sup>111</sup> Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>112</sup> Ibid.

<sup>113</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

<sup>114</sup> María López (Santiago), agosto de 1972; Inés Latorre (Santiago), junio de 1972; Blanca Calvo (Santiago), septiembre de 1972. Antes de que Jorge y Amador Yarur se casaran, algunas de estas mujeres entretenían la fantasía de que algún hijo de don Juan podría enamorarse de ellas y llevarlas al altar como en los romances de ficción de aquellos días (Inés Latorre (Santiago), junio de 1972).

<sup>115</sup> Elena Toro (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>116</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

gia de "divide y conquistarás" estaba detrás de su esfuerzo de conseguir una unidad orgánica paternalista entre patrón y trabajador. El propósito del sistema de contratación, de formación y de control social de Juan Yarur era crear una fuerza laboral compuesta de apatronados que escogían la lealtad a su patrón por sobre la solidaridad con sus compañeros y creían que "debía reinar un buen entendimiento entre el trabajo y el capital", cuya armonía natural de intereses se reflejaba en la complementariedad de sus roles económicos.<sup>117</sup>

Un típico apatronado era José Lagos, quien como adolescente fue contratado personalmente por Juan Yarur en 1937. "Cuando mi padre me dejó en la puerta de la fábrica ese primer día", recuerda Lagos, "se dio vuelta hacia mí y me dijo: 'Hijo, Juan Yarur es un hombre inteligente y un buen patrón. Sé siempre leal a él y nunca te irá mal'. Nunca olvidé sus palabras".<sup>118</sup>

Cuando el "sistema paternalista" de Yarur no bastaba para impedir que la mayoría de sus trabajadores quisiera un sindicato independiente, como en 1939, don Juan sacó a relucir el lado represivo de su paternalismo. Durante 1939 y 1940, la quinta parte de los obreros fue despedida por uno u otro pretexto. Aquellos que se arrepintieron fueron después contratados bajo la condición de que ellos "se portarían bien y no se meterían más en esas cosas".<sup>119</sup> Como una manera de combatir el sindicato, Juan Yarur formó la "Mutual Juan Yarur", una asociación ostensiblemente autónoma de socorros mutuos manejada por empleados de la empresa, cuyos trabajadores eran presionados a unirse o se arriesgaban a perder su trabajo. Una vez que sus leales controlaron el sindicato, él permitió a la mutual desvanecerse y abrazó al sindicato a cuya formación se había opuesto con fiereza, transformándolo en un sindicato "amarillo", el cual ocupaba el espacio legal del sindicato independiente de obreros pero servía una función opuesta, de control social en vez de representación de clase.

Cuando emergió un nuevo y más poderoso movimiento de trabajadores en 1946 y 1947 que demostró que ni las atracciones del paternalismo ni el moribundo sindicato apatronado eran suficientes para impedir un sindicato independiente, Juan Yarur respondió con medidas aún más drásticas. De nuevo, los trabajadores sospechosos fueron despedidos y esta vez no fueron reincorporados. Al escoger sus reemplazantes, y a los nuevos trabajadores contratados como parte de la expansión de la fuerza de trabajo de la fábrica exigida por la posguerra, Juan Yarur puso mayor énfasis en aquellas características —según él pensaba— que caracterizaban a los trabajadores leales.

<sup>117</sup> Eduardo Ellis, presidente del Sindicato Industrial de Yarur S.A., citado en *El Mercurio*, 14 de marzo de 1946, p. 23.

<sup>118</sup> José Lagos (Santiago), abril de 1972.

<sup>119</sup> Alicia Navarrete (Santiago), agosto de 1972.

Esta vez, sobre todo, el sistema de control social era más exhaustivo y también más represivo. Una red de soplones compuesta por los leales a Yarur fue establecida en las secciones de trabajo y en la población Juan Yarur para espiar a los colegas de manera tal que la "deslealtad" pudiera ser detectada y delatada con anterioridad a que se formara un nuevo movimiento de trabajadores. Los serenos fueron transformados en una policía política de la empresa que espiaban "reuniones sospechosas" y entregaban informes acerca de trabajadores sospechosos. La mutual fue revivida y fue una prueba de la lealtad de los trabajadores, además de una agencia para la obtención de beneficios. Estas fueron las medidas que transformaron profundamente la atmósfera de la fábrica Yarur. Los días relajados de paternalismo desaprensivo se fueron para siempre, reemplazados por un sistema de control social que Juan Yarur esperaba que probara su eficiencia contra la creciente conciencia de clase y políticas izquierdistas de los trabajadores de Chile. "Fue entonces cuando el miedo entró en la fábrica", recordó una antigua trabajadora.<sup>120</sup>

El sistema de control social de Juan Yarur dejó su huella, pero lo que más recordaban los viejos era la ceremonia inicial que se requería para unirse a la mutual, una precondition para obtener y mantener un trabajo en la fábrica Yarur. Cerca de un mes después que Luz Castro entró en la fábrica Yarur en 1948, ella y diez de sus colegas fueron llamadas fuera de la sección de hilados y les dijeron "tenemos que ir a jurar". Un empleado de Yarur las llevó a una sala oscura en la base del edificio de la administración donde encontraron al "Padre" Concha, un empleado de Yarur vestido como cura, y líneas paralelas de hombres y mujeres trabajadores esperando para hacer su juramento. "En una mesa ponían un paño negro y estaba Nuestro Señor crucificado y bajo el Cristo una calaverita chica", ella señaló. "Entonces nosotros teníamos que sentarnos o pararnos delante de la mesa y poner las manos en la mesa y el padrecito Concha nos hacía jurar". Si la puesta en escena era rara para la iniciación en una asociación de socorros mutuos, el juramento que el seudo cura administraba era aún más extraño: "En primer lugar ellos me hicieron jurar que sería fiel a los patrones, no participar en nada contra el patrón, ni política, ni sindicatos... y todos decían: '¡Yo juro por Dios y por esta bandera!'"<sup>121</sup>

No obstante que los trabajadores más sofisticados no se tomaban en serio lo que consideraban un raro "rito oriental", aun ellos afirmaban que entre los menos educados emigrantes rurales, que entraban en grandes cantidades a la fábrica en esa época, habían "muchas personas que preferían dejar la fábrica

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Luz Castro (Santiago), agosto de 1972.

antes que traicionar a don Juan".<sup>122</sup> Falsa o verdadera, efectiva o no, "la calavera", como le decían los trabajadores, vino a simbolizar crecientemente el paternalismo represivo de Juan Yarur y subrayaba a lo que estaba dispuesto a hacer para prevenir que "sus" trabajadores organizaran un sindicato independiente que podría desafiar su hegemonía social.<sup>123</sup>

## Movimiento de trabajadores, medidas de Yarur

A pesar de las atracciones y castigos del sistema paternalista de don Juan, una y otra vez la mayoría de "sus" trabajadores trataron de organizar un sindicato independiente del control de la empresa. Había varias razones de por qué "aunque funcionaba... el sistema paternalista de Juan Yarur"<sup>124</sup> no siempre funcionó bien. Chile era un país donde la cultura legitimaba la organización sindical, y los trabajadores eran herederos de una larga tradición de luchas de clase y organizaciones sindicales vinculadas a partidos políticos de la izquierda. Los trabajadores que formaron el primer sindicato en Yarur en 1939 eran políticamente inocentes, pero tomaban como garantizado que "nuestro derecho era tener un sindicato que nos defendiera".<sup>125</sup> Incluso una aparente apatronada, como Isabel Torres, quien nunca tomó parte en los movimientos de trabajadores en la fábrica, le avergonzaba "que aquí el sindicato era manejado por los jefes".<sup>126</sup>

Dentro de este contexto, la única manera para que Juan Yarur sostuviera su rígida postura antisindical era mantener a sus trabajadores aislados de la cultura de clase y la política que bullían alrededor de ellos. Ese fue el intento de Juan Yarur con sus políticas de contratación selectiva y control social, pero resultó imposible de sostener. En parte, esto se debió a que sus principios de contratación y sus procedimientos de revisión no eran infalibles. Reinaldo Jara pudo haber sido "un huaso de Angol", un provinciano sureño rural y por eso un perfecto candidato para la fábrica Yarur, pero el futuro dirigente del movimiento de trabajadores de 1947 había sido convertido al comunismo durante la Gran Depresión por unos mineros cesantes a quienes conoció en la cordillera antes de emigrar a Santiago.<sup>127</sup> Juan Yarur entendió que la oleada de migración

<sup>122</sup> Ibid.

<sup>123</sup> Blanca Bascañán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>124</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

<sup>125</sup> Alicia Navarrete (Santiago), agosto de 1972.

<sup>126</sup> Isabel Torres (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>127</sup> Reinaldo Jara (Santiago), enero de 1974.

rural que estaba atiborrando las ciudades chilenas era también una migración de las mentalidades, pero esta migración era más compleja de lo que permitía su estrategia de contratación. Muchos de los hijos e hijas de los campesinos que llegaron a las puertas de Yarur en busca de trabajo no eran lo que parecían, aun cuando, como el caso de Laura Coruña que era una "favorita" de Yarur y "lo traicionó" al unirse al movimiento de trabajadores, vinieran de familias con una historia política conservadora. "¿Qué bien le hizo a mi padre ser leal al patrón?", ella concluyó de la pobreza de su familia. "Uno debe ser leal a su propia clase".<sup>128</sup>

Pero aun muchos niños de los campesinos que llegaron a Santiago con muy poca conciencia de clase trabajadora y menos conciencia política, pronto perdían su inocencia. Aunque pocos eran educados, la mayoría podía leer la prensa laboral e izquierdista. Aún más influyente para la transformación de actitudes y supuestos fue la rica tradición oral que los rodeaba. Juan Yarur podía limitar lo que los compañeros de trabajo se atrevían a decir a los nuevos contratados, pero de sus amigos y vecinos aprendían acerca del nuevo mundo al que habían entrado; así se iniciaban en una cultura de clase a la que aspiraban unirse.

Juan Yarur podía colocar las casas que proporcionaba la empresa bajo vigilancia, pero la Población Yarur habitaba a menos del diez por ciento de los obreros de la fábrica. El resto vivía en las comunidades de la clase trabajadora lejos del control de Juan Yarur —en una pieza de los antiguos conventillos o cités en el centro de la ciudad o en las nuevas tomas de terreno en la periferia, las callampas libres de arriendo, que aparecían de la noche a la mañana en sitios baldíos, como al borde del Zanjón de la Aguada—. La experiencia de vivir en una comunidad de ese tipo, con su cultura de clase y política de carácter populista, así como la continua lucha por la electricidad, agua potable y servicios públicos, producía una mentalidad diferente a la que Juan Yarur quería que sus trabajadores tuvieran.<sup>129</sup>

Si bien el mundo de la clase trabajadora en que ellos vivían inducía a muchos de sus trabajadores a favor de un sindicato propio, también su experiencia en la fábrica, donde pasaban sus días, a menudo reforzaba esa predisposición. Juan Yarur podía parecer un patrón benevolente que nunca castigaba a "su gente", pero eso se debía que delegaba su poder disciplinario y de control social en sus subordinados, quienes con frecuencia "eran muy tiranos".<sup>130</sup> En el sistema de Juan Yarur, el jefe se transformaba en un déspota despreciable

<sup>128</sup> Laura Coruña (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>129</sup> Reinaldo Jara (Santiago), enero de 1974.

<sup>130</sup> María López (Santiago), agosto de 1972; Véase también, Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972; Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972.

con poder arbitrario para castigar y abusar de sus trabajadores, transferirlos a un trabajo menos deseable, o suspenderlos o despedirlos por faltas verdaderas o imaginarias que dejaban a los trabajadores con un sentimiento de vulnerabilidad e impotencia.

La peor amenaza para todos era "ser mandado a Bienestar" a ver a Daniel Fuenzalida, ex militar quien era jefe de personal y de bienestar, quien era ampliamente reconocido como "el peor hombre de la industria". Para los trabajadores vulnerables, Fuenzalida "era el rey de la fábrica... y toda la gente temblaba ante él". Como resultado, "cuando ellas veían que otra compañera tenía un problema, no trataban de defenderla".<sup>131</sup> En realidad, Fuenzalida era el verdugo de Juan Yarur, quien despedía a los trabajadores y negaba las peticiones que Juan Yarur había aprobado ostensiblemente, "porque el patrón nunca quiere aparecer mal entre su gente", como explicaba un dirigente apatronado.<sup>132</sup> Muchos de los trabajadores no se daban cuenta de que Yarur y Fuenzalida eran "una combinación", que permitía a don Juan tener una imagen benevolente y aun así mantener su estricto control social.<sup>133</sup> Pero los trabajadores estaban totalmente conscientes de los sentimientos de angustia, enojo e impotencia que sentían frente a los abusos arbitrarios de los subordinados. La respuesta de muchos trabajadores al lado represivo del sistema paternalista de control social de Juan Yarur era la creencia de que "necesitamos un sindicato que nos proteja".<sup>134</sup>

"Pero el problema más importante era el problema económico", sentenció Reinaldo Jara, quien en 1947 organizó el más poderoso que jamás haya enfrentado al sistema de control social de Juan Yarur. "Los salarios de Yarur eran muy bajos —no en comparación con otras industrias textiles, porque todas eran mal pagadas— sino en comparación con el costo de la vida".<sup>135</sup> Durante la década de los 40, Chile vivió una inflación de más de 400 por ciento mientras que el precio de los artículos de primera necesidad subía aún más. Los salarios de los obreros no aumentaban en igual proporción, y para muchos trabajadores de Yarur era sumamente difícil cumplir con sus compromisos, sobre todo si tenían familias que mantener. Los salarios inadecuados de los trabajadores de Yarur se refleja-

<sup>131</sup> Laura Coruña (Santiago), septiembre de 1972. Fuenzalida, ex-oficial militar, sirvió como jefe de personal y "bienestar" de la industria durante 25 años. Contratar un militar como jefe de personal era una práctica común en la industria chilena de ese tiempo; la teoría era que ellos sabían cómo tratar a jóvenes de clase baja. Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

<sup>132</sup> Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>133</sup> Ibid.

<sup>134</sup> Alicia Navarrete (Santiago), agosto de 1972.

<sup>135</sup> Reinaldo Jara (Santiago), enero de 1974.

ban en sus condiciones de vida empobrecidas, las cuales eran típicas de la clase trabajadora chilena durante ese periodo.<sup>136</sup> Los trabajadores de Yarur a quienes Reinaldo Jara conocía, vivían en habitaciones de un ambiente y sobrevivían con una dieta de pan, porotos, fideos y cazuela. Ellos no podían afrontar el pago de un médico, vestir a sus niños decentemente, o educarlos bien.<sup>137</sup> Ni tenían confianza en que el futuro sería mucho mejor. Por el contrario, el valor de sus salarios en sí parecía disminuir en vez de aumentar.<sup>138</sup>

En vista de estas condiciones de vida y de trabajo, de mentalidades y de expectativas, no fue sorprendente que, a pesar de los mejores esfuerzos de Juan Yarur, la mayoría de sus trabajadores quería un sindicato independiente que los representara y estaban preparados para apoyar un movimiento "por un sindicato libre", siempre que se convencieran de que podía tener éxito. Pero dada su creencia en la omnipotencia de su patrón, tenían que ser persuadidos de que podían disfrutar de la ayuda externa para con ella reconfigurar el desequilibrio de poder entre ellos y Juan Yarur. Si bien el apoyo de otras organizaciones sindicales, particularmente la Federación Nacional de Trabajadores Textiles (FENATEX) y la Confederación Chilena de Trabajadores (CTCH) o, más tarde, la Central Única de Trabajadores (CUT), era esencial, no bastaba para disipar los temores de los trabajadores. El rol central en las relaciones laborales que la legislación laboral chilena otorgaba al Estado implicaba que los trabajadores tenían que creer que sus propios esfuerzos también disfrutaban del apoyo del Estado.<sup>139</sup>

<sup>136</sup> Una encuesta gubernamental de 1942 encontró que: "un numeroso porcentaje de obreros carece de habitaciones o vive en piezas insalubres y carentes de las más mínimas condiciones de higiene; nuestro obrero está mal alimentado; la mortalidad infantil en la familia asalariada es una de las más altas del mundo; sus escasos salarios no le permiten vestirse ni siquiera con mediana decencia; no tienen los medios que le proporcionen entretenimientos sanos; el alcohol es el refugio que va a sumir su vida de miseria y humillación" (citado en Victor Reuly Guzmán, "Condiciones económicas-sociales de los obreros textiles, 1938-49", Memorias de Licenciatura, Derecho de Trabajo, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad de Chile, vol. 24 (Santiago, 1950), p.167). Los trabajadores textiles, cuyo salario promedio estaba bajo el promedio nacional, no vivían mejor que la mayoría, concluyó el estudio de Reuly; incluso los obreros mejor pagados, como los mecánicos, vivían en casas sólo un poco mejores y gastaban gran parte de sus salarios en comida (ibid., pp. 173, 179-83, 191-92; 195-205).

<sup>137</sup> Reinaldo Jara (Santiago), enero de 1974.

<sup>138</sup> María López (Santiago), agosto de 1972.

<sup>139</sup> Comenzando con las leyes sociales de 1924 y el Código Laboral de 1931, una serie de leyes y decretos convirtieron al Estado en árbitro de las relaciones laborales y el vigilante de la democracia sindical. El reconocimiento del Estado se convirtió en la piedra de toque de la legitimidad sindical; los inspectores laborales supervisaban los asuntos sindicales y las mesas de mediación estatal —había una junta de conciliación aparte para las industrias textiles de Santiago— ahora enfrentaban conflictos sin salida entre los trabajadores y la empresa. El derecho a huelga también estaba sujeto (continúa en pág. siguiente)

Significativamente, los tres movimientos de trabajadores que confrontaron a Juan Yarur con sus demandas por un sindicato independiente y auténticas negociaciones colectivas vinieron después de elecciones nacionales para presidente—Pedro Aguirre Cerda en 1938, Gabriel González Videla en 1946 y Carlos Ibáñez del Campo en 1952— quienes fueron apoyados por coaliciones que incluían partidos de izquierda y cuyos gobiernos se esperaba fueran pro-trabajador y simpatizantes de los movimientos populares. En cuanto los trabajadores de Yarur percibían una apertura hacia la izquierda a nivel nacional, ellos trataban de obtener ventajas del momento político para provocar un cambio en las políticas sociales de la fábrica. El resultado fue una serie de intensas luchas sociales que marcaron indeleblemente a los viejos de 1971 y que también moldearon las actitudes de Amador Yarur sobre cómo enfrentar las provocaciones de los trabajadores.

Los tres movimientos de trabajadores que rompieron la paz paternalista de la fábrica de Juan Yarur tuvieron diferentes orígenes, ideologías y caracteres, como así mismo diferentes dinámicas, proyectos y dramas. A pesar de estas diferencias de detalle, siguieron la misma trayectoria. Se estableció una misma modalidad de acción desde el primer conflicto entre Juan Yarur y sus trabajadores, cuando éstos intentaron organizar un sindicato en 1939 y 1940, y esa modalidad se repitió, con variaciones, en los años 1946-47 y 1952-53.

Los tres movimientos fueron organizados desde abajo por los trabajadores de Yarur, pero con la asesoría y ayuda de los sindicatos nacionales. A pesar de que los movimientos en sí mismos no eran partidistas, sus dirigentes eran más politizados, e incluían desde “algún tipo de socialista”<sup>140</sup> en 1939 y 1940 hasta comunista en los años 1946-47 y socialistas populares en el período 1952-53. Cada movimiento tenía demandas propias, tales como la eliminación del turno de noche para las mujeres trabajadoras en 1939 y el despido del jefe de seguridad de la empresa en 1953,<sup>141</sup> pero compartían un objetivo común: ase-

---

a la misma regulación estatal, cuyos funcionarios estatales garantizaban o negaban su facultad de basarse en el derecho al voto sindical a una huelga “legal” y se reservaban el derecho a romper huelgas “ilegales” por orden ejecutiva. Concebida como una solución a la “cuestión social” provocada por la militancia laboral, el sistema chileno ofrecía reconocimiento laboral legal a cambio de la regulación estatal mientras intercambiaba coerción por cooptación como una estrategia de elite de control social. Después de una década de resistencia —y represión— la mayor parte del movimiento laboral aceptó el canje implícito en las leyes laborales y comenzaron a trabajar con éste durante el gobierno del Frente Popular de 1938-41 (Para los orígenes del sistema, véase James O. Morris, *Elites, Intellectuals and Consensus* [Ithaca, N.Y., 1966]).

<sup>140</sup> Blanca Bascuñán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>141</sup> Sindicato Industrial “Yarur Hermanos”, *Libro de Actas* (febrero-diciembre de 1939); Brigada Ibañista de Yarur, “¡Camaradas Adelante!” (panfleto sin fecha de diciembre de 1952); “Obreros de S.A. Yarur” a Jorge Yarur, Santiago (19 de diciembre de 1952), SAYMCHA/STGO.

urar un sindicato con auténtica representación y una negociación colectiva que eran los derechos legales bajo el Código Laboral Chileno, lo cual el primer presidente del sindicato de Yarur llamó “una de las conquistas sociales ganadas por la clase trabajadora a través de sangrientos combates”.<sup>142</sup>

Inicialmente, estos movimientos recibieron el apoyo estatal que esperaban y “con la ayuda de las autoridades laborales”<sup>143</sup> pudieron asegurar la votación sindical que buscaban. En los años 1939-40 y 1946-47, ellos incluso pudieron elegir listas insurgentes para la directiva sindical. Entonces presionaron por la negociación colectiva que constituiría su reconocimiento por parte de la empresa y los frutos de su victoria. Pero Juan Yarur no aceptaría su derrota ni permitiría que “nadie le dijera cómo manejar su industria”.<sup>144</sup> Enfrentado a la directiva de un sindicato independiente, respondió negando su legitimidad, intimidando a sus activistas con despidos y con brigadas de choque, y echando por tierra sus esfuerzos por ganar un contrato con mejores salarios y regalías que consolidarían la posición y demostrarían el valor de un sindicato independiente para sus trabajadores. Al mismo tiempo, don Juan creó una organización paralela, la infame Mutual Juan Yarur, para dividir a los trabajadores y minar el sindicato, ofreciendo aumentos salariales y regalías a los trabajadores que se unieran a la Mutual y amenazando con el despido a aquellos que se negaran.<sup>145</sup>

Confrontados con la intransigencia y el contraataque de Yarur, los dirigentes sindicales invocaron la mediación estatal aconsejados por sus mentores del movimiento nacional de trabajadores. Cuando la Junta de Conciliación estatal fracasó en romper el punto muerto, los trabajadores tomaron los pasos siguientes que les permitía el Código Laboral. En 1939 se fueron a huelga por dos semanas y después aceptaron el arbitraje gubernamental. En 1947 una falla formal en sus procedimientos impidió a los dirigentes sindicales asegurar “la huelga legal” que buscaban y se les persuadió de aceptar el arbitraje estatal. En realidad esto no afectó el resultado, el cual era el mismo en ambos casos: un arbitraje que concedía y garantizaba a los trabajadores una parte de sus demandas salariales pero les negaba la seguridad laboral y el sindicato independiente al que aspiraban.<sup>146</sup>

<sup>142</sup> Roberto Bugueño, presidente del Sindicato Industrial “Yarur Hermanos”, citado en *Frente Popular* [Santiago], 27 de febrero de 1939, p. 9.

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

<sup>145</sup> Ibid.; Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>146</sup> El movimiento de 1939 se reseña en la prensa contemporánea y en las actas de las reuniones sindicales (Véase *Frente Popular* [Santiago] y *La Crítica* [Santiago]), y Sindicato Industrial “Yarur Hermanos”, *Actas* [1939]. No obstante que algunos viejos tenían claros recuerdos de los momentos más dramáticos, orígenes y lecciones, pocos recordaban su trayectoria completa. La mejor fuente que

(continúa en pág. siguiente)

Mientras el movimiento de los trabajadores estaba preocupado con las formalidades legales complejas del Código Laboral, Juan Yarur estaba usando su riqueza para asegurar "la colaboración" de inspectores estatales sobornables y su influencia política para bloquear los esfuerzos gubernamentales de hacer cumplir los derechos de los trabajadores bajo las leyes laborales de Chile.<sup>147</sup> Después de la "resolución" de estos conflictos, los gobiernos que entonces se estaban inclinando hacia la derecha, fallaron en proteger del despido a los activistas sindicales o en prevenir el cohecho de algunos dirigentes sindicales o la remoción de los restantes dirigentes sindicales insurgentes en elecciones que hicieron mofa de las leyes laborales. Dentro de doce o dieciséis meses después de sus "victorias" iniciales, ambos movimientos contestatarios habían sido derrotados y la paz paternalista del control incuestionable por parte de la empresa fue restaurada en la fábrica Yarur.

El movimiento de 1952-53 ni siquiera llegó tan lejos. Cuando Clodomiro Almeyda, ministro del Trabajo socialista, se negó a acceder a las demandas de Juan Yarur de que el voto sindical se realizara dentro de la fábrica, el cual sería supervisado por inspectores del trabajo estatales que él nombraría, Yarur usó su influencia política con su íntimo amigo, el presidente Carlos Ibáñez, para destituir a Almeyda y a sus máximos colaboradores.<sup>148</sup> Bajo el sucesor de Almeyda, las elecciones prometidas nunca se realizaron, y se ignoraron los despidos y la intimidación de los trabajadores disidentes. Más allá de las diferencias entre los tres movimientos estaba su destino común: los tres fallaron en sobrevivir a los ataques de Yarur, en gran medida porque el apoyo estatal con que contaban para hacer cumplir los derechos de los trabajadores de Yarur bajo el Código Laboral era insuficiente para hacer frente tanto a la riqueza y poder de Juan Yarur como a los cambiantes escenarios de la política nacional.

Esta fue una lección, aprendida a través de la amarga experiencia, para los viejos que sobrevivieron a estas derrotas. Para aquellos como José Lagos, que no se habían unido a estos movimientos, su derrota confirmaba la sabiduría de situar "la lealtad en el patrón" por sobre la solidaridad con sus compañeros.<sup>149</sup> Pero incluso los trabajadores que participaron en los movimientos llegaron a

---

encontré para el movimiento de 1947, fue su líder Reinaldo Jara; además *El Siglo* (Santiago) y los registros del Ministerio del Trabajo (y, en particular, aquellos de la Junta de Conciliación para la industria textil de Santiago) fueron valiosos.

<sup>147</sup> Javier Altamirano (Santiago), enero de 1974; Reinaldo Jara (Santiago), enero de 1974; María López (Santiago), agosto de 1972. Altamirano era un veterano inspector estatal del trabajo quien subrayaba los bajos salarios gubernamentales como la explicación por los funcionarios corruptos.

<sup>148</sup> Fernando Morales (Santiago), enero de 1974. Morales era subsecretario de Almeyda.

<sup>149</sup> José Lagos (Santiago), septiembre de 1972.

conclusiones similares. Para algunos, fue una experiencia de conversión que reflejó su gratitud hacia "don Juan" por "tomarlos de nuevo".<sup>150</sup> Para otros, este cambio en el corazón reflejó su desilusión respecto a un sindicato independiente carente de apoyo estatal y perspectivas de éxito. Para Alicia Navarrete, la razón central de su derrota era que "no teníamos quién nos ayudara; nadie".<sup>151</sup> Los sindicatos y los partidos de izquierda eran débiles y muchas veces demasiado divididos, y a pesar de las promesas iniciales de apoyo estatal, Juan Yarur "tuvo el apoyo del gobierno y, como consecuencia, nada sucedió".<sup>152</sup>

No obstante que las interpretaciones de la experiencia variaban, el mensaje básico de Juan Yarur había alcanzado a todos: él no aguantaría deslealtades ni aceptaría sindicatos independientes y derrotaría cualquier movimiento insurgente, sin importar el tamaño de éste, la euforia de su victoria inicial o lo promisorio de sus perspectivas iniciales. Después de estas derrotas, "la gente estaba tan desmoralizada que no quiso más meterse en nada", señaló Alicia Navarrete, "porque siempre íbamos a perder".<sup>153</sup> Después de la derrota, incluso trabajadoras como Juana Garrido, que todavía creía en "nuestra causa", habían aprendido a aparentar lealtad y "mantener mis pensamientos para mí misma".<sup>154</sup> En 1954, aquellos que no habían logrado aprender la lección se habían ido de la fábrica Yarur, junto con los movimientos contestatarios que habían encabezado. Los viejos que quedaban eran todos apatronados —fuera por convicción o por cálculo—. Cuando Juan Yarur murió en agosto de 1954, "su" sindicato y "sus" trabajadores estaban seguros bajo su control paternalista.

## Don Jorge y el señor Taylor

Los hijos de Juan Yarur no heredaron solo una fábrica. También heredaron cerca de 3.500 trabajadores, un sistema de control social y un estilo de producción. Como el nuevo jefe de la fábrica familiar, Jorge Yarur se propuso cambiar las tres herencias.

La gran mayoría de los obreros eran mujeres, a quienes Juan Yarur prefería para operar la maquinaria porque ellas ganaban 30 por ciento menos que los hombres por el mismo trabajo, eran más confiables y, supuestamente, más receptivas a los encantos del paternalismo de Don Juan. No obstante que muchos

---

<sup>150</sup> Inés Latorre (Santiago), agosto de 1972.

<sup>151</sup> Alicia Navarrete (Santiago), agosto de 1972.

<sup>152</sup> Juana Garrido (Santiago), agosto de 1972.

<sup>153</sup> Alicia Navarrete (Santiago), agosto de 1972.

<sup>154</sup> Juana Garrido (Santiago), agosto de 1972.

de los trabajadores de 1954 eran relativamente nuevos en la fábrica, los viejos predominaban, y la edad promedio de la fuerza de trabajo era sobre los treinta y cinco.<sup>155</sup> Muchos de los viejos tenían poca educación o incluso eran analfabetos; la mayoría eran apatronados en su mentalidad, producto de la contratación selectiva y una cuidadosa socialización.<sup>156</sup>

Juan Yarur había transformado a estos leales en guardianes de su sistema de orden social paternalista, encomendándoles que informaran sobre sus colegas.<sup>157</sup> Sin embargo, muchos leales no eran muy productivos como trabajadores y la mayoría carecía de educación para manejar las tecnologías y métodos de trabajo más modernos que Jorge Yarur visualizaba para el futuro de la fábrica.

Durante los últimos años de Juan Yarur, Jorge Yarur había insistido a su padre para que actualizara la fuerza de trabajo y modernizara los métodos de administración.<sup>158</sup> Don Juan estaba consciente de la necesidad de mantenerse al día con los tiempos cambiantes.<sup>159</sup> Bajo la insistencia de su hijo, él comenzó a requerir alfabetización en sus nuevos obreros y a contratar a técnicos mejor educados. Pero Juan Yarur se había resistido a la mayor parte de las sugerencias de su hijo, creyendo que a la antigua era mejor y más congruente con su propia personalidad e inclinaciones.<sup>160</sup>

<sup>155</sup> Los registros de personal para este período perecieron en el incendio de 1964, pero la edad promedio de la fuerza obrera en 1961 era cercana a 40, y muchos trabajadores habían sido contratados en el intermedio, la mayoría bastante más jóvenes (Eugenio Stark [Santiago], junio de 1972).

<sup>156</sup> En 1962 todavía había tres centenares de trabajadores iletrados como obreros, un número probablemente menor al que existía en 1954, debido al desgaste y porque Jorge Yarur los obligaba a aprender a leer y si no podían les dejaba claro que su futuro en la fábrica estaba bloqueado. Se calculó el número de iletrados contando los trabajadores que firmaban los registros sindicales con huellas digitales a fines de 1961 (Sindicato Industrial S.A. Yarur, "Lista de Socios" [diciembre de 1961], Chile, Ministerio del Trabajo, Dirección General del Trabajo, Departamento de Organizaciones Sociales, [de aquí en adelante, DGTDOS], Carpeta 83). Un experto laboral comunista que siguió la situación de Yarur desde la CUT atribuye el error del movimiento de 1953 a "la veneración de Juan Yarur" por la mayoría de los trabajadores (Luis Campos [Santiago], enero de 1974).

<sup>157</sup> El pensamiento apatronado y su rol en el sistema de control social fue representado por el "amigo" anónimo que avisó a "don Juan" acerca de un grupo de mecánicos que aplaudía y gritaba, "¡Yarur es un pulpo!" después de beber en un restaurante local: "En varias ocasiones", escribió, "he tenido la oportunidad de observar desórdenes y quejas contra usted, a pesar de su estatua, por lo cual deberían apreciar y estar agradecidos del trabajo que tienen en su industria". ("Su amigo" a Juan Yarur, Santiago [13 de mayo de 1954], SAYMCHA/STGO).

<sup>158</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

<sup>159</sup> Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972; Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972. En el despertar del movimiento de 1953, él expandió el lado benevolente de su paternalismo e incluso jugó con la idea de darles acciones a los trabajadores en Yarur S.A., a través de un plan de ganancias-accionistas que llamó "capitalismo popular", décadas antes de Pinochet.

<sup>160</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

La muerte repentina de su padre en 1954 dio a Jorge Yarur la oportunidad de poner en práctica su visión industrial. Primero formó su propio grupo de asesores, muchos de los cuales tenían un mejor entrenamiento e ideas más modernas que los compinches de su padre. Luego comenzó a modificar los más excéntricos y anacrónicos aspectos del paternalismo de don Juan. El seudo religioso juramento de lealtad ante una calavera y un crucifijo murió con su creador, cuya relación especial con sus trabajadores fue conmemorada de otra manera, con una enorme estatua financiada por sus contribuciones "voluntarias". La Mutual se mantuvo, pero perdió importancia como instrumento de control social y fue relegada a una posición subsidiaria como una agencia de bienestar social.<sup>161</sup>

En su lugar, Jorge Yarur dependía cada vez más de un renovado sindicato apatronado para distribuir beneficios y controlar la fuerza de trabajo, un giro que puso a Yarur en línea con las prácticas de otras empresas de la época en Chile. Lo anterior fue combinado con un esfuerzo de otorgar una legitimación mayor a la directiva del sindicato a los ojos de los trabajadores. Las regalías que Juan Yarur habría canalizado a través de la Mutual como regalos del patrón eran presentados ahora a los trabajadores como "conquistas ganadas" por estos dirigentes sindicales amarillos en negociaciones colectivas. Los nuevos dirigentes del sindicato apatronado estaban autorizados a competir entre ellos por los votos y para asegurar los favores de sus adherentes. En general, era un lote más joven y popular, representado por Mario Léniz, un gordo afable con bigotes, cuyo estilo político se asemejaba al de un político de barrio.<sup>162</sup>

Estos cambios reflejaban no solo las diferencias entre las ideas de Jorge Yarur y las de su padre sino que también evidenciaban sus diferentes personalidades. Mientras don Juan era una figura carismática con un manejo fácil con sus trabajadores, su hijo más talentoso era frío y distanciado.<sup>163</sup> Él no era el hom-

<sup>161</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972; Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972. Alma Gallegos (Santiago), agosto de 1972.

<sup>162</sup> Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972; Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972. Aún, el sindicato se mantuvo controlado por la compañía, con elecciones administradas, de las cuales fueron excluidos los insurgentes y las negociaciones de contratos fueron meras coreografías. La fuerza policial uniformada de la empresa, encabezada por Arturo Hoffmann, a quien incluso Léniz consideraba "un tipo loco", se mantuvo a cargo de la seguridad interna. Los supervisores continuaron ejercitando su poder arbitrario sobre sus trabajadores y Daniel Fuenzalida todavía era el temido jefe de personal que contrataba y echaba a su antojo. Tampoco cesó la práctica de informar con la muerte de Juan Yarur. Los trabajadores disidentes, entonces, vieron los cambios de Jorge Yarur como pura cosmética y el sistema de control social de Juan Yarur les parecía esencialmente intacto (Luis Campos [Santiago], enero de 1974).

<sup>163</sup> Incluso la directiva de su propio sindicato de la empresa admitía que "Don Jorge era muy despótico" y, al mismo tiempo clamaba que "en el fondo era una buena persona", concedía que "él tenía un estilo arrogante de hacer que uno se asustara al hablarle" (Mario Léniz [Santiago], septiembre de 1972).

bre para continuar con el paternalismo de Juan Yarur, manteniendo la ilusión de intimidación entre los trabajadores y su patrón.

Jorge Yarur tampoco era sentimental en lo que tenía que ver con costos, competencia y productividad. Él era conocido por echar nuevos trabajadores poco antes que cumplieran un año en la fábrica de tal modo que no tenía que pagarles la regalía de vacaciones.<sup>164</sup> Bajo Juan Yarur, cerca del 60 por ciento de los obreros eran mujeres, muchas con varios años de servicio, a quienes se les pagaba un 30 por ciento menos que a los hombres. Pero, a mediados de los 50, cuando el gobierno de Ibáñez introdujo la legislación que garantizaba a las mujeres trabajadoras el mismo pago por igual trabajo y 6 meses de maternidad, Jorge Yarur comenzó a sacarlas porque "se estaban volviendo muy protegidas".<sup>165</sup> Tampoco fue indulgente con los leales de Yarur que trabajaban hace mucho tiempo, pero tenían un rendimiento cuestionable. Bajo Jorge Yarur, el rendimiento se transformó en criterio de ascenso y un creciente número de graduados de la Universidad Técnica del Estado (U.T.E.) fueron contratados como supervisores y para puestos técnicos, pasando a llevar las carreras de los empleados no calificados de su padre y clausurando los sueños de los obreros apatronados de ser empleados.<sup>166</sup>

Estos cambios respecto al personal eran preludios del más decisivo quiebre de Jorge Yarur con la fábrica de su padre: la transformación de su sistema de trabajo. En el fondo, Jorge Yarur estaba principalmente preocupado de reducir los costos para restaurar la rentabilidad de la fábrica textil en una era de estancamiento de la demanda consumidora, incremento de los precios de materias primas y creciente competencia local. Price Waterhouse, la consultora norteamericana que Jorge Yarur había contratado para aconsejarle acerca de la modernización de la industria, estimó que había dos veces la cantidad de obreros necesaria para la fábrica y concluyó que los salarios y regalías estaban depreciando las ganancias de la industria.<sup>167</sup> La solución que le recomendaron fue introducir un sistema de normas de trabajo estandarizadas, inventadas en los Estados Unidos por Frederick Taylor e implementadas con gran éxito en Colombia, cuyas industrias textiles eran más productivas y más rentables que

<sup>164</sup> Javier Altamirano (Santiago), diciembre de 1973.

<sup>165</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972. En 1962, solo mil mujeres trabajaban en la fábrica Yarur y en 1970 las mujeres formaban solo el 10 por ciento de la fuerza laboral de Yarur (Sindicato Industrial S.A. Yarur, "Lista de Socios" [diciembre de 1961 y diciembre de 1969] DGTDOS, Carpeta 83).

<sup>166</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972; Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972. Ahora se exigía que los obreros nuevos que entraban a la fábrica tuvieran educación primaria.

<sup>167</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972. Los aumentos de seguridad social durante Ibáñez habían más que duplicado el costo laboral, sostuvo Jorge Yarur.

en Chile. Para realizar el trabajo, ellos recomendaron la industria norteamericana Burlington Mills, que habían jugado un rol fundamental en la modernización de la industria colombiana.<sup>168</sup>

En enero de 1962, el Servicio de Asistencia Técnica de Burlington comenzó a instalar una versión modificada del sistema taylorista en la fábrica Yarur, empezando en la sección de hilandería, donde el proceso de producción comenzaba. Primero se realizaron estudios de "tiempo y movimiento" para determinar el método más óptimo de trabajo y la norma de producción estándar para cada tarea. Después se enseñó a los trabajadores cómo hacer su trabajo sin perder ni un momento ni un movimiento. A los trabajadores les daban puntos por cada tarea de producción y les pagaban un pequeño incentivo por cada día en que ganaban suficientes puntos. Aquellos que no podían adaptarse a las normas eran sacados; sus lugares no eran tomados por nuevos operadores de maquinaria, sino por el aumento de producción de los obreros que permanecían. Muchos trabajadores de Yarur se encontraron atendiendo tres o cuatro veces más máquinas al mismo tiempo y en la fábrica en general la expectativa era que el nuevo sistema de trabajo doblaría la productividad y bajaría a la mitad los costos laborales.<sup>169</sup>

El Sistema Taylor puede haber sido un sueño capitalista, pero era la pesadilla de los trabajadores. Los operadores de maquinaria vivieron el incremento de la eficiencia industrial como una aceleración infernal que agotaba sus energías y excedía sus capacidades. Esta aceleración era más difícil aún para los trabajadores más viejos, que ya no tenían la fuerza ni el vigor para sostener una carga de trabajo así intensificada.<sup>170</sup> El agotamiento de los trabajadores en esta aceleración se agravaba con los cambios complementarios en las condiciones ambientales y en las relaciones sociales. Las ventanas eran cerradas para crear un ambiente controlado "porque unos técnicos yanquis vinieron y dijeron que entraba mucho aire, que cortaba el hilo y todas esas cosas".<sup>171</sup> Los expertos de

<sup>168</sup> Leicester Warren, vicepresidente de Burlington Industries (entrevista telefónica), julio de 1981; Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

<sup>169</sup> Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972. Corvo, quien estaba a cargo del nuevo Departamento de Ingeniería Industrial, era el empleado de Yarur designado para trabajar con el equipo consejero de Burlington. A pesar de que *Taylorismo* fue la etiqueta chilena usada para describir el sistema y una revista popular (*Vistazo* [Santiago], 31 de julio de 1962, p. 10) parecía culpar al "Sr. Taylor" personalmente por causar el desempleo de los trabajadores de Yarur, el sistema implementado en la fábrica Yarur era en realidad una modificación de las ideas de Taylor. Para fuente original, véase Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (Nueva York, 1911).

<sup>170</sup> Una hilandera veterana confesó: "Yo a veces lloraba, entremedio de las máquinas... de ver que no estaba capacitada para tanto trabajo que daban al día" (Alma Gallegos [Santiago], agosto de 1972).

<sup>171</sup> Lidia Sanhueza (Santiago), agosto de 1972.

Burlington estaban en lo correcto, pero como los Yarur se negaron a gastar dinero en aire acondicionado para la planta, el resultado fue un gran incremento en calor, ruido y polvo de algodón, lo que aumentó los desmayos, sorderas y enfermedades al pulmón.

El compañerismo fue otra víctima del sistema taylorista y, junto con éste, también pereció el paternalismo. No hubo más tiempo para conversar con otros trabajadores y los jefes pasaron a ser pagados en incentivos dependiendo de la productividad de sus trabajadores. Los jefes de Yarur se volvieron intolerantes con aquellos que no podían cumplir con las nuevas normas, incluso cuando la maquinaria defectuosa o las materias primas de inferior calidad eran las culpables, pues sus propios ingresos y futuro dependían de su habilidad para obtener de sus trabajadores la duplicación o triplicación de la productividad. "Nos trataban como animales", fue como lo describió una veterana que llevaba diez años. "Los jefes andaban detrás de una cuidándola, que pegando a una hembra, que a gritos con una, que se apuraran... Éramos bien verdugueados".<sup>172</sup>

El peor tormento de todos era perder el trabajo. "Ser llamadas a la oficina", era lo que ahora empezaron a temer los trabajadores veteranos que por mucho tiempo daban su trabajo por hecho. "Sabíamos lo que eso significaba: suspensión o despido", explicó una vieja trabajadora.<sup>173</sup> Durante los dos años precedentes, los Yarur habían disminuido las nuevas contrataciones para preparar la instalación del sistema taylorista, pero esa reducción de la fuerza de trabajo había sido por desgaste.<sup>174</sup> Esto era diferente. "Primero empezaron a despedir así de dos o tres, después de a cuatro a diez semanales".<sup>175</sup> Para los viejos, la advertencia en la fábrica parecía clara: aquellos que no duplicaran o triplicaran el número de máquinas que atendían, perderían sus trabajos sin consideraciones por sus servicios pasados y lealtad a los Yarur. "Se iba a despedir gente y uno no sabía si le iba a tocar o no", explicó una veterana tejedora. "Pero sí se sabía que tenían que cortar a la mitad, cortar mil o dos mil operarios".<sup>176</sup>

Para los viejos, ser despedidos a una edad en que no podían contar con encontrar otro trabajo era su peor pesadilla. Esta aumentaba en Yarur por la conciencia de una doble vulnerabilidad. Muchos vivían en casas subsidiadas por la empresa y creían que las perderían junto con su trabajo. "Yo tenía miedo de morir en una población", señaló una vieja apatronada, quien siempre se

<sup>172</sup> Alma Torres (Santiago), agosto de 1972.

<sup>173</sup> Lidia Chelén (Santiago), agosto de 1972.

<sup>174</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

<sup>175</sup> Alma Torres (Santiago), agosto de 1972.

<sup>176</sup> María López (Santiago), agosto de 1972.

mantuvo leal a los Yarur.<sup>177</sup> Repentinamente cobró importancia destacada el mes por año de servicios, el cual había sido exigido en vano por los movimientos insurgentes y que los dirigentes sindicales amarillos no lo impusieron a sus resistentes patrones; se hizo ver la necesidad de un sindicato independiente. "Nosotros necesitábamos un sindicato libre porque ya no teníamos a don Juan para que nos protegiera", explicó José Lagos, un leal a Yarur que había entrado en la fábrica para su fundación.<sup>178</sup>

Era un comentario revelador que muchos viejos repetían. Habían sido leales a Yarur porque él había sido leal con ellos. Esta lealtad estuvo basada en un contrato social implícito: lealtad por trabajo seguro. Ahora sus hijos habían quebrado esa garantía y disuelto ese contrato y con ello, quebrado el cemento paternalista que mantuvo el sistema social de la fábrica. Incluso Amador Yarur, quien "conversaba, se reía y contaba chistes" con los trabajadores y en general trataba de imitar a su padre, era visto como "un hipócrita que le daba la mano, pero... hasta ahí no más".<sup>179</sup> Para estos viejos, Juan Yarur era "un tipo más abierto, más comprensivo, más humano"; sus "hijos eran diferentes. Ellos solo miraban la plata, nada más, eso es lo que les interesaba".<sup>180</sup> Fue por esta razón, que un leal de Yarur con veinte años en la industria concluyó, "la gente se fue cambiando y buscando otras perspectivas".<sup>181</sup> De pronto, incluso los viejos apatronados comenzaron a ver la importancia de un sindicato independiente y a sentir que había llegado el momento de pelear por éste.

La introducción del sistema taylorista y los cambios que trajo consigo en la experiencia laboral, percepciones y expectativas de los viejos explican el surgimiento de un movimiento nuevo y fuerte de trabajadores en 1962, el único movimiento insurgente en la fábrica Yarur que no siguió una victoria política nacional de izquierda, sino todo lo contrario, tuvo lugar durante la presidencia de Jorge Alessandri, el gobierno más conservador que rigió Chile desde la fundación de la fábrica. Las profundas ramificaciones del sistema taylorista también explican la intensidad del movimiento de 1962 y su culminación en la más larga y amarga huelga en la historia de Yarur. Era el nuevo sistema de trabajo el que explicaba, también, la presencia de tantos viejos en los piquetes de lucha durante ese julio invernal de 1962, incluyendo a muchos que nunca antes habían cuestionado su lealtad a los Yarur y muchos otros que habían jurado después de previas derrotas "nunca más meterse de nuevo".<sup>182</sup>

<sup>177</sup> Marta Vilas (Santiago), agosto de 1972.

<sup>178</sup> José Lagos (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>179</sup> Blanca Bascuñán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>180</sup> Enrique Ortega (Santiago), agosto de 1972.

<sup>181</sup> Julio Lagos (Santiago), agosto de 1972.

<sup>182</sup> Rosa Ramos (Santiago), septiembre de 1972.

## La huelga del 62

Se unieron a los viejos en el piquete trabajadores más nuevos, muchos de los cuales habían entrado a la fábrica después de la muerte de Juan Yarur. Incluso Mario Léniz, el presidente del sindicato amarillo, reconoció que esta “generación del 62” era considerablemente más izquierdista que la suya. “Hubo un despertar político en Chile entero en ese tiempo. La gente se entusiasmó con nuevas ideas... y usted sabe que el joven por naturaleza es del tipo socialista... siempre reivindicando al pobre”. Él estaba convencido también de que “era precisamente, porque en ese tiempo había mucha gente joven en la industria que surgió la huelga del 62”.<sup>183</sup>

Había otras razones, también, pero algunas de ellas eran muy cercanas al sindicato apatronado dirigido por Léniz. Salarios tan bajos que “a algunos de los compañeros ni siquiera les alcanzaba para almorzar”<sup>184</sup> dijo uno de esos nuevos trabajadores transformado en activista. El “ambiente de miedo”,<sup>185</sup> humillación y “la manera en que éramos tratados” movilizaron a muchos más.<sup>186</sup> Su descontento encontró un blanco en el sindicato apatronado, cuyos dirigentes amarillos se habían “vendido al patrón en lugar de defender los intereses de los trabajadores”.<sup>187</sup> El sistema taylorista pudo haber llevado a que muchos viejos se unieran al movimiento de 1962, pero fue “porque el asunto del sindicato de nuevo aparecía”<sup>188</sup> que la industria Yarur fue cerrada el 8 de julio de 1962.

La “cuestión sindical” se había mantenido dormida por una década, a pesar del surgimiento relativo que se observó después de la formación de la nueva confederación laboral nacional, la Central Única de Trabajadores (CUT), cuyos dirigentes desestimaron como “prematura” una nueva lucha social en la fábrica Yarur.<sup>189</sup> Pero, en 1962, todos concordaron que la situación dentro de la fábrica se había madurado, “Yarur era como una tetera que había estado hirviendo hace tiempo”<sup>190</sup>, y un grupo de activistas comunistas, que se habían mantenido en contacto con dirigentes sindicales provinciales, se empezaron a preparar para un enfrentamiento. Notoriamente, la plataforma de lucha adoptada por

<sup>183</sup> Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>184</sup> Alma Gallegos (Santiago), agosto de 1972.

<sup>185</sup> Luis Campos (Santiago), enero de 1974.

<sup>186</sup> Lidia Chelén (Santiago), agosto de 1972.

<sup>187</sup> Miguel Concha (Santiago), septiembre de 1973.

<sup>188</sup> Armando Guerra (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>189</sup> Luis Campos (Santiago), enero de 1974.

<sup>190</sup> Ibid.

la conferencia nacional de la CUT, realizada en enero de 1962, subrayó tres demandas de especial relevancia para los trabajadores de Yarur: inmovilidad laboral, sindicatos independientes y la eliminación de la normativa de trabajo (el sistema taylorista).<sup>191</sup> Era un programa alrededor del cual podían reunirse los trabajadores de Yarur, jóvenes y viejos.

Durante los primeros meses de 1962, los dirigentes del movimiento se organizaron en forma clandestina una estructura de células extendiéndola por toda la fábrica, utilizando los delantales de las mujeres para transmitir mensajes y la liga deportiva de la fábrica para comunicarse entre secciones de trabajo. La prensa izquierdista comenzó una campaña propagandística contra las prácticas laborales en Yarur. La CUT garantizó públicamente su apoyo y en privado entregó con liberalidad sus consejos y recursos.<sup>192</sup> Todo esto fue el preludio de un acto sin precedentes de apoyar una lista contestataria en las elecciones sindicales de julio. La atención nacional fue suscitada por acusaciones de los congresistas de que inspectores del trabajo del Estado eran cómplices de falsificar la votación sindical en Yarur.<sup>193</sup>

La elección, que tuvo lugar como siempre en el gimnasio de la industria con los mismos inspectores laborales, fue un modelo de intimidación. Pero el apoyo insurgente estaba tan extendido que estaban seguros de haber ganado. Cuando se hizo claro que el resultado de nuevo había sido falsificado, la respuesta de los trabajadores expectantes fue inmediata. Con una espontaneidad y resolución que sorprendió incluso a sus mentores de la CUT y del Partido Comunista, ellos pararon sus máquinas, saliendo de este modo de años de pasividad, y abandonaron sus trabajos en una noche de invierno de lluvia torrencial.<sup>194</sup> Por primera vez en más de dos décadas, la fábrica Yarur estaba en huelga.

De muchas maneras, la “huelga del 62” fue similar a la primera huelga de Yarur en 1939. Los esfuerzos de la gerencia por usar rompehuelgas llevaron a confrontaciones físicas. El conflicto laboral local se convirtió en una prueba política nacional, discutida en los diarios y debatida en el Congreso, una prueba política decisiva que cada partido trató de explotar para su propio interés. La huelga de 1962 también terminó en un punto muerto; ésta fue resuelta por la intervención estatal que los huelguistas inicialmente vieron como una victoria. Común a ambos conflictos fue la habilidad de los Yarur para restablecer el control social con la ayuda gubernamental, comprando la lealtad de algunos

<sup>191</sup> Jorge Barria, *Historia de la CUT* (Santiago, 1971), pp.104-5.

<sup>192</sup> *El Siglo*, enero-junio 1962, *passim*.

<sup>193</sup> Véase Chile, Cámara de Diputados, *Diario de Sesiones*, Ses. Ords., 26ª Ses. (31 de julio de 1962), vol.3, pp. 2648-49.

<sup>194</sup> Luis Campos (Santiago), enero de 1974.

dirigentes insurgentes y despidiendo a otros, purgando la fábrica de activistas e intimidando una base desmoralizada y forzándolos a la pasividad.

Pero también había diferencias importantes entre las dos huelgas. La huelga de 1962 duró más –nueve semanas en vez de dos– lo cual subrayó la solidaridad social y el apoyo político que los huelguistas recibieron de otros trabajadores y aliados. El conflicto fue también más intenso en sus pasiones y más amargo en sus emociones. Como consecuencia, las confrontaciones físicas fueron más violentas y vengativas. Los empleados de la empresa atropellaron a los huelguistas y dispararon sobre algunos. Las brigadas de choque les pegaron a los trabajadores del otro bando, atacaron sus casas, tiraron bolsas con excrementos a través de sus ventanas, y amenazaron a sus familias. El resultado fue una lucha social en la que la neutralidad era imposible, y la polarización entre “Rojos o Colorados” (insurgentes) y “Amarillos” (leales) penetró la cabeza y el alma de los trabajadores de Yarur.

Otras diferencias eran el reflejo de las políticas y contextos legales divergentes de las dos huelgas. En 1962 había un gobierno conservador en el poder y sus simpatías pro-empresariales estaban claras desde el principio. La huelga de 1962 fue diferente a la huelga de 1939 sobre todo porque el paro de 1962 era ilegal, una huelga sin la aprobación específica del Estado y del Código Laboral y liderada por dirigentes sindicales cuya elección no era reconocida por las agencias estatales relevantes. Esto significaba que los huelguistas no tenían protección legal y podían ser despedidos por no presentarse al trabajo.

El 11 de septiembre de 1962, el coronel Armando Baeza, el interventor militar asignado por el gobierno de Alessandri para vigilar la reanudación de las faenas en la fábrica Yarur, ordenó a los obreros de la industria presentarse en el trabajo. Pero cuando los huelguistas llegaban a la fábrica, “el interventor tenía gente colocada en la puerta sur de la fábrica” donde “había un señor con un libro que buscaba nuestros nombres y decía: ‘Usted entra, usted no’”.<sup>195</sup> Ese día, cerca de 200 activistas, incluyendo a dos de los candidatos insurgentes para el sindicato, fueron excluidos de la fábrica por presuntos “delitos” cometidos durante la huelga. A otros activistas se les exigió firmar nuevos contratos como si fueran nuevos trabajadores, lo cual les costó su antigüedad y así quedaban vulnerables a ser despedidos sin causa durante los siguientes seis meses.

Durante los meses siguientes, más de un millar de trabajadores fueron despedidos de la fábrica Yarur usando uno u otro pretexto. Estos despidos eran paralelos al avance del sistema taylorista a través de la fábrica, cuyo nuevo jefe de personal admitía que no era mera coincidencia: “Según los cálculos, noso-

<sup>195</sup> Luz Castro (Santiago), agosto de 1972.

tros estábamos trabajando con 1.200 operarios de más, que para la industria representaba un costo extra. Si no había alguna manera de poderlos despedir, había que ir eliminándolos de a poco”.<sup>196</sup> Al amparo de la huelga los Yarur eliminaron a los trabajadores más militantes y redujeron la fuerza laboral a un número óptimo requerido por el sistema taylorista. Jorge Yarur concedió: “Al final, la huelga nos ayudó”.<sup>197</sup>

El gobierno de Alessandri mantuvo su promesa de realizar las elecciones de un nuevo sindicato, las cuales los insurgentes ganaron lejos a pesar de las amenazas y sobornos de Yarur. Pero un erróneo sentido de la democracia sindical hizo que los insurgentes dividieran su votación entre diez candidatos mientras que los apatronados concentraron inteligentemente su escasa votación entre tres. Como resultado, no obstante que los insurgentes eligieron tres directores, los leales a Yarur eligieron dos. Esto sería un “error fatal”.<sup>198</sup>

Amador Yarur, como su padre antes que él, se negó a aceptar el veredicto electoral adverso y ahora era él –no su hermano Jorge– quien estaba constituyendo la política laboral en la fábrica familiar. Cuando Jorge Yarur fue incapaz de romper la huelga, su hermano menor se hizo cargo de la tarea. Jorge Yarur estaba a favor de darles una oportunidad a las modernas relaciones laborales, pero Amador no le haría caso.<sup>199</sup> Un colaborador superior señaló: “Él decía que la gente no estaba preparada para tener un sindicato libre, que había que guiarlos” y advertía que “de lo contrario, no iba a haber paz social dentro de la fábrica”.<sup>200</sup> Era la voz de Juan Yarur hablando a través de su hijo menor la que se impuso, con el apoyo de los supervisores más antiguos, quienes “tenían miedo al sindicato, miedo a los delegados del sindicato en cada sección, miedo de que iban a mandar los demás y no iba a haber autoridad”.<sup>201</sup>

Los métodos de don Amador también rememoraban los de su padre. Primero, negaba a los insurgentes los frutos de su victoria, obstaculizando el primer contrato colectivo real en quince años. Después paralizó el sindicato ordenan-

<sup>196</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972. Los despidos masivos eran posibles, él sentenció, porque “en ese tiempo no había ley de inamovilidad para los obreros”.

<sup>197</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972. Desde el punto de vista de la producción, de todas maneras, la forma de purgar no era tan “beneficiosa” para los Yarur. “En todos lados en la fábrica, los rojos eran los mejores trabajadores”, señaló el jefe de Ingeniería Industrial, quien estaba encargado de la instalación del Sistema Taylorista. Pero a pesar de las súplicas de los expertos de Burlington, eran despedidos, y los leales menos productivos de Yarur eran retenidos, prueba de que la política, no la productividad, era la prioridad de los Yarur. Juan Corvo [Santiago], agosto de 1972.

<sup>198</sup> Luis Campos (Santiago), enero de 1974.

<sup>199</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

<sup>200</sup> Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972.

<sup>201</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

do a sus leales que se mantuvieran apartados de las reuniones, así negando a los insurgentes el quórum legal necesario para aprobar presupuestos, revisar normativas o llamar a huelga. Copiando otra hoja del libro de su padre, Amador Yarur formó ahora una organización paralela, el mal llamado "Comité Unido Independiente" y advirtió a todos los trabajadores que si querían conservar sus trabajos se mantuvieran lejos de las reuniones sindicales y en su lugar fueran a los de "su comité". Al mismo tiempo, la intimidación física hacia los partidarios del sindicato aumentó. Aquellos trabajadores que se negaban a ser empujados a la pasividad eran echados uno por uno.

Cuando incluso estos pasos fallaron en provocar la deseada censura de los dirigentes sindicales izquierdistas, Amador Yarur buscó más hondo en la bolsa de trucos de su padre y persuadió a "venderse" al líder insurgente original, Horacio Zúñiga, "un hombre talentoso pero vano", quien resentía haber sido desplazado por el joven Pepe Muñoz como cabeza del movimiento.<sup>202</sup> El cambio de lado de Zúñiga no solo desmoralizó a sus antiguos seguidores sino que también les otorgó la mayoría a los leales de Yarur en la mesa directiva del sindicato. Unos pocos meses después, esta victoria amarilla se consolidó con un triunfo electoral que fue precedido con despidos de muchos simpatizantes de los insurgentes, acompañado de intimidaciones y seguido de otra ola de despidos, la cual incluyó a Pepe Muñoz y a los seguidores que le quedaban.

El movimiento de trabajadores de 1962 estaba terminado, pero sus lecciones continuaban vigentes. Para la mayoría de los implicados, fue una experiencia traumática, como asimismo fue el evento que consolidó el sistema taylorista y confirmó el creciente sistema represivo de control social de Amador Yarur. Sobre todo, fue la experiencia que moldeó la política laboral de Amador Yarur durante los años que siguieron.

Las conclusiones que los viejos sacaron de 1962, sin embargo, variaron con su visión de mundo y experiencia. Para muchos que se habían mantenido leales a los Yarur, la huelga de 1962 y su secuela confirmó la sabiduría de su decisión y consolidó aún más su pensamiento apatronado. También profundizó su política anticomunista, reflejando la polarización entre "rojos" y "amarillos" que la huelga de 1962 había también acentuado. Los leales de Yarur como Daniel Gómez se felicitaban por su elección de lado, se complacían de estar por encima de los rojos en sus secciones de trabajo y se contentaban con el reflejo del poder y prestigio de los Yarur.<sup>203</sup>

<sup>202</sup> Luis Campos (Santiago), enero de 1974.

<sup>203</sup> Daniel Gómez (Santiago), septiembre de 1972.

Aun así había otros que habían tomado el lado del jefe en 1962, pero quienes estaban horrorizados por la venganza de Amador Yarur y desilusionados por sus engaños, "tan diferente de don Juan".<sup>204</sup> La crueldad de Amador Yarur y la brutalidad de sus secuaces habían hecho caer su máscara benevolente y destruido los vínculos orgánicos de lealtad mutua que habían tenido los viejos hacia su padre. "Nunca más hubo un convencimiento total, como convenían antes, que engatusaban a la gente; después de 1962 no", sentenció Yolanda Gajardo.<sup>205</sup> Esta experiencia incluso radicalizó a algunos apatronados. Iris Valenzuela comenta "comencé a rebelarme en [mi] corazón... de ver tanta maldad de parte de los jefes y los patrones".<sup>206</sup>

Para los trabajadores que fueron derrotados junto con Pepe Muñoz, el movimiento de 1962 había sido heroico, pero una experiencia devastadora. Incluso para aquellos partidarios del movimiento que sobrevivieron la purga de Yarur—por suerte, por un favor, o un estratégico cambio de bando—la experiencia fue traumática. Muchos sabían que estaban a regañadientes, que "en el momento que menos lo esperaran podían ser cortados".<sup>207</sup> Otros, incluyendo a viejos leales, fueron transferidos a turnos inconvenientes, secciones de trabajo no deseables, y a jefes insoportables. Incluso antiguos trabajadores favoritos se quejaban de que "ellos ya no me tenían buena voluntad, sino que me odiaban. Me daban trabajos pesados y trataban de reventarme".<sup>208</sup> Estos trabajadores retuvieron sus trabajos, pero pagaron un alto precio por su deslealtad.

Hubo otros que habían participado en la huelga que quedaron desilusionados por la experiencia. Algunos aprendieron a no confiar nunca en dirigentes izquierdistas que después podían venderse; otros desconfiaron de los comunistas que podían manipular un movimiento espontáneo de trabajadores para sus propios fines políticos. Muchos viejos quedaron nuevamente convencidos de que su patrón era omnipotente y que los meros trabajadores eran demasiado débiles para enfrentarlo, confirmando su resolución de no volver a involucrarse nunca más en aventuras tan poco viables como un movimiento insurgente en la fábrica Yarur.

Muchos de ellos, de todos modos, incubaron profundos resentimientos bajo un exterior apatronado y un creciente sentimiento de injusticia por la existencia de una desigualdad de bienestar y poder entre ricos y pobres. Esto los llevó hacia una mentalidad populista, la cual buscaba un líder de elite adecuado

<sup>204</sup> Juan Galo (Santiago), agosto de 1972.

<sup>205</sup> Yolanda Gajardo (Santiago), agosto de 1972.

<sup>206</sup> Iris Valenzuela (Santiago), agosto de 1972.

<sup>207</sup> Luz Castro (Santiago), agosto de 1972.

<sup>208</sup> Laura Coruña (Santiago), agosto de 1972.

para restablecer el equilibrio, fuera ese líder un demócrata cristiano como Eduardo Frei o un socialista como Salvador Allende. Había muchos ahora en Yarur que estaban de acuerdo con Iris Valenzuela: "Tenía que escuchar porque tenía la necesidad de trabajar... pero, lo único que pensaba era: llegará algún día en que podría demostrar mis ideas".<sup>209</sup>

Las ideas e identificaciones políticas de muchos trabajadores de Yarur también fueron moldeadas por toma de conciencia durante la huelga respecto a quiénes eran sus aliados políticos y sus enemigos. Ellos habían estado sentados como espectadores en el Congreso cuando un diputado comunista había señalado que "la forma como se vaya a votar [cada diputado] vale por una definición. Así sabrá Chile entero con quién está cada partido, cada político y cada candidato: Si con los ricos o con los pobres, si con el Imperio Yarur o con el sindicato libre y democráticamente recuperado por la mayoría de los obreros de esta industria textil".<sup>210</sup> La complicidad del gobierno de Alessandri en el quebrar de la huelga, y con la purga que le siguió, subrayó la lección local aprendida por los trabajadores respecto de la política nacional.

La huelga de 1962 y su fin trágico enseñó de nuevo a los trabajadores de Yarur que el Estado de Chile jugó un rol decisivo en la lucha entre los trabajadores y los empresarios. Para algunos esta fue una experiencia radicalizante que los empujó a la actividad política; pero para muchos de los viejos, la lección tuvo un efecto opuesto. En el futuro ellos no arriesgarían sus trabajos, casa y sueños a menos que estuvieran convencidos de que el gobierno los protegería. Algunos de los viejos de 1970 eran apatronados por convicción, y otros por cálculo, pero todos se mantendrían leales a Amador Yarur hasta que ese momento llegase.

<sup>209</sup> Iris Valenzuela (Santiago), agosto de 1972.

<sup>210</sup> Enrique Osorio en Chile, Cámara de Diputados, Diario de Sesiones, Ses. Ords., 28ª Ses. (1º de agosto de 1962), vol. 3, p. 2761.

## Capítulo 3

### La vía chilena al socialismo<sup>211</sup>

Cuando los trabajadores de Yarur tomaron su fábrica en abril de 1971, lo hicieron con la esperanza de que el gobierno chileno, bajo la presidencia de Salvador Allende, apoyaría su audaz acto. Habían anticipado el apoyo estatal en el pasado, cuando lo único que habían exigido eran sus derechos legales bajo el Código Laboral de Chile, pero fueron profundamente decepcionados.

Durante décadas, desde la fundación de la industria, inspectores del trabajo estatales mal pagados y venales habían hecho vista gorda a las violaciones de las leyes laborales y a la represión de la democracia sindical en Yarur mientras un Estado permeable que había sido colonizado por los intereses particulares y los gobiernos receptivos a la riqueza y poder de los Yarur habían promocionado y protegido sus intereses. Asimismo, la influencia de la autoridad estatal como árbitro de las relaciones laborales bajo el Código del Trabajo chileno fue usada para reforzar la hegemonía del capital en lugar de restablecer el balance de poder entre los Yarur y sus trabajadores.

<sup>211</sup> Al escribir este capítulo, me he basado fuertemente en mis propias entrevistas de historia oral, incluyendo una serie de 22 entrevistas con dirigentes políticos y en mi investigación en diarios, periódicos, materiales estadísticos e informes publicados. También he consultado un gran número de escritos publicados y no publicados acerca de Chile de 1940-1970 de participantes, observadores y especialistas. Salvo si se indica lo contrario, me he apoyado más en los siguientes trabajos: Paul Drake, *Socialism and Populism in Chile, 1932-52* (Urbana, Ill., 1978); Ricardo Ffrench-Davis, *Políticas económicas en Chile, 1952-1970* (Santiago 1973); Sergio Bitar, *Transición, socialismo y democracia: la experiencia chilena* (México, 1979); Marcelo Cavarozzi, "The Government and the Industrial Bourgeoisie in Chile: 1938-1964" (Ph.D. diss., Universidad de California, Berkeley, Calif., 1976); Alan Angell, *Politics and the Labour Movement in Chile* (Londres, 1972); James Petras, *Politics and Social Forces in Chilean Development* (Berkeley, Calif., 1969); Brian Loveman, *Struggle in the Countryside: Politics and Rural Labor in Chile, 1919-1973* (Bloomington, Ind., 1976); Barbara Stallings, *Class Conflict and Economic Development in Chile, 1958-1973* (Stanford, Calif., 1978); Arturo Valenzuela, *The Breakdown of Democratic Regimes: Chile* (Baltimore, Md., 1978); Joan E. Garcés, *Chile: el camino político hacia el socialismo* (Barcelona, 1972); Genaro Arriagada Herrera, *De la vía chilena a la vía insurreccional* (Santiago, 1974); y Anibal Pinto Santa Cruz, *Chile: Un caso de desarrollo frustrado*, 2ª ed. (Santiago, 1962), y *Chile hoy* (México, 1970).

Pero cuando los trabajadores decidieron disputar el control de la fábrica de algodón de Amador Yarur en 1971, estaban convencidos de que esta vez sería diferente. Por primera vez, un autoproclamado "gobierno de los trabajadores" regía en Chile, dominado por la izquierda y comprometido con la revolución socialista. Por primera vez, ellos podían contar con un "compañero presidente" en La Moneda.

La elección de Salvador Allende Gossens como presidente de Chile en septiembre de 1970 tomó a muchos extranjeros por sorpresa. Allende era un marxista confeso, el candidato de una coalición dominada por los partidos comunista y socialista, quienes habían desarrollado su campaña con un programa de revolución pacífica. Nunca había sucedido algo así en el Hemisferio Occidental y la alarma en Washington tuvo repercusiones en todo el continente. No obstante que muchos chilenos estaban preocupados por la existencia de un presidente marxista, para ellos no fue una total sorpresa. El triunfo de Allende representaba la culminación de décadas de participación socialista y comunista en el sistema político pluralista chileno. Fue una victoria hecha posible por la evolución de una política de masas, estructuras económicas y expectativas sociales. En el fondo, Allende fue electo con un programa de socialismo democrático porque las alternativas menos izquierdistas no habían sido capaces de resolver los problemas crónicos de la posguerra en Chile: la dependencia y la estagflación, la desigualdad económica y social, la concentración de la riqueza y la persistencia de la pobreza, la hegemonía de los ricos y la marginalidad de los pobres.

## La larga marcha de la izquierda chilena

Hacia 1970, la izquierda chilena había completado una larga marcha al margen de la vida política del país. El aislado movimiento de los mineros nortinos del salitre de comienzos de siglo se había convertido en una fuerza política nacional. La organización esencialmente urbana de 1930 ahora alcanzaba a regiones rurales y comunidades indígenas. De ser la expresión política de la clase trabajadora organizada, la izquierda chilena se había transformado en un movimiento político que incluía importantes sectores de la clase media y de la intelectualidad, de campesinos y de clases bajas urbanas. Ideológicamente, la izquierda chilena había completado una trayectoria sinuosa que se prolongaba desde el anarquismo revolucionario de las "sociedades de resistencia" de principios de siglo, a través del reformismo moderado del Frente Popular (1938-41) y el populismo criollo de Carlos Ibáñez (1952-58) hasta un

socialismo que combinaba un compromiso marxista-leninista con un camino parlamentario europeo occidental y con el antiimperialismo y nacionalismo de una revolución del Tercer Mundo.

A lo largo del camino, la izquierda había cambiado sus estrategias políticas, con resultados variados. Había avalado huelgas generales y un golpe militar, sustentado coaliciones de clase y unidad proletaria, formado confederaciones nacionales de trabajadores y organizaciones comunitarias locales, se había perfilado como vanguardia elitista y partidos de masas, se había envuelto en aventuras guerrilleras y en la política parlamentaria, abrazado la pureza ideológica y compromisos pragmáticos, ofrecido el entusiasmo revolucionario y las promesas populistas. Algunas de estas estrategias habían traído ganancias transitorias a la izquierda e incluso participación gubernamental, pero nunca había asumido el poder. Otras habían asegurado a la clase trabajadora modestos incrementos en sus niveles de vida y oportunidades, pero ninguna les había traído el socialismo. Aun más, algunas habían fallado y en varias ocasiones provocado una represión cruenta de los movimientos izquierdistas y de sus militantes, que en su mayoría eran de la clase trabajadora.

El camino que la izquierda había tomado no había sido derecho y despejado. Más bien, había experimentado una trayectoria cíclica de victorias y derrotas, avances y retrocesos. En 1970, la izquierda chilena había sobrevivido tres ciclos de éxitos y fracasos, los cuales habían moldeado sus tradiciones y dirigentes, su ideología y organización. Un ciclo había llevado a la izquierda desde la rebelión y represión de los mineros nortinos a principios de siglo hacia la organización de trabajadores militantes y una política de clases que culminó con la radicalización de la Federación Obrera de Chile (FOCH) y la fundación del Partido Comunista durante la década que siguió a la Primera Guerra Mundial. Un segundo ciclo de represión y revolución comenzó cuando Ibáñez aplastó estos movimientos izquierdistas después de 1927 y se prolongó a través de la República Socialista de doce días de 1932 y la fundación del Partido Socialista en la estela de su derrota. Un tercer ciclo, de gobiernos de coalición y exclusión política, reforma y represión, duró tres décadas desde el Frente Popular de 1938 a la Unidad Popular de 1970.

Fue este último ciclo el que había formado a los dirigentes de izquierda de 1970 y que aún moldeaba sus políticas y perspectivas. Para mucho de ellos fue su "larga marcha", durante la cual habían sido forzados a confrontar éxito y fracaso y a modificar sus teorías y alterar su práctica. En muchos aspectos, la trayectoria de la izquierda durante estas décadas estaba reflejada en la carrera de Salvador Allende, su abanderado durante la mayor parte de este período.

“Salvador es un hombre formado en esta larga lucha”, subrayó un viejo camarada socialista.<sup>212</sup>

Allende nació en 1908 en Valparaíso, el principal puerto de Chile y la segunda ciudad más grande, en una familia establecida pero no acomodada, la cual contaba con varios dirigentes masones y del Partido Radical entre sus integrantes. Fue de su padre, un abogado y defensor público, que él adquirió su vocación política y compromiso con la reforma social. “Fue en el funeral de mi padre, cuando tenía 24”, recordaba Allende, “que hice la promesa de dedicar mi vida a la lucha social”.<sup>213</sup> A esa edad ya era un activista del socialismo, liberado de la cárcel para asistir al entierro de su padre.

La radicalización política de Allende había comenzado a la edad de 15 años a través de la amistad con un anciano zapatero anarquista. Pero fue como estudiante de medicina en Santiago que fue introducido al marxismo y se transformó en un socialista convencido. “Los estudiantes de medicina, con su conciencia de malnutrición y enfermedad, eran los más avanzados políticamente”, explicó.<sup>214</sup> “Nosotros leíamos a Marx y hablábamos de política y anatomía”. Igualmente importante fue su exposición a “la tragedia de la pobreza”. “Como estudiante”, recordaba Allende, “yo viví como pensionista en los barrios pobres y conocí de cerca la miseria, la falta de vivienda, la falta de atención médica, y la falta de educación del pueblo chileno. Mis estudios me enseñaron que el socialismo era la única solución a estos problemas y que Chile tenía que encontrar su propio camino”. En 1932, cuando Allende se graduó de la escuela de medicina con una tesis acerca de las causas sociales de la mala salud, había adquirido una fe política y una reputación como dirigente izquierdista.

En 1932, Allende fue expulsado de la universidad por actividades políticas, peleó por la breve “República Socialista” de su primo Marmaduke Grove y fue encarcelado en las luchas que siguieron. Un año después, él se transformó en uno de los fundadores del Partido Socialista y su organizador en su ciudad natal de Valparaíso, desde donde fue elegido para el Congreso en 1937, a la edad de 29 años. El año siguiente, Allende se transformó en ministro de Salud en el gobierno del Frente Popular de Pedro Aguirre Cerda, una experiencia que fue seminal para su postura y su carrera política.

El Frente Popular chileno fue una coalición de centro izquierda, que incluía al Partido Socialista y al Partido Comunista, pero estuvo dominado por el Par-

<sup>212</sup> Adonis Sepúlveda (Santiago), junio de 1972. Sepúlveda fue senador socialista y dirigente del partido por mucho tiempo.

<sup>213</sup> Salvador Allende (Santiago), julio de 1972.

<sup>214</sup> Ibid.

tido Radical, el cual, una vez en el poder, perdió su entusiasmo por las reformas. El Frente Popular falló en satisfacer las expectativas de cambio social y mejoramiento económico que había suscitado entre los trabajadores y campesinos de Chile. Su coalición contradictoria pronto se quebró en la medida en que los radicales se movieron hacia la derecha y la izquierda se dividió en facciones rivales. El Frente Popular terminó con la Segunda Guerra Mundial, dejando un legado político de rivalidad socialista-comunista que explotó en abierta hostilidad cuando comenzó la Guerra Fría.

Durante esta larga década de guerras fratricidas dentro de la izquierda y sus facciones personalistas dentro del Partido Socialista, Allende se convirtió en secretario general del Partido Socialista (en 1942) y senador (en 1945), el líder de aquellos socialistas que se oponían a la línea anticomunista de la mayoría, argumentando que “una izquierda dividida no podía ganar el poder”.<sup>215</sup> Él se mantuvo leal a su visión política durante los años de la Guerra Fría y de persecución comunista por el Presidente radical Gabriel González Videla, ganándose como respuesta la confianza de los comunistas. En 1952, cuando muchos socialistas apoyaron a Carlos Ibáñez, Allende se lanzó para presidente con el apoyo comunista pero recibió solo un 6% de la votación. Durante los años que siguieron, Allende se convirtió en apóstol de la unidad de la izquierda, aprobando la reunificación del movimiento laboral en la Central Única de Trabajadores (CUT), reuniendo las facciones fragmentadas de su Partido Socialista y liderándolos en el Frente de Acción Popular (FRAP), una nueva coalición de izquierda. En 1970, había postulado a la presidencia dos veces más como el candidato de la alianza socialista-comunista, aumentando sus porcentajes de votación con cada campaña. En 1958 se ubicó primero entre los votos masculinos y podría haber sido electo si no hubiera sido por la candidatura de un cura renegado. En 1964, obtuvo el 39% de la votación, atrayendo el apoyo de más de medio millón de chilenos, pero perdió con el demócrata cristiano Eduardo Frei. En las maniobras políticas que siguieron, Allende fue electo presidente del Senado, la más alta posición a la cual un izquierdista había llegado en Chile, éxito que simbolizaba la larga lucha de la izquierda para legitimarse, lograr respetabilidad e influencia.

De cada una de estas experiencias, Allende y los otros dirigentes de izquierda extrajeron importantes lecciones. No obstante que la República Socialista de Grove había sido un breve episodio con pocos logros concretos, hasta los comunistas (que se opusieron a ella) admitieron después que “fue un importante suceso político que anunció una nueva gama de posibilidades”.<sup>216</sup>

<sup>215</sup> Ibid.

<sup>216</sup> Volodia Teitelboim (Santiago), abril de 1972. En 1972, Teitelboim era senador comunista, un miembro de la Comisión Política, y líder teórico del partido.

Para Allende, quien ganó su valía política luchando por la República Socialista, ésta también fue una experiencia personal de práctica revolucionaria que sustentaría su fe a lo largo de cuatro décadas de política parlamentaria.<sup>217</sup>

El Frente Popular, la primera experiencia de gobierno de la izquierda, fue formativo para Allende y la "Generación del 38". Para Salvador Allende, el Frente Popular, a pesar de sus limitaciones, fue decisivo. Le enseñó "la importancia de la alianza entre los trabajadores y la clase media" y lo convenció de que "en Chile era posible construir el socialismo dentro de las instituciones políticas existentes". A diferencia de algunos camaradas socialistas, Allende consideraba el Frente Popular chileno "como un éxito relativo", cuyo mayor defecto fue "ser dominado por el partido burgués, el Partido Radical" en lugar de "los partidos proletarios [socialistas y comunistas]". Él decidió dedicar el resto de su carrera política a reconstruir esa coalición de clase y esa alianza de centro-izquierda en fundamentos sociales y políticos más sólidos.<sup>218</sup>

La década de la posguerra con lucha entre facciones izquierdistas, represión política y decepciones populistas enseñaron diferentes lecciones. El deterioro de la fuerza izquierdista persuadió a Allende de que "el éxito del movimiento popular en Chile dependía de la unidad de los partidos de la clase trabajadora, a pesar de las diferencias y rivalidades existentes entre ellas".<sup>219</sup> La unidad de la izquierda se convirtió en el principio rector de Salvador Allende, el único líder importante del socialismo occidental dispuesto a aliarse con los comunistas durante la Guerra Fría. Mientras tanto, los comunistas aprendieron de la traición de González Videla a no confiar en partidos centristas y dirigentes oportunistas.<sup>220</sup> Al mismo tiempo, la corriente socialista mayoritaria anticomunista se dio cuenta que los populistas de Ibáñez no eran ya confiables como aliados políticos como tampoco los radicales.<sup>221</sup> Para las elecciones de 1958, las variadas facciones de la izquierda habían aprendido de la amarga experiencia que solo uniendo sus fuerzas bajo un líder de sus propias filas podían tener esperanza de llegar al poder y cambiar Chile.

Por entonces, Allende había aprendido otra importante lección: Que si él esperaba construir el socialismo y hacerlo democráticamente, tendría que persuadir al pueblo chileno de su necesidad y superioridad. La izquierda todavía podía presionar por reformas y mejoras y hacer demandas populistas a favor

<sup>217</sup> Salvador Allende (Santiago), julio de 1972.

<sup>218</sup> Ibid.

<sup>219</sup> Ibid.

<sup>220</sup> Volodia Teitelboim (Santiago), abril de 1972.

<sup>221</sup> Fernando Morales (Santiago), enero de 1974.

de sus seguidores de la clase trabajadora, pero tenían que comenzar a preparar el camino democrático al socialismo.<sup>222</sup> En 1952, Salvador Allende propuso en el Senado la expropiación de las minas de cobre, que eran de propiedad norteamericana, fusionando socialismo y nacionalismo y tomando una posición que dramatizaba la necesidad de un cambio estructural en Chile. Él continuó con los mismos puntos año tras año mientras el apoyo al socialismo crecía y el espectro político fue girando cada vez más hacia la izquierda.

No obstante que su trayectoria no había sido segura ni su camino fácil, durante este largo período la fuerza electoral de la izquierda había crecido al punto de que era superior a la de la derecha y casi igual que el centro, contando con casi dos quintos del electorado en 1964, durante la elección presidencial.<sup>223</sup> La distancia recorrida por la izquierda en términos organizacionales era equivalente. Entre su fundación en 1922 y 1970 el Partido Comunista de línea moscovita se había transformado de un pequeño partido de vanguardia de corte proletario y con base geográfica y social limitada entre los mineros del Norte Grande en un partido nacional de masas de trabajadores, campesinos y profesionales que obtuvo cerca de 400.000 votos (16% de la votación parlamentaria de 1969) y contaba con 100.000 militantes y una cantidad equivalente en las Juventudes Comunistas.<sup>224</sup> Los menos disciplinados y más heterogéneos socialistas habían diluido sus diferencias internas lo suficiente como para reunir a sus facciones en el segundo partido más grande de

<sup>222</sup> Salvador Allende (Santiago), julio de 1972.

<sup>223</sup> Chile, Dirección de Registro Electoral, "Variación Porcentual de los Partidos Políticos, 1957-1971". (Estadísticas no publicadas); Drake, *Socialism and Populism*, pp. 51-52, 97-99, 303-04.

<sup>224</sup> El Partido Comunista de Chile todavía tiene que encontrar sus historiadores, aunque cuenta con muchos historiadores eminentes en sus filas y ha publicado muchos documentos internos y discursos. Yo me he basado para este trabajo en mi lectura del diario del Partido, *El Siglo* (1941-1973), y la revista *Principios* [Santiago], 1946-1973, y en mis entrevistas de historia oral con Volodia Teitelboim (Santiago), abril-junio de 1972; Enrique Kirberg (Nueva York), octubre-diciembre de 1979; Víctor Vio (Santiago), mayo-junio de 1972. Kirberg era rector de la Universidad Técnica del Estado y por mucho tiempo miembro del Comité Central y figura de campaña; Vio, dirigente de las Juventudes Comunistas, periodista, y encargado de la campaña de Allende. La historia de los primeros años del partido está reseñada en Hernán Ramírez Necochea, *Origen y formación del Partido Comunista de Chile* (Santiago, 1965). Dos visiones de esta historia a través de anteriores secretarios generales del partido son presentadas en la autobiografía de Elías Lafertte, *Vida de un comunista*, 2ª ed. (Santiago, 1971), y Eduardo Labarca, *Corvalán: 27 horas* (Santiago, 1972). Un recuento reciente es Carmelo Furci, *The Chilean Communist Party and the Road to Socialism* (Londres, 1984). Pocos libros que analizan la historia previa a 1973 del Partido Comunista chileno han sido publicados desde el término de este libro. Los más interesantes son *El Partido Comunista en Chile*, ed., Augusto Varas (Santiago, 1988) y *Por un rojo amanecer: hacia una historia de los comunistas chilenos*, eds., Manuel Loyola y Jorge Rojas (Santiago, 2000).

la izquierda, que recibió cerca de 300.000 votos (12%) en las elecciones parlamentarias de 1969. Ellos se desarrollaron como un partido heterogéneo con dirigentes de la clase media, militantes de la clase trabajadora y simpatizantes de clase media baja, pero con un apoyo creciente entre los campesinos y pobladores e incrementando su fuerza en las provincias. Ideológicamente, el Partido Socialista había llegado a definirse como "marxista-leninista" no obstante que mantenía considerables elementos tanto populistas como socialdemócratas.<sup>225</sup> En el trayecto ambos partidos marxistas habían participado en coaliciones gubernamentales y bloques parlamentarios, ganando legitimidad y experiencia en el camino.

La izquierda chilena también se benefició de algunos cambios estructurales profundos. Entre 1920 y 1970, tanto el tamaño como la composición del electorado chileno fueron transformados. Durante estas cinco décadas, el número de votantes registrados se expandió de un 10% a un 36% de una población que creció de 3,7 millones a 9,7 millones. A las mujeres se les garantizó el derecho a voto en 1949, y el electorado aumentó más de la mitad, pero las votantes femeninas apoyaban menos a los candidatos izquierdistas que su contraparte masculina. Más positivas para la izquierda fueron las reformas de 1958, que establecieron el voto secreto, y la de 1962, que hizo el registro de votación obligatorio, simplificándolo y haciéndolo permanente. Estas reformas desalentaban el fraude electoral y alentaban un sufragio efectivo de la clase trabajadora, de los campesinos y de la clase baja que antes era más bien formal que verdadero.<sup>226</sup> En su conjunto estas reformas crearon las condiciones para doblar el electorado entre 1952 y 1970; la gran mayoría de los nuevos votantes prove-

<sup>225</sup> Además del premiado estudio de Drake, *Socialism and Populism*, ha habido varios libros importantes publicados por socialistas chilenos sobre la historia de su partido. Véase, por ejemplo, Julio César Jobet, *Historia del Partido Socialista*, 2 vols. (Santiago, 1971); Fernando Casanueva y Manuel Fernández, *El Partido Socialista y la lucha de clases en Chile* (Santiago, 1973); y la colección de documentos editada por Jobet y Alejandro Chelén, *Pensamiento teórico y político del Partido Socialista de Chile* (Santiago, 1972).

<sup>226</sup> Con anterioridad a esta reforma, cada partido imprimía sus propias papeletas de votación para ser depositadas en las urnas, lo cual permitía la intimidación de los votantes de clase baja, particularmente en áreas rurales donde los campesinos eran dependientes del favor del patrón. Algunos analistas han trazado el fracaso subsiguiente de la democracia en Chile a esta reforma electoral y la movilización política resultante porque veían la concesión a la derecha de una segura base rural como la precondition de la estabilidad política de Chile o porque ellos veían la intensa movilización competitiva que siguió y continuó a través del periodo de Allende como muy rápida y masiva para que el sistema político chileno pudiera absorberla (Véase Loveman, *Struggle in the Countryside*, pp. 201-220, para el primer razonamiento, y Henry Landsberger y Tim Mc Daniel, "Hypermobilization in Chile, 1970-1973", *World Politics*, 28 (julio de 1976), 502-41 para el segundo. Como respuesta a ambos razonamientos, véase A. Valenzuela, *Chile*, pp. 25-33.

nían de un estrato social bajo. Se consideraba que las implicaciones políticas de estas reformas consistían en el descenso de la votación rural de la derecha y en un apoyo creciente entre los campesinos al centro y a la izquierda, un giro que reflejaba los efectos sociales de la modernización de posguerra de la agricultura chilena.

Otros procesos históricos también alentaron esta revolución política. Durante estas décadas, Chile se convirtió progresivamente en un país más urbano, con 70% de su población viviendo en ciudades en 1970, un tercio solo en Santiago. La clase baja urbana estaba más al alcance de la izquierda y era más proclive que su contraparte rural a responder a sus planteamientos. Durante esta misma época, se produjo la formación y crecimiento de la clase trabajadora industrial, que se convirtió en la base social principal para la izquierda marxista. También en ese tiempo tuvo lugar el alza paralela del movimiento sindical, muy vinculado a los partidos Comunista y Socialista. No obstante que hay diversas estimaciones,<sup>227</sup> entre 500.000 y 700.000 trabajadores, cerca del 20 o 30% de la fuerza laboral, estaba sindicalizada; la abrumadora mayoría participaba en los 4.200 sindicatos locales afiliados a la Central Única de Trabajadores (CUT), la confederación nacional de trabajadores con predominio marxista fundada en 1953.

Estas estadísticas, aunque impresionantes, oscurecían la relativa debilidad del movimiento sindical nacional dentro de un sistema complejo de relaciones laborales con regulación estatal mediante el Código del Trabajo de 1931. Estaba prohibido por ley organizar sindicatos en plantas con menos de 25 trabajadores, involucrarse en negociaciones colectivas de todo el sector o llamar a huelgas solidarias. Entonces la CUT y las federaciones que la componían enfocaron muchos de sus recursos, tiempo y energía en asuntos y políticas nacionales. Era un sistema que valoraba la influencia política y que tenía una debilidad que ataba al movimiento laboral a los partidos izquierdistas que proclamaban hablar a nombre de la clase trabajadora. Si una de las funciones de la CUT era apoyar a los partidos de la izquierda que luchaban por las demandas de los trabajadores, la otra era movilizar el apoyo de sus miembros para las políticas y candidatos de la izquierda. Considerablemente, el creci-

<sup>227</sup> Angell, *Politics and the Labour Movement*, pp. 43-56; Jorge Barria, *Historia de la CUT* (Santiago, 1971) 117-30; A. Valenzuela, *Chile*, p. 28, Tabla 7. El cálculo más sofisticado, el de Valenzuela, considera 437.000 trabajadores no agricultores, a los cuales 137.000 trabajadores de sindicatos campesinos debían ser sumados. Estos cálculos, de todos modos, subestiman la influencia de la fuerza laboral organizada en Chile dado que se restringen a las estadísticas oficiales de los sindicatos legales, los cuales solo podían formarse en la pequeña minoría de empresas que tenían más de 25 trabajadores.

miento de la izquierda en fuerza electoral fue paralelo con la CUT. En la votación parlamentaria de 1969, los partidos de izquierda recibieron cerca de un tercio de la votación, más del doble que en 1953.<sup>228</sup> Claramente, había tenido lugar en el intertanto un giro hacia la izquierda del electorado.

## El fracaso de la reforma

Igualmente importante por entonces fue el giro del centro hacia la izquierda, inclinando la balanza de la política chilena. En paralelo con el alza de la izquierda, este giro del centro reflejó cambios en la sociedad chilena y el fracaso de las medidas más moderadas para resolver los persistentes problemas económicos y sociales del Chile contemporáneo. Durante los años de posguerra, el populismo y la Democracia Cristiana, el capitalismo modernizado y el clientelismo burocrático, las empresas extranjeras y los tecnócratas chilenos trataron –y fracasaron– en la tarea de proveer respuestas adecuadas.

Desde 1938 a 1952, el Partido Radical centrista dominaba la política chilena, colocando tres presidentes sucesivos en La Moneda, pero fracasando en resolver estos dificultosos dilemas<sup>229</sup>. En 1952, estaba agotada la estrategia económica radical de gasto público deficitario, expansión del empleo público y sustitución de las importaciones; y estaba desacreditada su práctica política de alianzas oportunistas, corrupción gubernamental, y una burocracia inflada. Con su bancarrota económica y política, los radicales vieron su fuerza electoral decaer, generando un giro desilusionado de la clase media hacia la anti-política del envejecido caudillo Carlos Ibáñez del Campo.

Desde 1927 a 1947, Ibáñez había sido casi siempre un derechista autoritario pero volvió al poder en 1952 como un anti-partido populista con el apoyo de

<sup>228</sup> Chile, Dirección del Registro Electoral, “Variación”, Valenzuela, *Chile*, p. 35, Cuadro 10. La frontera entre izquierda y centro estaba ocupada por pequeños partidos, tales como los Demócratas Nacionales (PADENA), remanentes de partidos reformistas de otra época, que a menudo se aliaban con la izquierda pero que igualmente podían unirse a partidos de centro. Para un cálculo mínimo que excluye todos menos los socialistas y comunistas de los totales de izquierda, llegando a un 28,1% del total para 1969 pero se duplica su apoyo desde 1953, véase Valenzuela, *Chile*, p. 6, Cuadro 2. Para un análisis opuesto, basado en datos de encuestas fragmentarias confinadas al área de Santiago, véase James W. Prothro y Patricio E. Chaparro, “Public Opinion and the Movement of Chilean Government to the Left, 1952-1972”. *Journal of Politics*, 36 (1974), 2-32.

<sup>229</sup> Aún no se ha escrito una historia adecuada del Partido Radical. Sumados a los trabajos citados en la primera nota al pie de este capítulo, he revisado Peter Snow, *Chilean Radicalism: The History and Doctrine of the Radical Party* (Iowa, Iowa, 1971); Luis Palma Zúñiga, *Historia del Partido Radical* (Santiago, 1967); Germán Urzúa Valenzuela, *El Partido Radical: su evolución política* (Santiago, 1961); John R. Stevenson, *The Chilean Popular Front* (Philadelphia, 1942).

las facciones más radicales de los divididos socialistas y los votos de sectores importantes de la clase trabajadora. La elección de un presidente “popular” elevó las expectativas de los trabajadores, pero un año después el envejecido caudillo echó por la borda a sus consejeros socialistas, revirtió sus políticas económicas, y, en medio de una inflación desatada, se movió hacia medidas fiscales conservadoras y contrató a asesores norteamericanos a los cuales había favorecido durante su primera presidencia (1927-31).

El resultado fue un programa clásico de austeridad, cuya carga era sostenida por aquellos chilenos que menos podrían afrontar ese sacrificio: los asalariados. Sus estándares de vida en descenso, en combinación con la oposición de los empresarios urbanos y terratenientes a la restricción del crédito y a la pérdida de subsidios estatales, condenaron a la derrota política a Ibáñez y a su plan de estabilización.

La incapacidad del populismo personalista para resolver los problemas económicos crónicos de Chile dio por fin a la derecha una oportunidad para demostrar que la respuesta era un capitalismo modernizado con regulación estatal mínima e inversión extranjera extensiva. En las elecciones de 1958, el empresario conservador Jorge Alessandri derrotó a Allende por un margen muy estrecho. Sin embargo, pese a ser un presidente capitalista persiguiendo políticas procapitalistas, no pudo inducir a inversionistas chilenos –o extranjeros– a arriesgar su capital en la modernización de las ineficientes industrias chilenas. Como consecuencia, Alessandri pronto chocó con el conocido arrecife de la estagflación. Al mismo tiempo, las políticas sociales conservadoras de “don Jorge” no pudieron asumir la ola de emigrantes rurales y la baja de los niveles de vida de los trabajadores. Cuando no se materializó el esperado surgimiento de prosperidad, el descontento popular creció, junto con las huelgas, manifestaciones y tomas de terrenos, a las cuales Alessandri respondió con represión, como los trabajadores de Yarur podían atestiguar.

El candidato capitalista y presidente paternalista, Alessandri, había fracasado en restablecer el dinamismo de la economía, estabilizar los precios o cohesionar la sociedad. Como consecuencia, desde 1962 en adelante, la corriente política corrió hacia la izquierda y los chilenos se desplazaron hacia soluciones más radicales a los problemas crónicos del país. Como las elecciones presidenciales de 1964 se acercaban, el punto era si ellos escogerían la reforma democratacristiana o la revolución socialista.

La posibilidad de una victoria marxista llevó a la elite chilena a apoyar la candidatura presidencial de Eduardo Frei, un demócrata cristiano de centro. Frei propiciaba un programa de reformas sociales y económicas, con el estilo de la Alianza para el Progreso, la cual prometía a los chilenos “una revolución en

libertad" que resolvería los problemas nacionales sin enfrentar el riesgo de una "dictadura marxista". Washington y El Vaticano también apoyaban a Frei como "la última gran esperanza" para salvar a Chile del comunismo. La manera propia de un estadista de Frei y la campaña estilo norteamericano en los medios de comunicación, junto con la atracción del programa de reformas y la imagen incorruptible de su partido, le hizo ganar la mayoría de los votos, con la ayuda de la derecha y de una campaña de terror anticomunista atemorizadora financiada y aconsejada por la CIA.<sup>230</sup> Unos pocos meses después, las elecciones parlamentarias le dieron al nuevo presidente la mayoría en la Cámara de Diputados y un claro mandato para su "revolución en libertad".

No obstante el ala izquierda de su partido veía a la Democracia Cristiana como "una tercera vía" entre el capitalismo avaro y el totalitarismo comunista, en la cual el liderazgo técnico y la economía mixta evadirían los males del mercado incontrolado y del socialismo de Estado. Eduardo Frei por sí mismo se mantuvo como hombre de centro conectado al sector modernizante de la elite empresarial de Chile, ambivalente acerca del empuje reformista del programa de su partido y hostil a las definiciones más izquierdistas. Él retuvo la retórica de la "revolución pacífica", pero las reformas que inició su gobierno estaban destinadas a rescatar el capitalismo dependiente en Chile, no a reemplazarlo. El "desarrollo" era la consigna de su programa y el objetivo de Frei era la modernización y expansión de las industrias y la agricultura ineficientes y estancadas a través de la planificación y regulación estatal, de la promoción de la inversión extranjera y la disponibilidad de abundantes créditos y de asistencia técnica.<sup>231</sup>

<sup>230</sup> Véase, por ejemplo, Leonard Gross, *The Last Best Hope: Eduardo Frei and Chilean Christian Democracy* (Nueva York, 1967); David E., Mutchler, *The Church as a Factor in Latin America* (Nueva York, 1971) Brian Smith, *The Church and Politics in Chile*; (Princeton, N.J., 1982). El Comité de Inteligencia del Senado norteamericano concluyó que "los Estados Unidos estuvieron envueltos a escala masiva en la elección presidencial de 1964 en Chile", contribuyendo con US\$ 3 a US\$ 4 millones para "prevenir la elección de un candidato comunista" y financiando mas que la mitad de los gastos de campaña de Frei (Senado de Estados Unidos, Comité Selecto para el Estudio de Operaciones Gubernamentales con respecto a Actividades de Inteligencia, "Covert Action in Chile 1963-1973" [Washington, D.C., 1975]). El entonces embajador de Estados Unidos Edward Korry después alegó que aun esto estaba subestimado y que "decenas de millones de dólares del fondo de ayuda para el terremoto chileno de 1960 fueron desviados hacia los grupos católicos jesuitas para actividades políticas locales en Chile" (*Sunday News Journal* [Wilmington, Del.] 28 de Noviembre de 1976, p.1).

<sup>231</sup> En cuanto a los demócratacristianos, además de los trabajos ya citados, véase George Grayson, *El Partido Demócrata Cristiano Chileno* (Santiago, 1968); Jaime Castillo Velasco, *Las fuentes de la Democracia Cristiana*, 3ª ed., (Santiago, 1972); y la crónica de Arturo Olavarría Bravo, *Chile bajo la Democracia Cristiana*, 5 vols. (Santiago, 1965-69). Para una colección representativa del pensamiento temprano de Frei, *Pensamiento y Acción* (Santiago, 1958). Para una visión del Gabinete de Frei, véase Sergio Molina, *El proceso de cambio en Chile: La experiencia 1965-1970* (Santiago, 1972).

Un aspecto central para la estrategia económica era incrementar el gasto social en la construcción de viviendas y en una reforma agraria que intentara expropiar los grandes e ineficientes fundos. La reforma agraria de Frei fue diseñada para crear una clase media rural de productores campesinos, los cuales en complemento servirían como mercado local de las manufacturas nacionales.<sup>232</sup> Igualmente importante era la proyectada "chilenización del cobre", en la superficie una compra nacionalista de la mayoría de las acciones de las gigantes mineras de cobre del país, pero en el fondo una estrategia para inducir a las corporaciones norteamericanas de cobre a producir exportaciones mineras incrementadas que podían financiar la estrategia demócratacristiana de modernización económica y reforma social.<sup>233</sup>

Si esta estrategia tenía éxito, no solo Chile podría obtener avances económicos sin conflicto social, sino que los demócratacristianos podrían también beneficiarse políticamente. Su estrategia política apuntaba nada menos que a la transformación de la Democracia Cristiana en la fuerza política hegemónica que podría impedir que la Derecha y la Izquierda llegaran al poder. Después de todo, esta estrategia recaía en una campaña sin precedentes de movilización de masas calculada para incorporar a los campesinos rurales y a los pobladores urbanos sin organización en el sistema político con los colores demócratacristianos.

Para tener éxito, la estrategia de Frei requería de la cooperación de los empresarios y los trabajadores, cuyos sacrificios compartidos —a través del control de salarios y precios— contendrían la inflación y financiarían el programa. Como no era de sorprenderse, ambos respondieron a la estrategia del gobierno de Frei de manera ambivalente, tomando ventajas de las oportunidades que le ofrecía para avanzar en sus intereses mientras esquivaban los sacrificios que demandaba para la visión demócratacristiana de bien público. Además, la promoción activa del Estado se probó insuficiente para infundir dinamismo empresarial en el capitalismo dependiente chileno acostumbrado a créditos gubernamentales con tasas de interés negativas, control oligopolístico de mercados protegidos, y ganancias extras debido a las manipulaciones monetarias y especulaciones financieras. Los Yarur eran un buen ejemplo de este punto.<sup>234</sup>

<sup>232</sup> Sobre la reforma agraria de Frei, véase también Robert Kaufman, *The Politics of Land Reform in Chile, 1950-1970* (Cambridge, Mass., 1972); y David Alaluf, Solon Barraclough, et al., *Reforma Agraria Chilena: Seis ensayos de interpretación* (Santiago, 1970).

<sup>233</sup> Sobre la chilenización del cobre, véase también Theodore Moran, *Multinational Corporations and the Politics of Dependence: Copper in Chile* (Princeton, N.J., 1974).

<sup>234</sup> Véase Roger Burbach, "Chilean Industrial Bourgeoisie and Foreign Capital, 1920-1970", (Ph. D. diss., Universidad de Indiana, 1975), pp.149-167; Óscar Guillermo Garretón y Jaime Cisternas, (continúa en pág. siguiente)

Como resultado, en 1970 la estrategia demócratacristiana yacía en ruinas. Entre 1966 y 1970 el crecimiento económico cayó a la mitad, mientras que la inflación se remontó por sobre el 30 % y el desempleo alcanzó un 8%. A pesar de las ventas de cobre sin precedentes, los presupuestos deficitarios se expandieron, llevando al gobierno de Frei a disminuir los gastos en obras públicas y servicios sociales. La construcción de viviendas, una necesidad chilena básica y el éxito inicial de Frei, fue reducida después de 1967. Una reforma agraria lenta y limitada decepcionaba a más campesinos que los que satisfacía y la inflación recrudecía, generaba el conflicto social elevado que los demócratacristianos habían esperado evitar.<sup>235</sup>

Bajo estas circunstancias, la movilización política de los previamente desorganizados campesinos y pobladores no siempre redundó en beneficio de los demócratacristianos. En 1970, un tercio de los campesinos sindicalizados eran miembros de sindicatos marxistas, mientras muchas banderas de izquierda colgaban de las poblaciones suburbanas. Lejos de haber obtenido el triunfo político definitivo que habían proyectado, los demócratacristianos enfrentaron la caída de su votación desde un 43% en 1965 a menos de un 30% en 1969.<sup>236</sup>

Igualmente importante fue el creciente aislamiento de dirigentes y activistas demócratacristianos. Para muchos demócratacristianos idealistas, su primera prueba del poder se había probado como una experiencia frustrante y desilusionante, producto combinado de oposición de la elite, inercia burocrática y política partidista destinada a disminuir la rapidez de los cambios y restringir el alcance de las reformas. El ala izquierda del partido y las facciones rebeldes y terceristas fueron convencidas por esta experiencia de que un asalto más audaz al orden establecido era lo que se necesitaba. Cuando sus proposiciones para un "camino no-capitalista de desarrollo" y "una alianza popular de todas las izquierdas" –cristianos y marxistas– fueron rechazadas, la fracción rebelde salió de la Democracia Cristiana y en 1969 formó el Movimiento

---

"Algunas características del proceso de toma de decisiones en la gran empresa: La dinámica de la concentración" (mimeografiado; Santiago: Servicio de Cooperación Técnica, 1970); [MAPU], *El Libro de las 91: Las empresas monopólicas y el área social de la economía chilena* (Santiago, 1972); y Fernando Dahse, *Mapa de la extrema riqueza* (Santiago, 1979). Como consecuencia, en 1970, los intereses extranjeros controlaban 42 de 100 de las empresas chilenas más grandes.

<sup>235</sup> El mejor resumen de estadísticas del período es ODEPLAN, *Plan de la economía nacional: Antecedentes sobre el desarrollo chileno 1960-70* (Santiago, 1971). No hay estadísticas de desempleo nacionales para este período. A menos que se establezca lo contrario, las cifras citadas son del Gran Santiago, la medida chilena estándar.

<sup>236</sup> Chile, Dirección del Registro Electoral, "Variación porcentual de los Partidos Políticos, 1957-1971".

de Acción Popular Unitaria (MAPU), con la intención de negociar una alianza electoral con la izquierda marxista.<sup>237</sup>

La separación de los rebeldes, muchos de los cuales tenían largas trayectorias y posiciones importantes en el partido, fue un gran golpe para los demócratacristianos. Para apaciguar a los terceristas, su líder Radomiro Tomic fue nominado como el candidato presidencial del partido de 1970. Tomic entonces endosó un programa electoral más cercano al de Allende de 1970 que al de Frei de 1964.

Los demócratacristianos no eran el único partido de centro en moverse hacia la izquierda después de 1964. Después de perder con un candidato del ala derecha en 1964, los radicales se encontraron a sí mismos en el grave peligro de ceder su rol como representantes de la clase media a los demócratacristianos. Gradualmente, el Partido Radical comenzó a moverse hacia la izquierda en busca de una razón de ser política, motivado por el miedo a la extinción política y bajo presión de su propia ala juvenil "revolucionaria", la cual fue influenciada por las corrientes revolucionarias en boga en América Latina en la década del Che Guevara y la Revolución Cubana. En 1965 los radicales concordaron en apoyar la candidatura de Allende a la presidencia del Senado a cambio del apoyo izquierdista a su candidatura en la Cámara de Diputados. Para los viejos políticos radicales, el éxito de su trato demostró las ventajas de la nueva alianza con la izquierda marxista.

El paso fue dado para la formación de la Unidad Popular –una heterogénea coalición de centro-izquierda construida alrededor de socialistas, comunistas y radicales, pero incluyendo también al MAPU y varios pequeños grupos socialdemócratas y populistas. La creación de la Unidad Popular significó el fin de la larga marcha de la izquierda chilena al margen de la vida política que siguió a la desintegración del Frente Popular en 1941. Durante las dos décadas precedentes, la izquierda había reconstruido sus instituciones sindicales y políticas, triunfando por sobre diferencias internas y rivalidades, construido nuevas alianzas sociales y diseñado un programa más coherente e independiente. Tomando ventaja de la popularidad de Salvador Allende y de los fracasos políticos de los gobiernos de centro y de derecha, la izquierda había afinado sus mensajes e incrementado su fuerza electoral. En 1969, con la formación de la Unidad Popular, se convirtió en un aspirante creíble para el poder.

---

<sup>237</sup> Rafael Gumucio (Santiago), junio de 1972; Jacques Chonchol (Santiago), mayo de 1972; Luis Maira (Santiago), junio de 1972; Jaime Gazmuri (Santiago), mayo de 1972; Ignacio Palma (Santiago), julio de 1972; Plan Chonchol, "Proposiciones para una acción política de una vía no capitalista de desarrollo", PEC [Santiago], N°239 (28 de julio de 1967), pp. i-xx; y Julio Silva Solar y Jacques Chonchol, *Desarrollo de la Nueva Sociedad de América Latina*, 2ª ed. (Santiago, 1969). Gumucio era senador demócratacristiano, un fundador del partido y antiguo presidente; Maira era un diputado; y Chonchol y Silva Solar, líderes teóricos del partido. Gazmuri se convertiría en el jefe del MAPU en 1972.

## “¡Unidad Popular!”—“¡Venceremos!”

En el fondo, la Unidad Popular representó una versión de la estrategia del Frente Popular de 1938, otorgando otra oportunidad en las muy diferentes condiciones de 1970. El fracaso del capitalismo dependiente chileno en la resolución de los problemas básicos del país durante las décadas intermedias había cerrado el círculo completo de la política chilena, pero esta vez correspondiéndole el turno a elencos más izquierdistas y con objetivos más revolucionarios.

Donde la Unidad Popular difería radicalmente del Frente Popular era en su diagnóstico y en sus remedios para estos males crónicos. Los fracasos del populismo de Ibáñez, de la “libre empresa” de Alessandri y de la reforma neocapitalista de Frei para resolver los problemas de Chile dieron a la Unidad Popular la licencia para concluir que los problemas eran sistémicos y así culpar al capitalismo dependiente chileno y sostener que el socialismo democrático era la única solución.

El programa de la Unidad Popular transformó esta solución socialista en proposiciones concretas. La economía dependiente sería combatida por una extensión agresiva del control estatal. La “recuperación de las riquezas nacionales básicas” del control extranjero sería obtenida por la nacionalización. La adquisición de las gigantes minas de cobre chilenas en propiedad de norteamericanos, que comenzó con el gobierno de Frei, sería completada y extendida a la minería del hierro, salitre y del carbón. El comercio exterior también quedaría bajo el control gubernamental, como también las grandes empresas que dominaban la distribución local de bienes importados.

La propiedad estatal también era una solución de la Unidad Popular para la concentración local de la riqueza y del poder. La banca privada chilena y las empresas de seguros, las cuales habían monopolizado el crédito en beneficio del reducido número de “clanes” financieros —tales como el de Yarur— que los controlaban, también serían nacionalizados. Un “área de propiedad social” sería creada a través de la adquisición de los “monopolios industriales estratégicos”, junto con las empresas del sector servicios que “tenían una fuerte influencia en el desarrollo económico y social de la nación”. La creación de “un área social dominante” aseguraría el control estatal desde “las alturas que mandaban la economía”.<sup>238</sup>

<sup>238</sup> “Programa básico del gobierno de la Unidad Popular”. (Santiago, 1970), p.19, en *Chile's Road to Socialism*, ed. Joan Garcés (Londres, 1973), pp. 23-24, 26-27, 37-38. Mi análisis se basa en el programa de la Unidad Popular y *El pensamiento económico del gobierno de Allende*, ed. Gonzalo Martner (Santiago, 1971), sumados a los trabajos anteriormente citados.

Todo esto también habilitaría al gobierno de la Unidad Popular para implementar políticas planificadas para terminar con la estagflación económica y darle prioridad al desarrollo económico nacional por sobre la ganancia pecuniaria privada. Dentro del área de propiedad social la planificación estatal reemplazaría “la irracionalidad del mercado” como mecanismo de regulación; además el poder de las políticas gubernamentales influenciaría el mayor número de empresas que permanecerían en el sector privado o que serían incorporadas en un nuevo sector mixto de propiedad pública y privada conjunta. En la agricultura, la reforma agraria de la Democracia Cristiana sería acelerada, intensificada y extendida a los grupos rurales más pobres, dándole preferencia a la propiedad cooperativa. En conjunto, estas medidas lograrían al “objetivo central... de la Unidad Popular”, el cual era “terminar con el poder del capital monopolista nacional, extranjero y del latifundio, para iniciar la construcción del socialismo”.<sup>239</sup>

Si el socialismo era una de las consignas visibles del programa de la Unidad Popular, la democracia era otra. El Estado chileno centralizado y burocrático iba a ser transformado por cambios institucionales calculados para incrementar la participación y el poder popular. A nivel nacional, el congreso bicameral sería reemplazado por una sola cámara “la Asamblea del Pueblo”, cuyos miembros podrían ser destituidos mediante votación popular. Asambleas similares serían establecidas a nivel regional y local, y su autoridad ampliada por una descentralización del poder. “A través de un proceso de democratización en todos los niveles y de una movilización organizada de las masas se construirá desde la base la nueva estructura del poder”, como sentenciaba el programa.<sup>240</sup> La creación de organizaciones en los lugares de trabajo y barrios residenciales aseguraría que el nuevo poder sería ejercido directamente por el pueblo. La democracia económica sería garantizada por la participación de los trabajadores en la administración de las empresas del sector público y en el proceso de planificación. Menos preciso y más visionario que el programa económico, el plan político de la Unidad Popular reflejaba la creencia de muchos izquierdistas de que “las transformaciones revolucionarias que el país necesita solo podrán realizarse si el pueblo chileno toma en sus manos el poder y lo ejerce verdadera y efectivamente”.<sup>241</sup> En conjunto, ellos constituían una especie de anteproyecto de la transformación de las viejas estructuras que culminarían en una nueva “vía chilena” al socialismo compatible con las tradiciones pluralistas nacionales.

<sup>239</sup> “Programa básico ...”, p.10.

<sup>240</sup> *Ibid.*, p.15.

<sup>241</sup> *Ibid.*, p.12.

El socialismo podía ser la solución final de la Unidad Popular a los problemas de Chile, pero a través de la vía chilena su programa prometía una variedad de paliativos populistas. La dualidad de la Unidad Popular – al mismo tiempo socialista y populista – era evidente en la retórica de su programa y se clarificó en las primeras “Cuarenta Medidas” que prometía realizar al asumir como “Gobierno Popular”. Diez de estas medidas prometían un buen gobierno más que un gobierno de la izquierda, es decir el fin de la corrupción y los abusos del poder. Otro grupo de medidas prometía más extensos y menos caros programas sociales: vacaciones y pago de jubilaciones, vivienda y atención médica. El empuje igualitario de la Unidad Popular se manifestaba en las promesas del medio litro de leche, de la asistencia médica y la educación básica para todos los niños y el orgullo de que “en el Chile Nuevo, solo los niños serían privilegiados”. La importancia concedida por el programa a la redistribución de la riqueza y del poder también aparecía en las promesas de abolir impuestos regresivos y usar controles de precios –sin congelar salarios– para contener la inflación e implementar políticas que eliminarían el desempleo e incrementarían los ingresos reales. No obstante el programa de la Unidad Popular era frecuentemente vago en sus medios, su mensaje era que la transformación de las estructuras económicas y políticas permitirían al Gobierno Popular “resolver los problemas inmediatos de la gran mayoría”.<sup>242</sup>

Populismo, socialismo y nacionalismo: un mosaico de programas para una coalición política heterogénea, calculada para atraer a una base electoral igualmente heterogénea. El programa de la Unidad Popular reflejaba su estrategia política: una alianza entre la clase media y la clase baja, obreros y empleados, intelectuales y campesinos. Contenía algo para todos y garantías particulares para la clase media no-marxista de que la victoria de la Unidad Popular los beneficiaría y solo heriría a los “monopolistas” e “imperialistas”. La fórmula ritualista del “pueblo” impedía percibir la contradicción latente entre el objetivo de largo aliento de la hegemonía de los trabajadores y campesinos y el de corto alcance, la necesidad de una alianza con los sectores de clase media. Era un programa hecho para Salvador Allende, por dirigentes que no querían que él fuera candidato.

En 1970, Allende se había presentado tres veces sin éxito a la presidencia. Durante estas dos décadas en el centro de atención política, las opiniones sobre él eran más críticas. Una encuesta de 1970 indicaba que dos tercios de la clase media no votarían por Allende bajo ninguna circunstancia,<sup>243</sup> pero mu-

<sup>242</sup> Ibid, p. 41. Un aspecto final del programa de la Unidad Popular fue su política internacional, prometiéndolo una combinación de no-alineación, nacionalismo tercermundista e internacionalismo socialista.

<sup>243</sup> A. Valenzuela, *Chile*, p. 43, Cuadro 13; Volodia Teitelboim (Santiago), abril de 1972.

chos trabajadores lo veían como el abanderado simbólico y daban por hecho su candidatura. Muchos independientes de izquierda como Inés Castro, una tejedora de mediana edad de la fábrica Yarur, no se definían como socialistas ni comunistas, sino como allendistas: “Él es el único político en el que he confiado y el único por el que he votado siempre y por el cual votaría”, afirmó.<sup>244</sup>

La mayoría de los dirigentes de la Unidad Popular, por otro lado, no estaban tan convencidos del proyecto de una cuarta candidatura de Allende.<sup>245</sup> Para el ala izquierdista dominante del propio Partido Socialista, Allende era “demasiado burgués” e “insuficientemente revolucionario”, mientras que el ala derecha socialdemócrata desconfiaba de sus vínculos comunistas.<sup>246</sup> El Partido Radical y el MAPU esperaban que sus candidatos fueran nominados como recompensa por unirse a la coalición marxista.<sup>247</sup> Incluso los comunistas que habían sostenido la candidatura de Allende por dos décadas, expresaban la visión generalizada: “¿Hasta cuándo Allende?” y favorecían a un radical renovado o la cara nueva de un ex-democratacristiano para enfrentar 1970.<sup>248</sup>

Fue con justicia que Allende dijo orgulloso después: “Fue el pueblo quien me eligió. Mi propio partido estaba en mi contra. Los dirigentes de la Unidad Popular estaban en mi contra. Pero el pueblo me hizo su candidato”.<sup>249</sup> Como el senador Volodia Teitelboim, importante dirigente comunista, admitió: “Allende fue elegido candidato... porque era la voz del pueblo. Porque si uno conversaba con un campesino o con un obrero, en Valdivia o en Bellavista o en Magallanes, ellos decían: ‘Bueno, por supuesto que el candidato tiene que ser Salvador Allende’. La candidatura de Allende no fue producto de ‘políticas de puertas cerradas’”, sentenció Teitelboim. “Él es un hombre que ganó por sí mismo su puesto entre el pueblo”.<sup>250</sup>

Allende ya conocía a sus oponentes. Radomiro Tomic, rival más radical de Frei, era el candidato demócratacristiano, llevando un programa que incluía la nacionalización del cobre, la profundización de la reforma agraria, y la creación de una economía mixta con participación de los trabajadores. La derecha

<sup>244</sup> Inés Castro (Santiago), junio de 1972.

<sup>245</sup> Para un buen registro periodístico del proceso de nominación, véase Eduardo Labarca Goddard, *Chile al rojo: Reportaje a una revolución que nace* (Santiago), 1971, pp. 177-253.

<sup>246</sup> Adonis Sepúlveda (Santiago), junio de 1972; Joan Garcés (Santiago), junio de 1972. Garcés, cientista político catalán, era el principal consejero político de Allende y estratega de campaña.

<sup>247</sup> Rafael Tarud (Santiago), julio de 1972; Rafael Gumucio (Santiago), junio de 1972; Volodia Teitelboim (Santiago), abril de 1972. Tarud era el jefe de un pequeño partido populista, la API, y su candidato para la nominación presidencial de la Unidad Popular.

<sup>248</sup> Volodia Teitelboim (Santiago), abril de 1972.

<sup>249</sup> Salvador Allende (Santiago), julio de 1972.

<sup>250</sup> Volodia Teitelboim (Santiago), abril de 1972.

había coqueteado con la idea de apoyar un demócratacristiano del ala derecha, como en 1964, pero la nominación de Tomic y su programa puso fin a ese tipo de pensamientos. En cambio, el Partido Nacional escogió al ex presidente Jorge Alessandri como el abanderado de la causa conservadora. “¡Alessandri volverá!” pronto comenzó a aparecer en los muros de los mejores barrios de Chile. La campaña presidencial había comenzado.<sup>251</sup>

Los asesores políticos de Allende estaban convencidos de que había dos condiciones esenciales para su victoria en 1970: la formación de una coalición de clase de centro-izquierda que lo habilitaría para trascender los límites de su votación izquierdista y su base mayoritariamente en la clase trabajadora y además una contienda de tres bandos con la derecha y la Democracia Cristiana, cada uno con candidatos separados. La creación de la Unidad Popular satisfacía la primera de estas condiciones; la nominación de Tomic y Alessandri, la segunda. Sin embargo, estaba por verse si Allende ganaría.<sup>252</sup>

La dinámica de la campaña pronto quedó clara. Alessandri tenía la mayoría de la prensa, la elite y la Embajada de Estados Unidos; Tomic tenía el aparato gubernamental, la Iglesia y la fe partidista; pero Allende tenía los muros, las calles y las poblaciones de Chile. Allende y Tomic enfocaron sus ataques contra Alessandri; Allende y Alessandri ignoraron a Tomic, convencidos de que la elección estaba entre los dos.

Desde el principio, Alessandri era el favorito. La Embajada de los Estados Unidos incluso habló de la mayoría absoluta para don Jorge.<sup>253</sup> Alessandri parecía el candidato perfecto. El hijo del político chileno más popular del siglo, él mismo un empresario exitoso y ex presidente, era la encarnación del pasado patricio de Chile. La imagen de Alessandri invocaba una era de tranquilidad y tradición, prometía un futuro que rememoraba un pasado seguro y no basado en una actualidad incierta. Esta impresión fue reforzada por el programa de su campaña, que denunciaba la “política demagógica” como responsable de los problemas chilenos, trasmitía creencias de que el retorno a una figura de autoridad sobria los resolvería, y proponía una moratoria en el proceso de cambio y un retorno a políticas económicas conservadoras. Al mismo tiempo, se esperaba que su campaña en los medios, fuertemente financiada, “vendería” a Alessandri a un número sustancial de votantes campesinos y de

clase baja –especialmente las mujeres– proyectando una fuerte pero amigable imagen del aristócrata iluminado y patrón paternalista, cuya sabiduría, experiencia y firmeza garantizarían su bienestar. En los afiches, mostraba a Alessandri con togas judiciales y manos extendidas hacia las masas que lo seguían, asegurándoles: “Yo estoy con ustedes”.

Sin embargo, Alessandri, de 73 años, parecía ser “el candidato perfecto” hasta que comenzó su campaña. Cada vez más, el envejecido Alessandri parecía menos el moderado modernizador que el conservador anacrónico, menos el patrón fuerte que el aristócrata decrepito. La izquierda lo llamaban “el momio”, y el nombre quedó. A medida que la campaña se desarrollaba, el apoyo de Alessandri se erosionó, no obstante lo cual sus asesores se mantuvieron confiados en la victoria hasta el día de la elección.

A primera vista, parecía que cualquier deterioro en el apoyo a Alessandri beneficiaría a Radomiro Tomic, quien podría ocupar el espacio del centro entre el viejo conservador y el revolucionario marxista, proyectando una imagen “moderna” de reformas responsables. Fundador de su partido y líder de su ala izquierda, profesor universitario y embajador en Washington, buen católico y hombre de familia, Tomic podría proyectar una imagen que era tan respetable como el ejecutivo aristocrático Alessandri, o Allende el médico comprometido. Tomic también esperaba recoger apoyo de la izquierda en la medida en que la campaña progresara y apareciera como la única alternativa real a Alessandri.

Nuevamente las apariencias engañaban. El programa y la postura política de Tomic estaban demasiado cercanos a la izquierda para ganar la lealtad de la derecha y su estilo pomposo y vínculos con Estados Unidos eran un anatema para la izquierda. Al mismo tiempo el catolicismo de Tomic, fortalecido en afiches en que Tomic se asemejaba a un cura asegurando la bendición al rebaño de trabajadores y campesinos, lo hacía inaceptable para muchos radicales de clase media, con su tradición anticlerical. En el fondo, sin embargo, el problema de Tomic era que el terreno centrista que tenía que ocupar estaba desapareciendo como consecuencia de la polarización política que su candidatura había acelerado.

Además Allende se rehusó a evaporarse. Su campaña había comenzado mal. Las heridas resultantes de la lucha durante la nominación de la Unidad Popular no curaron rápidamente y parecía que el apoyo de algunos de sus partidos sería parcial o ineficaz a la hora de los comicios. Lo peor era el derrotismo existente entre los dirigentes de la Unidad Popular. La candidatura de Allende había sido presionada desde abajo por sobre sus objeciones y contra los instintos de las cúpulas de los partidos. Si “el candidato del pueblo” iba a emerger victorioso, “el pueblo” tendría que llevarlo a la victoria.

<sup>251</sup> Sumados a las fuentes ya citadas, he utilizado dos descripciones evocativas de la campaña electoral de 1970: Richard Feinberg, *The Triumph of Allende* (Nueva York, 1972), y Labarca, *Chile al rojo*.

<sup>252</sup> Joan Garcés (Santiago), junio de 1972. Para una exposición detallada de la estrategia de Allende, véase Garcés, 1970: *La pugna por la presidencia en Chile* (Santiago, 1971).

<sup>253</sup> Un año antes de la elección, las encuestas de opinión daban un 46% de la votación a Alessandri, un 23% para Tomic, 18% para Allende y un 15% de indecisos (Joan Garcés [Santiago], junio de 1972).

Para sorpresa de los expertos, eso fue precisamente lo que sucedió. A pesar de relaciones públicas anticuadas, poco acceso a los medios y una cobertura en la prensa poco favorable, la campaña de Allende comenzó a ganar fuerza justo cuando los diestros y fuertemente financiados esfuerzos de sus oponentes comenzaron a debilitarse. En parte, esto se debía al mismo Allende, quien nunca dudó que podía ganar. Durante la agotadora campaña, él entregó su mensaje de populismo y socialismo, de una revolución pacífica con empanadas y vino tinto en los lugares más apartados de Chile, variando su aproximación al público, pero siempre con humor e ingenio. Bajo y con anteojos, reconocido mujeriego y un más bien mediocre orador público, Allende no era ni carismático ni elocuente. Pero sí era un encantador y experimentado candidato, proyectando una imagen de dignidad y preocupación. Sobre todo, después de más de tres décadas de vida pública, Salvador Allende conocía el pueblo chileno y ellos lo conocían.

La campaña de Allende fue fuertemente apoyada por el Partido Comunista, el cual aseguraba un grupo de trabajadores políticos disciplinados y dedicados. Pero mayoritariamente fue "el pueblo" por sí mismo quien asumió la campaña y la hizo suya.<sup>254</sup> A través del país, se formaron miles de comités locales de la Unidad Popular (CUPs), los cuales compensaron en la base lo que le faltaba a la campaña de Allende en sofisticación y dinamismo arriba. Incorporando militantes del partido e independientes, allendistas y a los políticamente no incorporados que favorecían los cambios—"los cambios" propuestos en el programa de la Unidad Popular— los CUPs saturaron los barrios de la clase trabajadora y la clase baja con sus afiches y propaganda, con discursos de campaña y eventos culturales. Gradualmente, sus gritos de "¡Unidad Popular! ¡Venceremos!" se volvieron más poderosos y más seguros. Era la nueva política, al servicio de un viejo político, pero comprometidos para un Chile Nuevo.

Pegados a muros desmoronados o en los edificios públicos de distritos de la clase trabajadora, rayados en sitios en construcción y a lo largo de los muros de los ríos y en parques, el mensaje de la campaña de Allende parecía estar en todos lados, donde quiera que pudiera mirar el trabajador, con sus promesas de programas populistas y visiones de la transformación socialista. En septiembre, era claro que Allende había ganado la batalla de afiches y rayados, mientras que la elección se había vuelto demasiado competitiva para predecir el resultado.

<sup>254</sup> Salvador Allende (Santiago), julio de 1972; Joan Garcés (Santiago), junio de 1972; Víctor Vio (Santiago), mayo de 1972.

## Capítulo 4 El compañero Presidente

La elección tuvo lugar en una atmósfera de altas expectativas. A medida que los resultados comenzaban a llegar desde los distritos más pobres de la capital y de las lejanas provincias del país, Allende pasó a ocupar un estrecho primer lugar que nunca perdió—captando el 36,0% de la votación, Alessandri 34,9% y Tomic un 27,8%. A la medianoche, los partidarios de Allende salieron a las calles a celebrar su victoria largamente esperada, el "triumfo popular" que muchos pensaron que no vivirían para verlo.

"Y yo estuve celebrando todavía al otro día", recordaba Alma Gallegos, comunista y ex obrera de Yarur.<sup>255</sup> "Cuando el compañero Allende salió Presidente, mi esposo vino a buscarme... y salimos a revolverla toda la noche". Como pronto descubrieron, ellos no estaban solos: "Fue una cosa de carnaval. Algo que nadie esperaba. Algo que los que lo vivimos en ese momento, lo recordaremos toda la vida. Era una alegría que no cabíamos en sí, porque de ver que todos los compañeros nos abrazábamos, fueran pobres o bien vestidos... Y gritábamos en la calle: "¡Viva la Unidad Popular! ¡Viva el compañero Allende!" El mensaje de los triunfantes trabajadores y los pobladores que esa noche se tomaron las calles de Santiago era claro: la política de la deferencia había terminado y comenzaba una revolución. Chile nunca más volvería a ser el mismo.

No todos los chilenos compartían esa euforia. Una elite aturdida reaccionó ante la elección de Allende con incredulidad, consternación y alarma. La inversión cesó, la bolsa y las ventas cayeron precipitadamente, salvo los pasajes aéreos al extranjero. La mayoría de la clase media compartió la ansiedad de las elites aunque muchos fueron ambivalentes acerca del resultado electoral y lo incierto de sus consecuencias.

La reacción de los trabajadores chilenos, campesinos y pobladores fue menos equívoca, pero igualmente compleja. A pesar de que miles de ellos

<sup>255</sup> Alma Gallegos (Santiago), agosto de 1972.

compartían la euforia de Alma Gallegos, para muchos su júbilo estaba mezclado con cautela, incluso con aprensión. Un campesino de cara curtida confidenció que cuando la noticia de la elección de Allende llegó al fundo en el Valle Central donde trabajaba, “celebró las buenas noticias ‘tomando una copa’ por el nuevo presidente electo, pero ‘calladito’ de modo que el patrón no supiera”.<sup>256</sup> Una revolución podía estar por comenzar, pero la vieja estructura de poder todavía regía en la mayor parte del país y los pobres sin poder, que habían votado por el “Chicho” Allende, todavía tenían que esconder sus lealtades. Incluso entre la clase trabajadora urbana había muchos que continuaban practicando la discreción. “Los ricos tienen tanto poder”, pensaba Jaime Riscal, trabajador de Yarur que se había mantenido en su trabajo con una fachada apatronada, “mejor esperar y ver lo que pasa”.<sup>257</sup>

Para la mayoría de Chile, los dos meses que separaron la elección de Allende de la asunción del mando fue un tiempo de espera vigilante. A pesar de que Tomic reconoció inmediatamente la victoria de Allende, Alessandri mantuvo un ominoso silencio y su jefe de campaña declaró que “el proceso electoral no había terminado”.<sup>258</sup> Allende había ganado la mayoría relativa, pero no la mayoría absoluta de votos. Esto significaba que su elección tenía que ser confirmada por el Congreso chileno, el cual tenía el poder de escoger entre los dos primeros candidatos. En el pasado, siempre había ratificado los resultados electorales, pero tras el “triumfo popular” de Allende, los rumores de arreglos en el Parlamento y golpes militares abundaban.

Los rumores se basaban en que los Estados Unidos estaba detrás de los esfuerzos de la elite chilena por anular el veredicto electoral. No obstante que el Departamento de Estado negó la participación norteamericana, los rumores eran ciertos. Con un mandato del Presidente Richard Nixon, quien le dijo al director de la CIA Richard Helms que “él quería que algo se hiciera y que no le importaba mucho cómo”,<sup>259</sup> la CIA se puso en una política de “dos vías” diseñada para impedir que Salvador Allende se convirtiera en presidente de Chile. La primera vía era un “golpe constitucional”, persuadiendo a la Democracia Cristiana de romper con la tradición y votar en el Congreso por el segundo,

<sup>256</sup> Bernardo Lara (Talca), abril de 1972.

<sup>257</sup> Jaime Riscal (Santiago), agosto de 1974.

<sup>258</sup> Enrique Ortúzar, citado en *Los Angeles Times*, 7 de septiembre de 1970.

<sup>259</sup> Notas del director de la CIA Richard Helms sobre la reunión del 15 de septiembre de 1970, citadas en el Senado de EE.UU., Comité Selecto para el Estudio de las Operaciones Gubernamentales con Respecto a Actividades de Inteligencia, Informe Interno. *Alleged Assassination Plots Involving Foreign Leaders* (Washington, D.C., 1975), p. 227.

Jorge Alessandri, como presidente”.<sup>260</sup> La segunda vía era un golpe militar y “entre el 5 y el 20 de octubre de 1970, la CIA hizo 21 contactos con militares y carabineros claves en Chile” como parte del esfuerzo centrado en promocionarlo.<sup>261</sup> Finalmente, para justificar un golpe parlamentario o militar, se hicieron esfuerzos por “crear un clima de golpe mediante propaganda, desinformación y actividades terroristas con el fin de provocar a la izquierda” y fomentar la crisis económica que ejecutaría las instrucciones de Nixon de “hacer temblar la economía”.<sup>262</sup>

Se desató un gran pánico financiero, apoyado en un discurso irresponsable del ministro de finanzas de Frei, pero a partir de ese momento el complot de la CIA fracasó. La primera vía comenzó a deshacerse cuando los actores chilenos claves fracasaron en cumplir el rol que se les asignó. Tomic se mantuvo firme en su reconocimiento de la victoria de Allende y Frei mostró indecisión y vacilación, a pesar de las presiones del embajador de Estados Unidos.<sup>263</sup> Sobre todo, Allende no se dejó provocar e hizo que sus adherentes continuaran actuando apropiadamente. En cambio, jugó sus cartas de manera brillante, advirtiendo misteriosamente de una guerra civil si su victoria era anulada en las trastiendas políticas o en los cuarteles y, a su vez, cedía ante la exigencia de la Democracia Cristiana de un “estatuto de garantías” que incluía libertad política y seguridad laboral para los funcionarios públicos de la Democracia Cristiana. Cuando Frei fue incapaz de persuadir a su partido a rechazar el compromiso de los votos demócratacristianos por estas garantías de la Unidad Popular, fue claro que la primera vía difícilmente tendría éxito.

<sup>260</sup> Senado de los EE.UU., Comité Selecto de Inteligencia, Informe de Equipo. *Covert Action in Chile, 1963–1973* (Washington, D.C., 1975) pp. 23–26. Véase también, Seymour M. Hersh, *The Price of Power: Kissinger in the Nixon White House* (Nueva York, 1983), pp. 271–79; and *The Pinochet File: A Declassified Dossier on Atrocity and Accountability*, ed., Peter Kornbluh (New York, 2003), pp. 1–81. Al Presidente Eduardo Frei se le acercaron y le dijeron que si él aseguraba el apoyo de su partido a esta estrategia, Alessandri se retiraría y respaldaría a Frei en una elección especial. Le aseguraron que había fondos disponibles para sobornar a los miembros reticentes del Congreso.

<sup>261</sup> Senado de los EE.UU., Comité Selecto de Inteligencia, *Covert Action*, pp. 25–26; *Assassination Plots*, pp. 227–28, 233–46; Hersh, *Price of Power*, pp. 276–93.

<sup>262</sup> Helms, notas de la reunión del 15 de septiembre de 1970, citado en Senado de los EE.UU., Comité Selecto de Inteligencia, *Assassination Plots*, pp. 227–234; *Covert Action*, p. 25.

<sup>263</sup> Embajador Edward Korry, citado en H. Hendrix y R. Berrellez a E.J. Gerrity, vicepresidente de International Telephone & Telegraph Corporation, Santiago (17 de septiembre de 1970); reimpresso en edición facsímil bilingüe titulada *Documentos secretos de la ITT* (Stgo., 1972), p. 12. Uno de varios documentos comprometiendo internamente a la ITT presentados por el columnista Jack Anderson, revela los esfuerzos activos de la empresa para involucrar al gobierno de EE.UU. y otras empresas norteamericanas en el complot para prevenir que Allende se convirtiera en presidente. Parte de este documento también fue citado en el *Washington Post* (27 de marzo de 1972).

Esto dejaba solo la posibilidad de un golpe militar, el cual incluso los propios operadores de la CIA consideraban remota, dadas las posturas constitucionalistas del Comandante en Jefe general René Schneider y su segundo, el general Carlos Prats. La CIA apoyaba los complots encabezados por el general Camilo Valenzuela, Jefe de Plaza de Santiago, y por el general Roberto Viaux, un líder neofascista retirado por haber encabezado el tacnazo, una rebelión contra el Presidente Frei, los cuales concentraban sus ataques alrededor del general René Schneider.<sup>264</sup> Valenzuela falló en dos intentos por secuestrar a Schneider y cuando los subordinados de Viaux mataron al comandante del Ejército dos días antes de que el Congreso eligiera al próximo presidente de Chile, su asesinato reunió "al Ejército firmemente bajo la bandera del constitucionalismo".<sup>265</sup>

El asesinato del Comandante en Jefe del Ejército de Chile también garantizó la elección de Allende en el Congreso el 26 de octubre de 1970 con el apoyo demócratacristiano, y a su vez, un país remecido trató de reafirmar la democracia que había dado por hecho. Incluso los más despiadados y encubiertos ejercicios de poder de los Estados Unidos, en alianza con la derecha chilena, habían fracasado en impedir que Salvador Allende se transformara en el primer jefe de Estado marxista democráticamente elegido en la historia del hemisferio.

El día de la asunción del mando fue un estudio de contrastes, como también un adelanto de lo que vendría. Dentro de la ornamentada Cámara del Senado, un fúnebre Eduardo Frei, impecablemente vestido de frac, colocó la banda presidencial azul, blanca y roja a su sucesor, a cuya elección se había opuesto. Allende, desafiando la tradición vistiendo un terno, con dignidad y sobriedad aceptó la banda presidencial ante los miembros de Congreso Pleno, los representantes de las Fuerzas Armadas chilenas y de unos 60 gobiernos extranjeros, incluyendo los Estados Unidos. El primer presidente marxista de Chile, Gran Maestro de los Masones anticlericales y uno de los fundadores del Partido Socialista, se sentó en el sillón de honor en una húmeda catedral del siglo XVIII mientras el cardenal Raúl Silva Henríquez brindaba un servicio ecuménico especial que clamaba "justicia para todos los hermanos". Desde la Catedral, Allende se dirigió hacia el palacio presidencial en medio de masas que lo vitoreaban, muchos de los cuales habían estado esperando desde el amanecer para tener un vistazo de su nuevo presidente. Entonces, desde el

balcón de La Moneda, Allende declaró, "El pueblo ha llegado conmigo al palacio presidencial", y se proclamó a sí mismo como "compañero Presidente".<sup>266</sup>

Las masas chilenas podían regocijarse de tener un compañero como presidente y los socialistas podían celebrar a un marxista en La Moneda, pero las habilidades de político tradicional de Allende serían importantes en la "larga marcha por las instituciones burguesas". Afortunadamente para la izquierda, esa politiquería tradicional constituía la fortaleza de Allende. A pesar de que la prensa extranjera mostraba a Salvador Allende como un revolucionario socialista vestido de terno, de muchas maneras él era el maestro de la política chilena tradicional. Cuando se convirtió en presidente, Allende había hecho todo lo que había que hacer en la política chilena. Había sido diputado y senador, ministro, presidente del partido y había servido como presidente del Senado antes de convertirse en jefe de Estado. Después de una carrera política que se había extendido por cinco décadas, él conocía a todos los actores políticos importantes —sus fortalezas, debilidades y peculiaridades— y entendía, también, cómo operaban las instituciones sociales y políticas de su país. Allende disfrutaba de una merecida reputación como un maestro manipulador político; incluso sus opositores proclamaban que él era "la mejor muñeca que hay".<sup>267</sup>

Salvador Allende necesitaría de todos estos talentos políticos tradicionales para dirigir a su pueblo hacia un Chile Nuevo. Aunque había heredado un cargo ejecutivo tan poderoso que era denominado "una monarquía electa por seis años", como jefe de una coalición multipartidista heterogénea, sin embargo, era tan débil como un primer ministro italiano. Por otra parte, la Unidad Popular carecería de la mayoría parlamentaria que se necesitaba para legislar su programa. Además, los tribunales y la burocracia estatal estaban dominados por gente de la elite y de la oposición política y podían bloquear los decretos gubernamentales y minar las iniciativas políticas. La prensa y los medios masivos estaban mayoritariamente bajo el control de sus oponentes, la lealtad de las fuerzas armadas era incierta, y la existencia de conspiradores era real. Desde una posición política tan débil, sería difícil navegar por un camino democrático al socialismo a través de "instituciones burguesas" diseñadas para proteger el sistema existente.

La tarea de Allende se hacía más difícil por las restricciones económicas que había heredado. La economía chilena dependía de las exportaciones, importa-

<sup>264</sup> Thomas Karamessines, diputado director de planes, Central Intelligence Agency, "Memorandum: for the Record Minutes of the Meeting of the 40 Committee" (14 de octubre de 1970), citado en el Senado de EE.UU., Comité Selecto de Inteligencia, *Assassination Plots*, p. 250.

<sup>265</sup> EE.UU., CIA, Estación Chile al Cuartel General, Cable 495, Santiago (9 de octubre de 1970), citado en *Assassination Plots*, p. 246.

<sup>266</sup> *Washington Post* (4 de noviembre de 1970).

<sup>267</sup> Ignacio Palma (Santiago), julio de 1972. Palma, un demócratacristiano, sucedió a Allende como presidente del Senado.

ciones y flujos de capital que eran mayormente controlados por un Estados Unidos hostil. Las empresas extranjeras y la propia elite económica de Chile retenían la capacidad de sabotear la estrategia económica gubernamental, la que consideraba una economía mixta y necesitaba la cooperación de los capitalistas chilenos para hacer que la economía estancada se moviera de nuevo.

Dada la estrategia política de la Unidad Popular que dependía fuertemente del éxito económico para construir una mayoría electoral por el socialismo, estas restricciones económicas eran de una importancia política fundamental. Además, el equipo económico de Allende compuesto de teóricos socialistas sin experiencia gubernamental práctica, tenían poco tiempo para adaptarse a sus nuevos cargos y no tenían espacio para equivocarse. Las elecciones municipales nacionales de abril de 1971, solo cinco meses después de la asunción del mando, eran vistas por todos como una prueba clave de la popularidad del gobierno y de su mandato de cambio.

Como consecuencia, a pesar de que el objetivo a largo plazo del gobierno de Allende era preparar el camino para la construcción de un socialismo democrático, sus propósitos iniciales eran más modestos y más urgentes: reactivación económica, consolidación política y conciliación social. Pedro Vuskovic, un socialista independiente y economista de las Naciones Unidas, fue nombrado ministro de Economía y se le encargó el diseño de una estrategia compatible con estas prioridades políticas y restricciones económicas. Su tarea inicial era clave: superar la crisis financiera y la recesión económica que el gobierno de Allende había heredado.

Salvador Allende entendía la importancia de una economía resucitada, pero su preocupación inicial fue restaurar la estabilidad política en una nación revuelta por los sucesos traumáticos que precedieron la asunción del mando y consolidar un gobierno cuya legitimidad había sido cuestionada por sus oponentes tanto en Chile como en el exterior. Durante sus primeras semanas en La Moneda, Allende adaptó su conducta para tranquilizar a los inquietos y restaurar la normalidad política. Suavizaba su discurso de socialismo, proyectando una imagen de moderación y subrayando la necesidad de proceder lentamente y con cautela. Durante este período inicial, sus actos revolucionarios eran más simbólicos que sustantivos y sus políticas más populistas que socialistas. Para la Navidad, el espectro de la inestabilidad política se había desvanecido.

No fue sino hasta los últimos días de 1970 que Allende introdujo en su política cambios estructurales, moviéndose con una rapidez y ejecución que tomó por sorpresa a sus oponentes. El 21 de diciembre, Allende propuso una enmienda constitucional expropiando la inversión multimillonaria norteamer-

icana de dólares en las grandes minas de cobre en Chile. Luego en la víspera del Año Nuevo, el compañero Presidente prometió al pueblo chileno un "aguinaldo" especial de fin de año: la nacionalización de la banca privada del país, usando el mecanismo de la Bolsa para adquirir sus acciones, como en cualquier adquisición capitalista. Al día siguiente, tomó un avión a las minas sureñas de carbón de Lota-Coronel para anunciar a los mineros que el gobierno era ahora accionista mayoritario de las minas tras adquirir las acciones de sus propietarios chilenos. En dos semanas, el gobierno de Allende había comprado las acciones de privados de la única fundición de acero en Chile (CAP) y había hecho planes públicos para adquirir de Bethlehem Steel la segunda mina nacional más importante de hierro. En febrero, Jacques Chonchol, el ministro de Agricultura de Allende, trasladó su gabinete a Cautín, el epicentro de las tomas de tierras rurales que por entonces proliferaban. Allí Chonchol dijo a los campesinos impacientes y a los indígenas mapuches que el gobierno aceleraría las expropiaciones de tierras pero que se mantendría en la letra de la Ley de Reforma Agraria establecida por Frei. A fines de marzo, la decisión de Allende de implementar el programa de cambios estructurales de la Unidad Popular estaba clara y también que su intención era hacerlo legalmente.

Para entonces, el gobierno de Allende había comenzado su prometida "recuperación de las riquezas básicas de Chile," la mayoría en manos norteamericanas, había iniciado la adquisición de la banca privada y las industrias de propiedad extranjera, y había acelerado la reforma agraria. Allende había seleccionado para sus primeras acciones solo aquellas medidas y objetivos que eran más fáciles para obtener el apoyo popular mientras provocaban la menor resistencia empresarial. Era una estrategia calculada para proyectar una imagen de una revolución sin sacrificios, cuyas únicas víctimas serían los viejos oligarcas, los nuevos monopolistas y los yanquis imperialistas. En la víspera de las elecciones del 4 de abril estaba claro que Allende había iniciado una profunda revolución desde arriba, pero era igualmente evidente que estaba empeñado en un proceso legal de cambios estructurales en etapas y sometido a un cuidadoso control.

En abril, las políticas económicas de corto plazo de Pedro Vuskovic también se veían como un éxito. La economía daba señales de reactivación, con una producción incrementada y un desempleo en declinación. Junto con el estricto control de precios del gobierno de Allende en productos de primera necesidad, los aumentos en los sueldos y salarios reales generaron un incremento en el poder de compra de los consumidores que empujaron la reactivación económica, disipando el aire de crisis y reemplazándolo con un cauto optimismo.

Los primeros cinco meses de Allende como Presidente parecían un éxito redondo. Su moderación, apego estricto a la legalidad y sus esfuerzos por restringir a sus seguidores más combativos habían tranquilizado y ganado aprobación entre la clase media. Al mismo tiempo, sus políticas y estilo populista le trajeron un apoyo creciente entre los trabajadores, campesinos y pobladores, y sus incursiones simbólicas en las provincias le hizo ganar puntos entre los ciudadanos de estas áreas previamente descuidadas. Incluso sus enemigos le daban crédito a regañadientes y un viejo dirigente comunista llamaba estos cinco primeros meses de Allende como Presidente "la jugada más brillante en la historia chilena".<sup>266</sup>

Al volver la prosperidad económica, la estabilidad política restablecida, la redistribución del ingreso en camino y el comienzo de los cambios estructurales, la Unidad Popular estaba lista para enfrentar al electorado y buscar un mandato para la vía chilena. Para entonces, hasta la fábrica Yarur parecía lista para la vía chilena al socialismo.



## Parte II

### Los trabajadores se organizan

## Capítulo 5

### Don Amador y los jóvenes

Amador Yarur era chico y rechoncho. Ante él, todos los trabajadores lo trataban con deferencia diciéndole "Don Amador", pero a sus espaldas lo llamaban "el chico de plomo", "porque él era chico, vestía ternos azul plomo, y era tan pesado", explicó un tintorero.<sup>269</sup> Amador había aprendido el negocio al lado de su padre y trataba de imitar el estilo de relaciones laborales de Don Juan, pero no sabía tratar a la gente. No es que fuera poco inteligente, pero no tenía ni la visión ni la confianza personal para abrirse un nuevo camino. Era considerado una "persona débil e insegura" por sus altos colaboradores, era "muy impresionable" y "más influenciado por las ideas de Juan Yarur" de lo que era su hermano mayor, Jorge.<sup>270</sup>

No obstante, incluso Juan Yarur hubiese encontrado duro el hacer funcionar su sistema paternalista de trabajo en la nueva era de los sesenta, con sus altas expectativas y efervescencia política. Amador no era más que una parodia de su padre. Como su propio jefe de personal admitió: "Él quería continuar con el mismo sistema y continuar controlando el sindicato con una visión de las relaciones laborales que ya era anacrónica".<sup>271</sup> La huelga de 1962 había sido una experiencia traumática para Amador Yarur, haciendo tambalear su imagen de querido patrón. La experiencia había enseñado a Amador Yarur que, a pesar de que el viejo estilo era mejor, se necesitaba una mayor vigilancia y una represión constante para mantener la visión paternalista de paz social en un Chile cambiante. Quizás no era posible aislar la fábrica de las corrientes izquierdistas que circundaban sus muros, pero la vigilancia sistemática, castigos ejemplares y purgas periódicas podían mantenerlos bajo control.

Empleados y obreros estaban muy conscientes de lo que un alto asesor llamaba la "psicosis" del anticomunismo de Amador.<sup>272</sup> La obsesión de Amador

<sup>269</sup> Hernán López (Santiago), enero de 1974.

<sup>270</sup> Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972.

<sup>271</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

<sup>272</sup> Ibid.

Yarur con respecto a la deslealtad de los trabajadores y las conspiraciones comunistas era cultivada por su "séquito", que aconsejaba a Amador Yarur que combinara un paternalismo altamente represivo con un sistema de trabajo moderno.<sup>273</sup> Por casi una década esta combinación aparentemente contradictoria pareció altamente exitosa.

En la planta de producción, el control de los obreros estaba asegurado por el sistema taylorista, el cual no solo regulaba cada movimiento que hacían, sino que también monitoreaba cada instante de su turno. Los trabajadores, como meras extensiones de las máquinas en perpetuo movimiento, no tenían tiempo para hablar mientras trabajaban ni tampoco tenían receso de almuerzo para sociabilizar: "Nosotros teníamos que ir corriendo al pasillo a buscar un jarrito de té cuando pasaba el carro –un sándwich y un jarrito de té– ¡nuestro almuerzo!", recordaba una veterana de telares. "Dejábamos en un cajón los jarritos de té, dábamos la vuelta por doce telares y seguíamos con los otros doce. Entonces a cada vuelta que daba tomaba un poquito de té, y así las ocho horas sin parar... ¡Ese era el sistema de incentivos!"<sup>274</sup>. Dado que los jefes de Yarur ahora ganaban incentivos si sus secciones alcanzaban la meta, ellos vigilaban a los trabajadores con mentalidad de "capataz de esclavos", según un trabajador de la sección de acabados. "Si uno perdía tiempo o iba al baño y se demoraba tres minutos, te llamaban y te advertían".<sup>275</sup> Entre las exigencias del sistema taylorista y la vigilancia de los jefes, los trabajadores de Yarur no tenían oportunidad ni siquiera de conversar entre ellos durante las horas de trabajo, menos aún conspirar contra su jefe u organizar un nuevo movimiento insurgente.

El contrapunto a los rigores del Sistema Taylor era el paternalismo de Amador Yarur. En una franca imitación de su padre, Don Amador hacía dos recorridos diarios de la fábrica, distribuía regalos en los feriados y concedía el ajuste anual para San Juan.<sup>276</sup> También construyó un estadio nuevo de depor-

<sup>273</sup> Ibid; Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972.

<sup>274</sup> María López (Santiago), agosto de 1972. El impacto total del Sistema Taylorista no golpeó a la fábrica hasta 1966, cuando el turno tradicional (cuatro horas dentro, cuatro horas afuera, cuatro horas dentro) fue reemplazado por un turno corrido de ocho horas para los 1.600 obreros que permanecían en la fábrica. Cuando el turno seguido fue introducido, Amador Yarur se negó a permitir el receso para la colación. Para los viejos en particular, la combinación del Sistema Taylorista con el turno seguido y sin receso para la colación era "muy agotador" (María López). Desde una perspectiva administrativa, sin embargo, la introducción del Sistema Taylorista, con su rígida regulación de la productividad, hizo del turno dividido innecesario como medio para fomentar la productividad. Eugenio Stark [Stgo.], septiembre de 1972. Stark era un empleado administrativo senior.

<sup>275</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

<sup>276</sup> De alguna forma, Amador Yarur estaba incluso más involucrado en la administración del personal que su padre, por lo que nunca permitió que el sucesor de Fuenzalida como jefe de personal, Eugenio Stark, fuera jefe de bienestar o ejerciera la misma autoridad. En general, Amador Yarur "no permitía que las  
(continúa en pág. siguiente)

tes y una moderna población. Las actividades sociales eran patrocinadas para los trabajadores y sus familias; las asignaciones escolares y las becas universitarias eran otorgadas por la empresa; también abrió una "escuela satélite" donde se preparaba a los hijos de los trabajadores de Yarur para trabajar en la fábrica. Muchos de estos gastos eran exigidos por ley después de 1964, pero todo era presentado a los trabajadores como "regalos del patrón", que mostraba así su benevolencia, así como también con los adelantos de sueldos y el último favor en la fábrica Yarur: el ascenso al status de empleado.<sup>277</sup>

Incluso en sus propios términos, estos "regalos" tenían un doble filo, eran instrumentos de control social y al mismo tiempo expresiones de benevolencia. Su intención era ligar a los trabajadores con su patrón por ataduras de gratitud, esperanzas de obtener regalías y temor de perder aquellas ya recibidas. Más en general, se pueden entender como parte del esfuerzo de Amador Yarur de aislar a sus trabajadores de la cultura de la clase trabajadora predominante, con su combatividad sindical y política izquierdista. Los trabajadores que vivían en viviendas de la empresa y jugaban en el Estadio Juan Yarur tenían menos probabilidad de fraternizar con trabajadores de otras empresas. La escuela de aprendizaje no solo garantizaba trabajo a sus hijos, sino que les daba a los Yarur una oportunidad de observarlos y formarlos antes que entraran a la fábrica. Estas regalías, además, eran obtenidas a cambio de lealtad, un trueque del cual los mismos trabajadores estaban muy conscientes.

Lo que hizo del paternalismo de Amador Yarur un sistema particularmente insidioso de control social era su definición de "lealtad": trabajadores leales eran aquellos que estaban dispuestos a delatar a sus colegas. Los "adictos" a Amador Yarur competían por su favor trayéndoles estos cuentos: "Siempre había una larga cola de gente fuera de su puerta esperando echar veneno en sus oídos", señaló Julio Solar, "contarle que éste es colorado, que ese otro es un comunista, las cosas que a él le gustaba escuchar".<sup>278</sup>

La red de soplones comenzaba en la planta de producción de la fábrica, como descubrió un nuevo recluta cuando el operador de maquinaria de quien era ayudante le dijo en tono secreto: "Cualquier cosita que tú escuches –de partidos políticos, de complots, de sindicatos, de cualquier cosa– cuéntame-lo". Lo que impresionó a Guillermo Jordan de este encuentro era que "él no

burocracias intermedias manejaran lo que él podía hacer por sí mismo", concluyó el sociólogo norteamericano Dr. Patrick Peppe de sus entrevistas en la fábrica Yarur (Patrick Peppe, "Notes on a Visit to the Yarur Mill" [8 de agosto de 1968]. Estoy agradecido del Dr. Peppe por compartir sus notas de investigación conmigo).

Horacio Cárdenas (Santiago), febrero de 1972.

Julio Solar (Santiago), agosto de 1972.

era mi capataz, mi jefe de departamento, ni patrón ni nada especial, sino que una simple persona igual que yo, que se dedicaba a tomar ese tipo de información y llevársela a "El Hombre".<sup>279</sup> "El Hombre" era Amador Yarur, y su red de informantes se construía sobre la base de estos "simples trabajadores", complementada por los informes de los jefes, guardias, supervisores y trabajadores sociales. Era una red que penetraba cada sección de trabajo y alcanzaba más allá de las puertas de la fábrica hasta en las poblaciones de la empresa, instalaciones deportivas y clubes sociales, haciendo que los trabajadores tuvieran miedo de hablar entre ellos y desconfiar incluso de compañeros aparentemente cercanos. Ese era el medio más efectivo de control social sobre ellos.

Amador Yarur tenía "una memoria de elefante" y "aquel que caía en desgracia con él estaba embromado", explicó uno de sus ex-leales.<sup>280</sup> Los trabajadores que eran sospechosos de "deslealtad" —un pecado que podía abarcar cualquier cosa, desde expresiones vagas de descontento hasta discusiones de política de izquierda o de organización sindical— podían ser suspendidos sin aviso, multados un día de pago o despedidos; o incluso podían encontrarse de repente transferidos a un turno inconveniente o a secciones de trabajo menos deseables. También podían ser enviados a las secciones de castigo, algo así como "Siberia", una fría y húmeda bodega subterránea donde cargaban fardos de algodón pesados o sacos de sal todo el día, o "al Pool", una sección de trabajo de reserva para tareas misceláneas, la cual Amador Yarur transformó en un lugar donde los trabajadores sospechosos limpiaban letrinas hasta que se cansaban de la humillación y renunciaban. En el fondo, estos eran castigos ejemplares, advertencias para otros trabajadores para que vieran en qué terminaba la deslealtad, siendo el despido la peor amenaza. A pesar de que echar un trabajador era el último recurso, lo cual era más difícil después de 1964 y la legislación laboral de la Democracia Cristiana, siempre podía encontrarse un pretexto —o inventarlo— y una hilera de trabajadores salió de la fábrica Yarur durante los años que siguieron.<sup>281</sup> Obtener la pasividad de los trabajadores era el objetivo, y ésta se aseguraba mostrándoles los costos de tener cualquier otra actitud.

También era importante el cuidadoso reclutamiento e iniciación de los nuevos trabajadores. En 1968, Yarur solo contrataba hombres con menos de 25 años de edad, que tuviesen al menos 6 años de escolaridad y que nunca hubie-

279 Guillermo Jordan (Santiago), septiembre de 1972.

280 David Manuel (Santiago), septiembre de 1972.

281 Eugenio Stark (Santiago), agosto de 1968. Citado en Peppe, "Notes".

sen trabajado en una fábrica textil. Estos criterios no solo aseguraban a la fábrica con hombres jóvenes educables, con la fuerza física y la capacidad para aprender a cumplir las exigencias del Sistema Taylorista, sino que también aseguraban que Yarur era "la única fuente de su formación profesional".<sup>282</sup> Como antes, en la medida que fuera posible, se daba preferencia a los familiares de trabajadores de Yarur o a emigrantes rurales del sur conservador, los cuales eran considerados como los más indicados para aceptar el sistema paternalista de Amador Yarur.

Sin embargo, nada quedó al azar. Todos los nuevos trabajadores, independientemente de su manera de ser reclutados, pasaban por un período de tres meses de aprendizaje, parte era entrenamiento vocacional, parte iniciación y parte socialización. Era una experiencia que probaba tanto sus opiniones políticas como su aptitud vocacional. La iniciación de Héctor Mora en las políticas sociales de la fábrica Yarur en 1964 era típica. Pocos días después que entró a la fábrica fue llevado con otros cien nuevos reclutas a una sala en el edificio de administración donde Lucía Cabello, una vieja leal de Yarur, les dijo que "era necesario que comprendiéramos algunas cosas aquí en Yarur". Su orientación consistió en una explicación de quiénes eran los amarillos y quiénes eran los colorados. Los amarillos, les dijo, "eran las personas trabajadoras, responsables, que cuidaban los bienes de la empresa, personas que reconocían que el patrón les estaba entregando todo lo que merecían". Los colorados, por otro lado, "eran los comunistas. Son gallos que actúan para callado... gente mala, mal agradecida, delincuentes incluso que están dispuestos a apuñalar al patrón por la espalda si fuera necesario". La conclusión, entonces, estaba recalcada: "La obligación de todos ustedes es que si en algún momento determinado descubren a un comunista, deben delatarlo inmediatamente".<sup>283</sup> Armando Carrera fue llevado a un lado por su jefe; Jorge Lorca fue llevado a una cena de fiesta donde Amador Yarur mismo habló. Los lugares y palabras diferían, pero el mensaje era el mismo: "Cada uno tenía la obligación de informar sobre sus colegas".<sup>284</sup>

Era una obligación que era probada durante el período inicial del nuevo trabajador en la fábrica, como Heraldo Romo lo descubrió. "Ellos mandaban personas que se hacían amigos de uno y empezaban a conversar acerca del patrón para ver si les daba su opinión para ver qué era uno", él recordaba.<sup>285</sup> "Así fue como un día llegó un fulano y me empezó a hablar de los patrones.

282 Ibid.

283 Héctor Mora (Santiago), agosto de 1972.

284 Ibid.; Armando Carrera (Santiago), junio de 1972; Jorge Lorca (Santiago), julio de 1972.

285 Heraldo Romo (Santiago), agosto de 1972.

Me dijo: 'Los patronos son explotadores, las porquerías que nos están pagando, uno tiene que aguantarse no más aquí. Yo no estoy de acuerdo con esta cuestión. ¿Cómo se les ocurre la porquería que nos paga y todo el trabajo! ¿Qué te parece?' ". Romo había sido advertido de que esto podía pasar así que señaló ignorancia y se negó a ser provocado. Pero cuando partió caminando, pensó: "Aquí uno tenía que guardarse sus inquietudes para uno no más". Era una conclusión que llevaba a la pasividad, el objetivo subyacente" del reclutamiento selectivo de Amador Yarur y la iniciación apatronada. Romo podía alejarse orgulloso de haber "escapado de la trampa" del encuentro, pero, de todos modos, había servido a los propósitos de Amador Yarur.

Una fuerza laboral pasiva y aislada, cuidadosamente seleccionada y socializada, purgada de elementos sospechosos, disciplinada por el sistema taylorista, y representada por un sindicato apatronado y moribundo; un patrón paternalista que dispensaba favores y obsequios a cambio de lealtad incondicional, pero que castigaba la deslealtad con ira furiosa; una red de informantes que cubrían las secciones de trabajo y viviendas de la empresa; y una estructura de castigos escalonados por las transgresiones contra el patrón o sus políticas sociales que abarcaban desde la advertencia verbal al despido arbitrario y aparecer en la lista negra —estos eran elementos fundamentales del sistema de control social de Amador Yarur.

En apariencia, "el sistema de don Amador" funcionaba bien, dejando un dividendo que combinaba pasividad con productividad. Otros empresarios textiles lo imitaron, los dirigentes sindicales le temían, y sus trabajadores le obedecían. En 1968, un investigador norteamericano lo citaba como "un buen ejemplo de cómo las relaciones sociales paternalistas podían integrarse con la tecnología moderna".<sup>286</sup> Tres años después estaba en ruinas. Nadie había considerado a los jóvenes.

## Los jóvenes

En 1960, alrededor de 4.000 obreros, con un promedio de edad de 40 años, trabajaban en la fábrica Yarur. En 1970, el número de obreros era menos de 2.000; y la edad promedio era bajo los 30 años.<sup>287</sup> Claramente, un drástico cambio demográfico había ocurrido en el transcurrir de una década. No obstante aún había un número considerable de viejos en Yarur, los jóvenes ahora forma-

<sup>286</sup> Peppe, "Notes".

<sup>287</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

ban la mayor parte de la fuerza laboral. La instalación del sistema taylorista, el cual requería fuerza física y trabajadores autodirigidos, había obligado a Amador Yarur a contratar una nueva generación de obreros.

Los nuevos trabajadores no solo eran más jóvenes que los viejos; también eran diferentes. Pocos de ellos eran mujeres, un reflejo de la respuesta de Yarur a la legislación sobre igualdad de sueldos entre los sexos y el establecimiento de licencia por maternidad de 6 meses. Ninguno era iletrado y casi todos habían completado la primaria; además muchos de ellos tenían educación secundaria y algunos incluso estaban tomando cursos en la Universidad Técnica del Estado. Éstas no eran meras diferencias estadísticas: "La gente nueva, que incluía el ejército de cesantes que venía saliendo del liceo, venía a la fábrica con otra mentalidad que la gente antigua", explicó Raúl Guerra, él mismo un ejemplo perfecto de la nueva clase trabajadora que describía.<sup>288</sup> No era solo que ellos fueran mejor educados y, por lo tanto, con más confianza en sí mismos, sino que también su niñez y adolescencia, crianza y vivencias habían sido diferentes y como consecuencia también era su visión del mundo y la política.

Aunque Amador Yarur prefería reclutar a los hijos de campesinos que habían migrado recientemente a Santiago del paternalista sur rural, era menos común que tuviesen el nivel educacional que el nuevo sistema de trabajo requería. Como consecuencia, tenía que contratar trabajadores que podían ser hijos de emigrantes rurales, pero que habían sido criados en las ciudades o eran ellos mismos la segunda generación de la clase trabajadora urbana. Habían crecido y madurado en las comunidades de la clase trabajadora, donde la naturaleza de las interacciones sociales y del vecindario transmitían, reforzaban y consolidaban un fuerte sentido de identidad de clase trabajadora y solidaridad social. Socializados dentro de una subcultura definida, formaban parte de la nueva clase obrera, la cual se paraba sobre los hombros de la vieja y representaba la culminación de sus sueños, tradiciones y vivencias, pero asumiéndolos como algo del pasado que debían superar. A diferencia de sus padres, ellos habían crecido como una verdadera clase obrera.

Algunos de ellos eran de ciudades de provincia y trajeron con ellos a Santiago las visiones de mundo distintivas de los centros mineros del norte de Antofagasta, de la sureña ciudad industrial de Concepción o de los puertos centrales de Valparaíso o San Antonio, quienes tenían su propia cultura de clase y "tradiciones de lucha".<sup>289</sup>

<sup>288</sup> Raúl Guerra (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>289</sup> Daniel Juantorena (Santiago), septiembre de 1972.

Muchos más habían llegado a la madurez en el "Cordón Rojo" suburbano de Santiago, en sí mismo producto de la migración rural y el crecimiento industrial. La sobrepoblación y elevados arriendos de los conventillos en la ciudad obligaron a los emigrantes rurales de posguerra y trabajadores empobrecidos a buscar espacios para vivir como ocupantes ilegales en terrenos baldíos en la periferia de la capital. En 1970, Santiago estaba rodeado de estos campamentos ilegales, muchos de los cuales habían evolucionado a poblaciones permanentes, transformando áreas como San Miguel en un vasto dormitorio suburbano de la clase trabajadora.<sup>290</sup>

Creer en una población de la clase trabajadora en San Miguel, la "comuna roja" cercana a la fábrica Yarur, como muchos de los jóvenes lo habían hecho, era una experiencia formativa poderosa. El lenguaje y la política de clase los rodeaban, como el hábito de la solidaridad y la tradición de lucha. En general, la influencia de la escuela y la iglesia eran menos importantes que las de la familia y amigos e incluso estas experiencias algunas veces reforzaban el sentido predominante de comunidad de clase. Las expectativas de los adultos y las interacciones con grupos pares reafirmaban un fuerte sentido de identidad de clase y la experiencia de los niños con el mundo afuera de la población a menudo corroboraba la lección de que Chile era una sociedad de clases.

Para la mayoría, la conciencia de clase trabajadora comenzaba en casa. Eran los familiares, amigos y vecinos los que formaban sus visiones iniciales de la sociedad chilena y su lugar dentro de ella. El padre de Froilán Garrido era un socialista y "en casa había conversaciones entre padre e hijo", recuerda. "Nosotros estábamos siempre rodeados por esas ideas".<sup>291</sup> La madre de Héctor Mora era simpatizante comunista quien "me hizo ver muchas cosas" y tuvo dos amigos comunistas —un minero y un dirigente sindical de una fábrica— quienes "me hablaban mucho" y "me prestaban libros", él recuerda.<sup>292</sup> La familia de Antonio Soto vivía en la misma calle que los Palestros, dirigentes socialistas de San Miguel, y fue influenciado por sus palabras y ejemplo. Relativamente pocos de los jóvenes de Yarur provenían de familias militantes de partidos, pero la mayoría tenía una figura importante de su pasado que, como el padre de Jacobo Valenzuela, "nunca perteneció a ningún partido político", pero cuyas "ideas concuerdan con las de un hombre de izquierda".<sup>293</sup> Pero aun

<sup>290</sup> Jorge Giusti, "La formación de las poblaciones en Santiago", *Revista Latinoamericana de Ciencias Políticas (Santiago)*, 2:2 (1971), 370–85.

<sup>291</sup> Froilán Garrido (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>292</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

<sup>293</sup> Jacobo Valenzuela (Santiago), septiembre de 1972.

aquellos que crecieron en familias sin lealtades políticas frecuentemente tenían parientes que les enseñaron que Chile estaba dividido entre "los ricos y los pobres" y que ellos, como "gente pobre", se debían "poner del lado de los pobres".<sup>294</sup> "Hay que ser leal a sus compañeros", era la forma en que el hermano de Ricardo Berro le decía.<sup>295</sup> Las palabras podían diferir, pero la idea era la misma. Los chistes que se contaban, las maldiciones que se decían, las canciones que se cantaban, todas usaban el lenguaje de clase y configuraban una visión de una sociedad de clase que moldeaba su visión de mundo.

En comparación, la escuela y la iglesia eran influencias débiles, cuyos mensajes conservadores eran frecuentemente minados por sus portadores. En la mayoría de los distritos de la clase trabajadora, las escuelas estaban atiborradas con cuerpos docentes inadecuados y con falta de recursos. Las técnicas de enseñanza eran anticuadas, con el aprendizaje de memoria como norma y el patriotismo como objetivo. Muchos profesores de escuela, además, eran izquierdistas que trataban de infundir un programa curricular elitista e irrelevante con sus propias preocupaciones y perspectivas. La Iglesia Católica, a la cual la mayoría de los chilenos pertenecían nominalmente, era en particular débil entre los hombres de la clase trabajadora, cuya experiencia religiosa estaba a menudo limitada a los ritos más importantes y feriados religiosos. Aunque muchos curas en distritos de la clase trabajadora eran firmes anticomunistas que predicaban el evangelio demócratacristiano de la armonía social y la reforma pacífica, otros eran izquierdistas que compartían con los marxistas su visión crítica de la sociedad capitalista, si no su prescripción "estatista" por el Chile Nuevo.<sup>296</sup>

Los padres podían ser la fuerza formadora de la niñez, pero para la mayoría de los jóvenes urbanos de Yarur, sus pares eran la influencia dominante en la adolescencia. Muchos hablaban de la influencia de sus amigos con ideas más desarrolladas que las suyas, pero eran las asociaciones grupales de los adolescentes lo que parecía tener el poder de moldear las actitudes y opiniones. La más extendida de estas instituciones juveniles era el club deportivo del barrio, donde los hombres adolescentes de la clase trabajadora pasaban la mayor parte de su tiempo libre. A la vez una asociación atlética y centro social, el club era una organización que podía ser movilizada para propósitos políticos también. La primera manifestación política en la que marchó Juan Lazo fue con su club atlético del barrio.<sup>297</sup>

<sup>294</sup> Carlos Macera (Santiago), julio de 1972.

<sup>295</sup> Ricardo Berro (Santiago), agosto de 1972.

<sup>296</sup> Para un recuento del impacto limitado y del cambio de rol de la Iglesia entre la clase trabajadora, véase Brian H. Smith, *The Church and Politics in Chile* (Princeton, N.J., 1982), pp. 98–100, 106–61.

<sup>297</sup> Juan Lazo (Santiago), septiembre de 1972.

El club deportivo podía ser más común, pero (después de 1958) la Juventud Comunista era más estratégica.<sup>298</sup> Combinando la vida social juvenil con la educación política y cultural, la Jota era el lugar donde se forjaba el estilo y la manera de ser, el lugar de formación y escuela final para muchos niños de la clase trabajadora. Una respuesta multifacética a las necesidades de un adolescente, la Jota fusionaba la conciencia de clase y la política marxista con la solidaridad generacional y el desarrollo personal para formar un cuadro político para el futuro. Pocos trabajadores de Yarur eran militantes de las Juventudes Comunistas, pero varios de los que sí eran, posteriormente se convirtieron en dirigentes de la fábrica. Aunque con el tiempo abandonó sus filas, fue en la Juventud Comunista que Raúl Oliva desarrolló las habilidades como ideólogo y organizador que después utilizó con tanto éxito en Yarur.<sup>299</sup>

Con su ideología de lucha de clase y teología de la salvación colectiva, la Jota ofrecía respuestas a las preguntas de la adolescencia que reforzaban los mensajes de la niñez y los conectaban a un mundo adulto de práctica política. Aunque los militantes de la Juventud Socialista junto con la Comunista nunca excedieron los 150.000,<sup>300</sup> eran instituciones de gran influencia cuyo impacto se extendía más allá de sus militantes, tiñendo de rojo el terreno en que otros adolescentes trabajaban, estudiaban y jugaban. Cada miembro tenía la obligación "de orientar" un "frente de masas" —una organización estudiantil o un club deportivo— haciendo de la Jota a la vez un campo de entrenamiento y de prueba. Fue un militante de la Juventud Comunista quien persuadió al club deportivo de Juan Lazo a unirse a "la marcha contra la inflación" en 1963 y conocer a un dirigente de la Jota en un encuentro nacional de dirigentes estudiantiles fue lo que introdujo a Jorge Lorca a la causa política con la que después se casaría.<sup>301</sup>

No todos los niños de la clase trabajadora crecieron para convertirse en comunistas o socialistas, pero la mayoría de los hombres que fueron criados

<sup>298</sup> La transformación del Partido Comunista en un partido de masas después de su legalización en 1958 estimuló el crecimiento de la Juventud Comunista en los años que siguieron (Volodia Teitelboim [Santiago], mayo de 1972). La Juventud Socialista tuvo un rol similar en zonas de fuerza socialista, pero era de menor tamaño, con más miembros de la clase media y más débil dentro de la clase trabajadora chilena en general. Aun así, la Juventud Socialista era donde algunos de los futuros dirigentes de Yarur, como Emilio Hernández, se formaron políticamente (Emilio Hernández [Santiago]), junio de 1972).

<sup>299</sup> Raúl Oliva (Santiago), Junio de 1972.

<sup>300</sup> Este es el límite estadístico más alto. Incluso durante el apogeo de la época de Allende, en su punto máximo, sus militantes eran probablemente cercanos a 100.000. Estadísticas confiables no hay, y las afirmaciones partidistas eran probablemente exageradas.

<sup>301</sup> Juan Lazo (Santiago), septiembre de 1972; Jorge Lorca (Santiago), julio de 1972.

en ese tipo de comunidades de clase emergieron a la adultez con una conciencia de clase y una política de izquierda. Sus experiencias adultas como jóvenes trabajadores y residentes de una comunidad de clase reforzaron su conciencia.

Los padrones residenciales de la clase trabajadora, instituciones sociales y padrones de vida encerraban las horas libres de los trabajadores en un contexto y lenguaje de clase. Los problemas comunes de los hogares de la clase trabajadora chilena —nutrición, vivienda, transporte y atención médica inadecuada— concretizaban el sentido compartido de solidaridad y lucha social. Este modelo de vida cotidiana, sobre todo, era puntualizado por ritos periódicos de clase que iban desde campañas de solidaridad para reunir fondos para trabajadores en huelga, hasta marchas y manifestaciones que conectaban sus propias luchas con las de otros trabajadores y otras generaciones, subrayando la unión entre su política de clase y la política de izquierda.

Durante la década de los sesenta, la cultura urbana en Chile comenzó a ser menos insular y más cosmopolita. Por otro lado, esto reflejaba una creciente participación en la cultura de consumo promovida por las empresas extranjeras y las elites locales. Su mejor educación y mayor exposición a la cultura juvenil internacional dejó a esta nueva clase trabajadora con aspiraciones materiales más altas que las que tuvieron sus padres, aunque con frecuencia culpaban el no tener estos objetos que deseaban a las desigualdades del sistema capitalista y a las inequidades de la sociedad chilena. Sin embargo, su materialismo estaba compensado por su idealismo político romántico inspirado por la Revolución Cubana y el modelo heroico del Che Guevara. Más conscientes de su ideología que sus padres y menos pacientes con los lentos logros de décadas de luchas, esta nueva clase trabajadora era a la vez más revolucionaria, pero también más cercana al aburguesamiento.

Siempre con una influencia poderosa en los jóvenes trabajadores, las comunidades en las que vivían eran particularmente importantes como fuentes de valores de clase y de modelos cuando estos eran reprimidos en su lugar de trabajo. Crecer en la clase trabajadora y vivir en comunidades de clase hacían toda la diferencia para muchos jóvenes en la fábrica Yarur. Esto era cierto incluso para los hijos de los trabajadores de Yarur, que se suponía habían asimilado una visión del mundo apatronada en casa. Sin embargo, en 1970, esta generación de Yarur más joven era más parecida a sus pares que a sus padres. En parte, esto se debía a su propia experiencia de la cultura de clase que existía en su rededor, la que ni siquiera el enclaustramiento en las poblaciones de la empresa podía evitar. Pero, en muchos casos, también era por su propia experiencia de crecer en un hogar Yarur.

“La verdad es que crecí con un poco de mala voluntad hacia la empresa”, confesó Manuel Fernández, el hijo de un aparente leal de Yarur. “Desde que era niño yo escuchaba a mi padre comentar sobre cómo eran las cosas aquí [en Yarur]”. No era un recuerdo feliz. “Él pasaba rabia todo el tiempo porque los jefes lo trataban muy mal y que él no podía defenderse porque si lo hacía sería despedido y un hombre de la edad de mi papá no encontraba otro trabajo... así que nos llegaba contando a la casa y desde ahí se fue alimentando ese sentimiento en contra de la fábrica, en contra del patrón”.<sup>302</sup> De todos modos el hijo se convirtió en un tejedor en la fábrica Yarur porque se casó temprano y “necesitaba un trabajo”, pero no se tomaba en serio el paternalismo de Amador Yarur. Otros de la segunda generación de trabajadores de Yarur despreciaban a sus padres por someterse a ese tipo de humillaciones o sentían vergüenza de la lealtad de sus padres a sus jefes a expensas de sus compañeros.

Otros fueron influenciados por la huelga de 1962, a la cual ellos habían asistido cuando niños, aunque las lecciones que obtuvieron, en general, no eran aquellas que quería Amador Yarur. Un joven tejedor vio esa amarga huelga como un ejemplo heroico a ser emulado; otro la vio como un fracaso noble a ser superado por su generación. Muchos hijos de los trabajadores de Yarur habían sido traumatizados por lo que observaban y Julio Méndez se negó a aceptar la vivienda subsidiada de la empresa “porque en ese tiempo había compañeros que se les despedía y junto con eso se les quitaba la casa, o sea que quedaban en la calle”.<sup>303</sup> Aunque los recuerdos y las lecciones que obtuvieron diferían, lo que la segunda generación de trabajadores de Yarur tenía en común era la enajenación de su trabajo y el resentimiento hacia su patrón. En 1970, venir de una familia de Yarur ya no era garantía de una conciencia apatronada o de trabajador leal.

Amador Yarur estaba igualmente errado acerca del pensamiento de los emigrantes rurales jóvenes que ingresaban a la fábrica después de 1964. Como su padre, Amador Yarur reclutaba emigrantes que recién habían llegado de los fundos y ciudades del sur de Chile porque suponía que aceptarían en la fábrica el mismo paternalismo que habían vivido en su región de origen. Pero el sur rural de 1968 ya no era el mismo de 1948, ni tampoco lo eran muchos de los jóvenes emigrantes que llegaban a la fábrica Yarur.

Las décadas de posguerra habían sido testigos del largo alcance de la transformación de la agricultura chilena, con la mecanización incrementando la productividad y el tamaño decreciente de la fuerza laboral rural, cuyos sala-

<sup>302</sup> Manuel Fernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>303</sup> Julio Méndez (Santiago), agosto de 1972.

rios reales cayeron casi a la mitad entre 1940 y 1960, profundizando la pobreza rural. Como en la fábrica Yarur, esta modernización rural significó la expulsión de los trabajadores cesantes, el debilitamiento de ataduras patrón-cliente, y la erosión del sistema paternalista de relaciones sociales que habían dominado en el Chile rural por siglos. También significaba “sobrepoblación” rural y emigraciones masivas de los sin tierra y sin trabajo a las ciudades del Chile central. Con frecuencia estos nuevos emigrantes rurales traían consigo una visión de mundo que no era la misma de sus predecesores, una conciencia moldeada no solo por supuestos paternalistas de su niñez, sino también por las nuevas realidades rurales, que les había costado la pérdida del trabajo y la vivienda a sus padres.<sup>304</sup>

Jorge Lorca había sido un estudiante rural de un hogar conservador que “mantenía una imagen del trabajador y su patrón, en la cual el patrón era una persona humana que miraba a sus trabajadores como seres humanos igual que él, y había tal convivencia entre ellos que las cargas eran muy llevaderas y no había nada fuera de lo normal de qué quejarse”. Pero una vez que fue a trabajar como trabajador rural para mantener a su madre viuda, la visión del mundo de Lorca cambió. “Yo trabajé en vendimia, trabajé en cosecha”, él recordaba, “y ahí comencé a conocer a verdaderos campesinos, campesinos que no sabían ni leer ni escribir... Y ahí comencé a darme cuenta del problema social que vivimos, viendo todo ese campo de miseria en que estaba metido el trabajador rural y el campo de abundancia en que vivía un capitalista o un patrón y las diferencias entre uno y otro”. Lorca también advirtió “con qué desprecio trataba el capitalista [rural] al trabajador, como si fuera una cosita que estaba sirviendo a sus intereses, pero que de ser humano no tenía nada, porque era totalmente deshumanizado, trataba al trabajador como una bestia. Mientras más le pudieran sacar, mucho mejor”.<sup>305</sup>

Al final, fue esta visión crítica de la realidad del Chile rural que Jorge Lorca se llevaría consigo cuando se cambiara a Santiago en busca de oportunidades educacionales, no la imagen idealizada del patrón paternalista con la cual había sido criado y que Amador Yarur probablemente leía en su cara ancha y ojos plácidos de joven campesino del sur. Lorca parecía un perfecto recluta de Yarur:

<sup>304</sup> Para los cambios de posguerra en el campo, véase Cristóbal Kay, *El sistema señorial europeo y la hacienda latinoamericana* (Ciudad de México, 1980), pp. 73–93 y, “Comparative Development of the European Manorial System and the Latin American Hacienda System” (Ph. D. Diss., Universidad de Sussex, Inglaterra, 1971), pp. 107–60; Almino Alfonso et al., *Movimiento Campesino Chileno*, 2 vols. (Santiago, 1970); Brian Loveman, *Struggle in the Countryside* (Bloomington, Ind., 1976), pp. 180–220.

<sup>305</sup> Jorge Lorca (Santiago), julio de 1972.

el hijo educado de un padre conservador y una madre apolítica, que había sido presidente del centro de alumnos y estrella de fútbol en el Curicó rural. Pero su pensamiento era diferente al de su padre, y un encuentro casual con un joven comunista en un encuentro nacional de dirigentes estudiantiles le había dado forma a su visión de mundo divergente, que era adversa al sistema social en la fábrica Yarur.<sup>306</sup>

Jorge Lorca puede haber sido particularmente locuaz en cuanto a su evolución, pero él no era el único que traía a la fábrica Yarur desde su comunidad rural ideas que diferían del campesino obsecuente ideal de Amador Yarur. En algunos casos, fue un profesor de izquierda quien inspiró estas “nuevas ideas”, pero más a menudo era un pariente o amigo que regresaba de trabajar en la ciudad o en las minas. A mediados de los 60, radiotransistores, partidos políticos y sindicatos campesinos estaban penetrando en el campo chileno, conectando las comunidades rurales previamente aisladas a las corrientes izquierdistas que inundaban la nación. Las reformas electorales de Ibáñez y Alessandri transformaron al electorado campesino cautivo en electores potenciales a captar. Junto con la promesa de reforma agraria de Frei y la legalización que permitía la sindicalización campesina, desencadenaron una competencia entre izquierda y centro por la filiación política de los trabajadores rurales que era instrumental en la transformación de la mentalidad de los campesinos.

Los sindicatos campesinos se multiplicaron junto con las huelgas rurales y las tomas de terrenos. Los emigrantes que llegaban a Santiago desde un campo que estaba cambiando eran portadores no solo de los viejos valores paternalistas, sino también de un nuevo populismo rural, con su tosco sentido de justicia social, con su énfasis en las desigualdades entre ricos y pobres y su foco no ideológico en los problemas concretos de la vida cotidiana.

Si la visión de mundo que esta nueva generación de emigrantes rurales traían consigo desde sus casas en el campo ya no encajaba en el molde paternalista, las ideas con que llegaron a Santiago muchas veces diferían aún más del ideal de Amador Yarur. Dejar una comunidad campesina por la gran ciudad era una aventura cada vez más frecuente entre los jóvenes e impresionables y aprendían mucho de la gente y vivencias a lo largo del camino. Para muchos, era un viaje de dos estaciones cuya primera parada era la ciudad pro-

<sup>306</sup> Ibid. Los requisitos del Sistema Taylorista significaban que los emigrantes rurales contratados en Yarur tenían que ser al menos semieducados. La calidad y carácter de esta educación variaba, pero como la experiencia de Jorge Lorca demostraba, a menudo aportaba a estos emigrantes jóvenes una perspectiva diferente a la de sus padres, no obstante que la sala de clases no era siempre la experiencia decisiva.

vinciana cercana. Cuando Jorge Lorca dejó los campos de Curicó, él “comenzó a trabajar en una cuadrilla de ferrocarriles haciendo cambios en los durmientes”. No era solo el trabajo lo que era diferente de su experiencia pasada como cosechador, sino también sus colegas. “Ahí también me encontré con compañeros comunistas. Conversábamos después de las horas del trabajo, discutíamos y fue ahí donde me planteaban que realmente el camino que estaba siguiendo estaba mal”. Como consecuencia, decidió irse a Santiago, obtener un trabajo y terminar su escolaridad, pero ahora como un brote izquierdista emergente, quien no compartía más las visiones paternalistas de su padre.<sup>307</sup>

Esta experiencia de aprendizaje no paró en los límites de la ciudad. La búsqueda de vivienda, el primer paso para los nuevos llegados, era a menudo un proceso traumático e izquierdizante, que implicaba unirse a otros emigrantes rurales recientes y pobres urbanos sin casa para tomarse terrenos baldíos suburbanos; levantando mediaguas ante la represión policial; y después presionar al gobierno por alcantarillado y escuelas, caminos pavimentados y transporte público, clínicas médicas y casas permanentes. Durante los 60, un creciente número de estas tomas fueron organizadas por movimientos políticos, como también los campamentos en que resultaban. En las poblaciones callampas de Santiago, además, los recientes emigrantes rurales se mezclaban con otros que habían llegado antes y la segunda generación de trabajadores urbanos y gradualmente asimilaba la cultura y política distintiva de la clase trabajadora chilena.<sup>308</sup> Cuando los jóvenes emigrantes rurales en busca de trabajo llegaban a las puertas de la industria Yarur, su visión de mundo era a menudo muy diferente del pensamiento paternalista que Amador Yarur apreciaba.

Fue en este complejo contexto de expectativas crecientes, conciencia de clase implícita y política izquierdista en que los jóvenes aprendían lo que era trabajar en la fábrica Yarur. Esta era una experiencia de trabajo agotador y disciplina de hierro en las secciones de producción de la fábrica y rígido control social en otras partes, lo que confirmaba sus mensajes de crianza acerca de la explotación de clase sin ofrecerles a ellos canales legítimos para expresar su descontento y defender sus intereses.

A diferencia de los viejos, los jóvenes eran suficientemente fuertes y bien educados para manejar los rigores y la autodirección del Sistema Taylorista. Aquellos que sobrevivieron al proceso inicial de pruebas, pronto se ajustaron a la dura autodisciplina, internalizaron sus normas de trabajo y se acostumbra-

<sup>307</sup> Ibid.

<sup>308</sup> Joaquín Duque y Ernesto Pastrana, “La movilización de los sectores populares en Chile, 1954–1972”, *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales* (Santiago), 4 (diciembre de 1972), pp. 262–63.

ron a ganar el 20% de su salario en incentivos por alcanzar sus cuotas de trabajo. Pero la intensidad misma del Sistema Taylorista y el agotamiento que producía era fuente de enajenación. Los jóvenes podían ser más capaces que los viejos para enfrentar los requerimientos físicos y psíquicos del Sistema Taylorista, pero aún lo consideraban como explotador –“mucho trabajo para poco pago”–.<sup>309</sup> Ellos también aceptaban menos que los viejos la gran brecha entre el bienestar de sus patrones y su propia pobreza y eran menos inclinados a considerar esta división desigual de los frutos de su trabajo como justa o inmutable. Por el contrario, porque sus aspiraciones materiales eran mayores que las de los viejos, estaban menos satisfechos con los “pocos pesos del incentivo”,<sup>310</sup> y porque ellos eran más marxistas en sus visiones de mundo, eran más dados a ver el lujoso estilo de vida de los Yarur como la causa de sus propios niveles modestos de vida.

La enajenación que muchos jóvenes sentían al tener que “trabajar como esclavos”<sup>311</sup> para que Amador Yarur pudiera convertirse “incluso en más millonario” y “vivir como un rey”<sup>312</sup>, era agravado por el rígido control social en las secciones de la fábrica. Si la regulación inhumana del Sistema Taylorista era difícil de enfrentar, el esfuerzo inhumano de éste era intolerable. “Lo que más nos molestaba eran los jefes”, afirmó Raúl Guerra.<sup>313</sup> Los jóvenes mejor educados miraban en menos a los “adictos” no calificados de Yarur que “ascendían a sus puestos delatando a otros compañeros”.<sup>314</sup> Ellos se irritaban al recibir órdenes, resentían el monitoreo constante y se enfurecían al ser forzados a obedecer los frecuentes deseos arbitrarios de los jefes, su “explotador” inmediato, que los presionaba más para poder ganar un incentivo mayor.<sup>315</sup> Incluso Juan Lorca, quien sostenía que “físicamente el trabajo no era pesado”, se sentía humillado y enfurecido por el sistema de control social de Amador Yarur.<sup>316</sup> “La cuestión era moral, mental... el problema yacía en lo que hacían para denigrarte” –técnicas que iban desde el hostigamiento hasta el castigo–. Para muchos jóvenes, “toda la fábrica era como una cárcel”, con los jefes como los guardias y los soplones como los confiables celadores de Amador Yarur.<sup>317</sup>

<sup>309</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

<sup>310</sup> Antonio Barragán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>311</sup> Emilio Hernández (Santiago), junio de 1972.

<sup>312</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

<sup>313</sup> Raúl Guerra (Santiago), agosto de 1972.

<sup>314</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>315</sup> Raúl Guerra (Santiago), agosto de 1972.

<sup>316</sup> Jorge Lorca (Santiago), julio de 1972.

<sup>317</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

Pero mientras los viejos habían aprendido a sufrir estas humillaciones en silencio, llegó un momento en que muchos de los jóvenes se negaron seguir aguantando. En parte, esto era porque ellos eran más jóvenes y estaban más dispuestos a correr riesgos que los viejos, que estaban cumpliendo antes de su jubilación; en parte, era porque también tenían más confianza de encontrar otro trabajo. Pero también era porque ellos nunca habían experimentado una derrota traumática en las manos de los Yarur. “Cuando yo entré a la fábrica, en ese tiempo estaba toda la gente atemorizada por la huelga del 62” y nadie tenía deseos de decir nada, “menos aún organizar algo”, señaló un joven mecánico. Inicialmente él también había aceptado este estado de cosas. “Pero con el tiempo ya... empecé a llegar más juventud, gente nueva con otra mentalidad, sin ese temor que ya tenían adentro los viejos”.<sup>318</sup>

Fue de esta nueva generación de trabajadores –más educados y confiados, con conciencia de clase y política– que un movimiento insurgente podía emerger para desafiar el paternalismo represivo de Amador Yarur. Significativamente, como en los primeros movimientos de trabajadores en la fábrica, el nuevo, también, se enfocaría en “rescatar el sindicato”.<sup>319</sup> Como un joven activista lo planteó: “Si el sindicato era apatronado, ¿quién iba a defender al obrero? ¡Nadie!” Fue su respuesta retórica.<sup>320</sup> En 1969, los jóvenes se decidieron a cambiar esto de una vez por todas.

<sup>318</sup> Manuel Fernández (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>319</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>320</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.



## Capítulo 6

### Los jóvenes comienzan un movimiento

Tras la huelga de 1962, Amador Yarur había tratado de restaurar el sindicato apatronado como el pilar más importante de su sistema de control social. La mutual fue abolida y sus funciones de bienestar fueron transferidas al sindicato, el cual también se convirtió en un canal para mayores regalías y un vehículo para un creciente número de actividades sociales. Incluso hubo una negociación colectiva, donde todas las formalidades legales se observaron, ya que eran las elecciones sindicales anuales. Pero la ocasional manifestación de quejas y promoción de un dirigente aparentemente populista como Héctor Duarte –un activista de la huelga de 1962 que había cambiado de lado y recibido capacitación en el “Instituto Americano”<sup>321</sup>– no podía tapan el hecho de que las “negociaciones” de contratos eran manejadas, las elecciones manipuladas y las quejas eran simuladas. El interés de los trabajadores en el sindicato declinó y a medida que el sentido de vulnerabilidad de Amador Yarur disminuyó, sucedió lo mismo con la empresa. En 1968 el sindicato amarillo era tan poco importante que el Jefe del Personal, Eugenio Stark, ni siquiera lo mencionó a un investigador extranjero y, en 1970, estaba prácticamente moribundo, con menos del 10% de sus miembros que asistían a sus reuniones<sup>322</sup>.

Pocos habían sido los desafíos al control de Amador Yarur de “su” sindicato desde la derrota del movimiento de 1962. La organización comunista en la

<sup>321</sup> El American Institute for Free Labor Development (AIFLD) era una empresa conjunta de la AFL-CIO, el Consejo de las Américas y una asociación empresarial corporativa norteamericana con negocios en América Latina, con la participación de la CIA según rumores (Véase Fred Hirsch, *An Analysis of Our AFL-CIO Role in Latin America* [San José, Calif., 1974]). El propósito de su operación chilena era identificar dirigentes sindicales que prometían y capacitarlos en el modelo “apolítico” y anticomunista sindical de la AFL-CIO, con el objetivo de socavar el control de la izquierda del movimiento sindical chileno. Irónicamente, Duarte fue capacitado en la escuela AIFLD de Santiago por Reinaldo Jara, el ex dirigente comunista del movimiento insurgente de 1947 en Yarur, pero después un virulento anticomunista con fuertes nexos con la embajada norteamericana (Reinaldo Jara [Santiago], diciembre de 1973).

<sup>322</sup> Peppe, “Notes”; Sindicato Industrial Yarur S.A., *Actas* (1964–1970), *passim*.

fábrica prácticamente había desaparecido por la represión que siguió. Sin embargo, poco después un pequeño grupo de socialistas entró a la sección de conos y “presentamos candidatos para la directiva sindical casi cada año, porque nosotros sabíamos que los trabajadores querían que cambiara la situación”, reconoció Emilio Hernández, quien se había hecho socialista en 1962 en su ciudad natal en el norte de Chile, “donde todos los movimientos de trabajadores estaban sindicalizados”.<sup>323</sup> Algunos de estos candidatos insurgentes incluso habían sido elegidos, con la ayuda de anónimas campañas de panfletos, “pero entonces Yarur iba y los compraba después”<sup>324</sup>. “A uno le dio un auto, a otro una casa... cosas valiosas para un obrero”, explicó otro activista socialista.<sup>325</sup>

La más reciente –y, para Hernández, la más penosa– de esas experiencias tuvo lugar en 1967, cuando “nosotros mandamos un compadre mío a la terna, Juan Quilodrán”. Con la ayuda de una red informal de “compañeros derechos” en otras secciones, Quilodrán fue electo como dirigente sindical, pero, para desilusión de Hernández, “él se vendió... y muy barato... después de dos meses sin ser recibido por Amador Yarur y... porque él vio que todos los otros directores ya habían sido comprados por el patrón”. Fue una experiencia que persuadió a Hernández y sus amigos que campañas aisladas esporádicas de candidatos “independientes” eran fútiles y desmoralizantes. Solo un nuevo movimiento de trabajadores con la fuerza y la voluntad “de recobrar el sindicato obrero” y confrontar a Amador Yarur podía cambiar el marco.<sup>326</sup>

Fue Raúl Oliva “quien comenzó la batalla aquí”, afirmó Héctor Mora, uno de sus primeros reclutas. Solo cuando Oliva se hizo cargo en 1969 fue que los jóvenes comenzaron a organizar un movimiento con la finalidad explícita de recuperar el control del sindicato. Raúl Oliva era la persona perfecta para el trabajo. Criado en la sureña ciudad de Concepción, el bastión de la izquierda, que se jactaba de tener el movimiento de estudiantes más izquierdista en Chile, Oliva se había unido a la Juventud Comunista como adolescente, pero la había abandonado enojado y desilusionado por la línea moscovita con la que el partido chileno denunció al Che Guevara como “agente de la CIA”. En 1968 transfirió sus lealtades al Partido Socialista, donde el ala de izquierda “revolucionaria” había ganado el control, y “le dieron una oportunidad a la gente joven”.<sup>327</sup> Oliva pronto emergió como uno de los cuadros de trabajadores más

<sup>323</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>324</sup> Ibid.

<sup>325</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>326</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>327</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

prometedores, con conexiones partidistas y acceso a los circuitos estudiantiles, lo que era fuera de lo común para un obrero.<sup>328</sup>

Oliva había conocido a los trabajadores de Yarur y sus luchas incluso antes de mudarse a Santiago a estudiar Ingeniería Eléctrica en la Universidad Técnica del Estado y tomado el trabajo en la fábrica. En 1962 había formado parte del comité que trajo comida y otras donaciones solidarias desde Concepción para los huelguistas de Yarur. Tras la huelga, él había sido contratado en Yarur como supervisor asistente, pero fue rebajado a electricista por protestar contra el abuso de su jefe hacia los trabajadores “porque yo siempre tuve esta cosa rebelde”.<sup>329</sup> Este tipo de actos rápidamente ganó a Oliva una reputación de “tipo corajudo” entre sus colegas y de “imprudente” entre sus jefes.<sup>330</sup> Solo la nueva legislación de seguridad laboral de la Democracia Cristiana y un inspector laboral socialista lo protegieron de que lo echaran en una ocasión y además de la amenaza entre dientes de Oliva a su jefe que “te voy a esperar afuera y te voy a dar el bajo” protegió a Oliva de mayor persecución.<sup>331</sup>

Alto y de contextura fuerte, locuaz y con carácter, Oliva era un dirigente natural, con sofisticación política y experiencia organizacional para dirigir un movimiento insurgente en la fábrica Yarur. También tenía buena educación, era ideológicamente lúcido y muy inteligente, “un trabajador intelectual”.<sup>332</sup> Corría riesgos por temperamento, Oliva tuvo más valor por su imagen de sí mismo de que podía ascender socialmente, resultado de una educación y matrimonio que lo fortalecieron en su convicción de que él “no iba a pasar el resto de su vida en esta fábrica”.<sup>333</sup> Su coraje franco dentro de su sección le había ganado el respeto de sus colegas y su trabajo como electricista especializado en el sistema de ventilación de la fábrica le dio la oportunidad de moverse a través de la fábrica –y hacer contacto con los trabajadores en todas las secciones– una oportunidad negada a los operarios. En 1969, cuando la Unidad Popular estaba decidiendo sobre su programa y su candidatura presidencial, Raúl Oliva estaba listo para empezar a organizar un movimiento clandestino en la fábrica Yarur, procediendo con una cautela inusitada que era la prueba

<sup>328</sup> Liliana Díaz (Santiago), noviembre de 1973. Díaz era una asesora laboral de la CUT y del Partido Socialista asignada a la fábrica Yarur.

<sup>329</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>330</sup> Héctor Mora (Santiago), agosto de 1972; Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.

<sup>331</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>332</sup> Liliana Díaz (Santiago), noviembre de 1973.

<sup>333</sup> Ibid. Oliva estaba casado con una mujer que era estudiante universitaria y activista política. Díaz, quien llegó a conocerlo bien, subrayó las tensiones internas que él tenía, lo que ella llamó el “proletario” y el “pequeño burgués”.

de un sistema de control social tan efectivo que “nadie se atrevía a decir nada a nadie”.<sup>334</sup>

Esto era cierto incluso para los amigos cercanos. Pero gradualmente Oliva comenzó a transformar a sus amigos en camaradas. Uno fue Héctor Mora, que trabajaba con Oliva en el turno nocturno y estudiaba en el mismo programa de la Universidad Técnica del Estado (UTE). Criado en una ciudad cercana a Santiago por una madre viuda con simpatías izquierdistas y amigos comunistas, pero había aprendido a “mantener [sus] ideas para [sí] mismo” en la fábrica Yarur. “Yo con Raúl salíamos juntos a veces y éramos muy amigos, pero nunca tocábamos el tema de la política por el miedo y la desconfianza de nosotros aquí”, señaló Mora. “Pero una vez que fui a estudiar a su casa vi unas cosas que me llamaron la atención. Por ejemplo, muchos libros políticos, inclusive a veces ponía música, pero pura música revolucionaria. Entonces por ahí empecé a tantearlo, pero sin decir nada ‘agua va’ ni mucho menos”. A veces Mora estaba tentado de arriesgarse, pero después pensaba: “¡Puchas! A lo mejor es una trampa. ¿Quién me dice que el compañero no sea uno de los tantos soplones y que me esté dando la caída para que le diga y me tire también”. A Oliva le tomó largo tiempo sobreponerse a la paranoia de Yarur, “pero a la larga me convenció de que él tenía ideas que en el fondo coincidían con las mías”, señaló Mora. “Pero él no me hablaba ni yo tampoco, salvo esos detalles bien importantes de los libros y los discos”, símbolos silenciosos de creencias políticas. “Incluso yo le intruseé en sus cuadernos y por ahí tenía dibujos del Che Guevara –es bien bueno para dibujar– hasta que él me abordó un día... y ya”.<sup>335</sup>

Oliva y Mora comenzaron a construir su movimiento lentamente, sacando provecho de encuentros casuales. “Yo me encontré con un compañero una vez que iba despotricando contra el sistema de acá adentro en una micro para allá, para Quinta Normal... despotricando contra Yarur y todo eso”, recordó Oliva. “Me ve y el gallo se desarma por completo. A otro compadre que parece que era amigo le dijo: ‘Hasta aquí me llegó. Perdí la pega’”. Oliva actuó instintivamente. “Cuando se bajó de la micro, yo me bajé también... y no obstante que me lo negaba, le dije: ‘Compañero, yo creo que aquí debemos sacarle algún provecho útil a la imprudencia suya. Yo también estoy en la misma parada –aquí y allá [en Yarur]–. ¿Qué le parece, por qué no nos reunimos mañana donde podemos conversar? ‘Bueno, en la casa de mi hermana en la Población San Joaquín a tal hora’. Juntémonos ahí, conversemos y bueno, ya”. Raúl Oliva tenía otro recluta para su incipiente movimiento”.<sup>336</sup>

<sup>334</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>335</sup> Héctor Mora (Santiago), agosto de 1972.

<sup>336</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

“Logramos detectar así a algunos compañeros que nos dieron confianza, que nos juntamos por ahí”, explicó Oliva. Algunos de estos trabajadores eran de otras secciones “y así fuimos organizando”. Una vez que un trabajador era reclutado para el movimiento clandestino, su tarea era identificar y reclutar a otros de su sección. “¿En qué compañero tiene confianza en la sección?” Oliva preguntaba. “Bueno yo confiaría en éste y en éste”. “Bueno, obsérvelos pues, compañero. Vea si es hombre de confianza y en el baño por ahí... tírele cosas sueltas y le habla”, instruía a los nuevos reclutas. “Hay que tirarse para adelante. No saca nada con estarse largando así en las micros a fuego perdido, tirando la soberbia para afuera”.<sup>337</sup>

A fines de 1969, “éramos como 10 personas, no más”, señaló Oliva. “Teníamos gente en Conos, en Tintorerías, en la Maestranza y en los Talleres Eléctricos, y punto”. No obstante que ellos tenían personalidades y políticas diversas, todos venían de hogares de la clase trabajadora y con antecedentes izquierdistas. Todos eran más jóvenes y mejor educados que el obrero promedio de Yarur y varios eran estudiantes en la Universidad Técnica del Estado (UTE). “Nosotros solo teníamos un pequeño grupo aquí, pero ellos eran todos gente joven, gente luchadora”, recaló Oliva.<sup>338</sup> Eran diez contra Yarur.

Al mismo tiempo que Allende comenzaba su desvalida campaña nacional, Raúl Oliva comenzaba la suya en la fábrica Yarur. Su objetivo era “liberar el sindicato aquí. Nosotros no mirábamos más allá de eso –‘Liberación Sindical’– así es como llamábamos a nuestro grupo”. Él apuntaba hacia las elecciones sindicales que se venían en diciembre de 1970, desarrollando una estrategia basada en la presencia de los jóvenes en la fábrica Yarur. Su razonamiento era claro. “Los viejos, que habían vivido a lo del 62, eran hombres atemorizados”. Por esa razón, el movimiento de Oliva estaría compuesto completamente por “gente joven, toda gente nueva en la fábrica, que no había sufrido en carne propia la represión de 1962, la cual había infligido tan profundas llagas”.<sup>339</sup> “Compañeros, ellos ya han tirado fuera o jubilado a muchos de los compañeros del 62”, Oliva recuerda haber dicho en una reunión de su grupo, pero “hay mucha gente joven, gente nueva, gente tal como nosotros, que lucharán. Así que nosotros vamos a ir una vez más a la brecha, compañeros... y la próxima elección sindical le ponemos la tranca y vamos. En otras palabras, nos arriesgaremos nosotros mismos”, explicó Oliva.<sup>340</sup>

<sup>337</sup> Ibid.

<sup>338</sup> Ibid.

<sup>339</sup> Ibid. Oliva también señaló el hecho de que “las industrias habían decidido recibir exclusivamente gente joven hasta 30 años de edad... así que el hombre que era más viejo de 30 tenía que cuidar la pega, costara lo que costara”.

<sup>340</sup> Ibid.

El riesgo estaba muy claro para todos los miembros de su pequeño grupo. "La tarea nuestra era ir ubicando a todos los compañeros que tenían las ideas de uno, y hablarles y convencerlos de unirse a nuestra lucha. Eso era arriesgar el todo por el todo", destacó Mora. "Arriesgar el trabajo si se equivocaba, incluso con una persona, el otro día quedaba cortado". Dentro de sus propias secciones, ellos tenían una buena noción de cuales trabajadores eran más reclutables. "Todos nosotros hablamos con algunos, y no nos equivocamos", señaló Mora.<sup>341</sup>

Las dificultades eran mucho mayores en una fábrica tan controlada como Yarur cuando trataron de identificar posibles trabajadores en otras secciones. "Había que tener un cuidado único", porque "estábamos en terreno desconocido". La solución de Oliva fue convertirse en detective aficionado. "Antes hacíamos reuniones cortitas entre nosotros y cuando teníamos a alguna persona en mente... Raúl conseguía la dirección, llegaba al barrio por donde vivía el fulano y hablaba con los vecinos y conseguía datos precisos". Algunas de estas investigaciones los convencían de no aproximarse al trabajador en cuestión, pero "muchas veces se encontró con la sorpresa de gallos que eran antiguos militantes de partidos de izquierda", recordó Mora. "Entonces ahí ya no había ninguna duda y lo abordamos al compañero y le decíamos, y claro se metía al tiro. Así fue creciendo paulatinamente el grupito nuestro".<sup>342</sup>

En las últimas semanas de la campaña presidencial, más de 120 trabajadores se habían unido al movimiento de "Liberación Sindical", el cual había extendido sus actividades desde la organización a la diseminación de información, haciendo campaña electoral y haciendo conciencia en las bases.<sup>343</sup> Aunque trataron de llegar a otros turnos, la base del movimiento se mantuvo en el turno de noche, "el cual siempre había estado en la punta de las paradas aquí".<sup>344</sup> Como en previos movimientos clandestinos de trabajadores en la fá-

<sup>341</sup> Héctor Mora (Santiago), agosto de 1972.

<sup>342</sup> Ibid.

<sup>343</sup> Ibid.

<sup>344</sup> Jorge Lorca (Santiago), julio de 1972. En parte, el rol principal del turno de noche en Yarur reflejaba el mayor compañerismo "debido a que el turno de noche es permanente [no rotativo]" y "los compañeros del turno de noche conversan más" porque "el compañero sale en la mañana y se encuentra con la luz del día... entusiasmo la mañana... entonces, forma su grupito y conversa". En parte, "el turno de noche siempre está en la cabeza de cualquier cuestión que signifique lucha", explicó Lorca, porque la ausencia del paternalismo de Yarur se producía después de la medianoche. Además, muchos trabajadores del turno de noche eran estudiantes de día en la Universidad Técnica del Estado (UTE), un bastión izquierdista, que se transformó en un lugar de reunión y reclutamiento para el movimiento clandestino en Yarur.

brica, el movimiento de 1970 usó los panfletos anónimos para llegar a sus colegas sin revelar sus propias identidades. "Trabajamos en conjunto. Nos reunimos todos y ahí hacíamos", señaló Oliva. "Entonces mandábamos a imprimir a la Municipalidad de San Miguel", cuyo alcalde socialista, Tito Palestro, había apoyado durante mucho tiempo las luchas de los trabajadores de Yarur contra sus patrones.<sup>345</sup>

Pero la parte más dura no era escribir e imprimir *La Firme*, como se llamaba su periódico, sino entregársela a los trabajadores. Ellos "dividían los papeles" entre ellos "tantos panfletos para ti, tantos para mí", y los contrabandeaban dentro de la fábrica, dejándolos en baños y otros lugares donde llegarían al grupo grande de lectores. No obstante "muchos compañeros destruían los panfletos; no se atrevían a tirarlos en el baño porque a la salida podía ser que entrara alguien y los viera y los denunciara".<sup>346</sup> Esto hizo que Raúl Oliva inventara una solución ingeniosa al problema de distribuir "los papeles". "Yo como trabajaba acá en los asuntos de los ventiladores y era común poner los aparatos, cortar la corriente general de todo el sector de ventiladores yo los cortaba y colocaba ahí los panfletos adentro de unos ventiladores grandes que había en las secciones. Y luego echaba a andar los ventiladores". Una lluvia de papeles caía, con los panfletos de *La Firme* cayendo sobre los pisos de producción tan lejos como media cuadra más allá.<sup>347</sup>

Esta erupción de actividad clandestina de izquierda en la fábrica donde esta política estaba prohibida y erradicada hace años preocupaba mucho a Amador Yarur; cada vez que *La Firme* aparecía, un grupo de trabajadores era despedido, pero siempre era gente que era inocente y no estaba involucrada en el movimiento, víctimas de su curiosidad al leer el panfleto o del afán de venganza de algún informante. Cuando ya era demasiado peligroso distribuir *La Firme* dentro de la fábrica, Oliva se las arregló para distribuirla en las calles circundantes de San Miguel por intermedio de los socialistas. El aparato de seguridad de la fábrica fue movilizado para identificar a los culpables, la brigada de choque de boxeadores y otros deportistas leales de Yarur fueron revividos para combatirlos, pero sin éxito visible en la lucha contra el "virus rojo" que se propagaba ni en el descubrimiento de sus cabecillas. "Nosotros mantuvimos poco a poco, goteando, destilando nuestro mensaje", recordaba Mora.<sup>348</sup>

<sup>345</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972; Tito Palestro (Santiago), julio de 1972.

<sup>346</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>347</sup> Ibid.

<sup>348</sup> Héctor Mora (Santiago), agosto de 1972.

Era un mensaje que unía cada vez más su campaña por un sindicato independiente a la campaña de Allende por la presidencia. Los números de *La Firme* vinculaban las onerosas condiciones de trabajo y ambiente represivo en la fábrica con Alessandri, “el candidato de los patrones”, que había quebrado la huelga de 1962 durante su primera presidencia, mientras identificaba a Tomic con las políticas económicas erradas y las promesas de reformas no cumplidas de Eduardo Frei. Allende, insistía *La Firme*, era “el candidato de los trabajadores”, recordándoles que había apoyado su huelga en 1962 y hablado contra la represión que siguió en la planta. Otros panfletos hablaban acerca del programa de la Unidad Popular –viviendas baratas y atención médica gratuita, mejores salarios y precios controlados, leche gratis y oportunidades educacionales para sus hijos, y para ellos vacaciones pagadas y la anualidad para los jubilados que los Yarur siempre se habían negado a conceder-. Otros asuntos hablaban de socialismo y la solución a los problemas de los trabajadores de Yarur y de su país y prometían un “gobierno del pueblo” que traería un sindicato independiente para la fábrica y el reino de terror y explotación de Yarur a su final.<sup>349</sup>

Fue dentro de este ambiente de altas expectativas que Salvador Allende hizo una visita de campaña inusitada a la fábrica Yarur en agosto de 1970. Tradicionalmente, la prohibición de Yarur a la actividad política dentro de la fábrica solo fue quebrada con el discurso de campaña de los candidatos de derecha y centro favorecidos por los Yarur, cuya presencia e introducción del candidato mostraba el apoyo tácito a la vista de los trabajadores. Fue una de las pocas veces que las líneas de producción se detenían en la fábrica. Alessandri y Frei habían sido bienvenidos por los Yarur de esta manera, como habían escoltado figuras menores de derecha y de centro, todos los cuales se habían beneficiado de generosas contribuciones de los Yarur a las campañas con el fin de asegurar el acceso al poder de los Yarur. Los candidatos izquierdistas no recibían este tipo de apoyo de Yarur y, por lo general, tenían que conformarse con un discurso en la plaza pública detrás de las puertas de la fábrica y bajo el ojo vigilante de los guardias de la empresa. Pero 1970 era diferente. Preocupado con la posibilidad de una victoria de Allende, Amador Yarur decidió invertir para así protegerse e hizo una pequeña contribución para la campaña de Allende, creyendo que esto protegería su fábrica de la estatización si ganaba la izquierda. Por la misma razón, permitió que Allende hablara en la fábrica.<sup>350</sup>

Las visitas de Alessandri y Tomic fueron rituales decorosos, las que persuadieron a los trabajadores de que el anciano ex-presidente era el favorito de don

<sup>349</sup> *La Firme* (Santiago), junio-agosto de 1970.

<sup>350</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972.

Amador. La aparición de Allende fue diferente en forma y más dramática en su contenido. “Cuando Alessandri vino, pararon la fábrica y nos llevaron a todos nosotros para escucharlo. Cuando vino Tomic hicieron lo mismo”, contó Armando Carrera. “Pero cuando vino Allende, naturalmente no: toda la fábrica trabajando”. Solo aquellos trabajadores que no estaban trabajando en ese turno pudieron asistir”, si se atrevían. “La gente estaba temerosa de ir”, explicó Carrera, porque “para entrar en la sala hay que pasar por un pasillo, pero ahí estaban integrantes de la brigada de choque. Parados, sin decir nada, pero inhibían a la gente”. Estos silenciosos centinelas, sobre todo “no estaban apostados ahí solo por efecto”. Al final, bajo cualquier excusa, ellos se acercaban a la gente y le preguntaban por su identificación. Mucha gente se fue. “¿Qué vamos a entrar ahí cuando los gallos están anotando quiénes somos? Pongámonle que pierda”.<sup>351</sup> Ellos podían querer escuchar al “Chicho” Allende, pero con el “Chico” Yarur, la discreción era lo mejor.

Si uno de los propósitos de Amador Yarur era asegurarse de que “Allende no tenía un gran número de gente”<sup>352</sup>, otro era identificar a los dirigentes del movimiento clandestino. Para ellos, la visita de Allende los colocaba en un difícil dilema. Si no asistían al discurso y no urgían a otros a hacerlo, la pequeña concurrencia podía desmoralizar a los comprometidos y desalentar a los indecisos. Pero si revelaban sus identidades, arriesgaban perder el trabajo y decapitar el movimiento prematuramente. Algunos de los dirigentes del movimiento favorecían la discreción, argumentando que “no estamos aquí para que gane Allende, sino más bien estamos aquí porque tiene que haber un nuevo movimiento interno en Yarur”. “Sea o no electo Allende, aquí nosotros nos vamos a la huelga”, Raúl Oliva insistió.<sup>353</sup> “Pero muchos de ellos estaban convencidos de una cosa: de no salir Allende, no había ninguna posibilidad de una huelga y de que un gran número de nosotros íbamos a salir volando. Era todo o nada”, argumentó Mora. Ellos decidieron asistir y urgir a los otros a hacer lo mismo. Después de pasar a través del hostigamiento de los leales de Yarur afuera de la sala, “todos nosotros estábamos muy nerviosos”, ellos encontraron para su sorpresa que “la sala estaba llena y debía contener cerca de 500 personas”.<sup>354</sup> Más de un cuarto de los obreros de Yarur estaba dispuesto a arriesgar su trabajo por escuchar a Salvador Allende. Ellos recordarían sus palabras.

<sup>351</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>352</sup> Ibid.

<sup>353</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>354</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

Amador Yarur fue sorprendentemente cortés hacia Allende en su introducción, diciéndole a sus trabajadores que él había conocido a "Salvador" desde su juventud y dirigiéndose al abanderado socialista en la forma íntima de "tu". Pero Allende era demasiado astuto y experimentado como político para ser atrapado por su demostración de intimidad. Respondió devolviéndole las galanterías, riéndose con Amador Yarur en un despliegue amistoso y familiar. "Pero si soy elegido, Amador", dijo, ensombreciendo su tono, "aunque seamos muy buenos amigos, te quitaré esta industria. Pertenecerá a los trabajadores y al pueblo de Chile".<sup>355</sup> Y había más –acerca del aumento en beneficios de seguro social, la nacionalización de los bancos y de las minas, acerca de la atención médica y de la vivienda– pero lo que los trabajadores recordaron fue que "si ganaba el gobierno, él iba a quitarle su fábrica, que le iba a pagar un buen precio, pero que iba a requisar la industria. Así que el patrón lo sabía y nosotros lo sabíamos", señaló una de las viejas trabajadoras.<sup>356</sup> Su anuncio fue recibido por un espeso silencio. "Nos sentimos felices, pero Don Amador estaba ahí, así que no pudimos aplaudir", ella explicó.

Solo cuatro trabajadores de 500 se atrevieron a aplaudir el discurso de Allende, pero fue claro para todos que había sido "un gran triunfo, tanto para Allende como para el movimiento". Justo al frente de sus trabajadores, justo ahí en su propia fábrica, "Allende le había dicho al 'Chico' que le iba a quitar su industria".<sup>357</sup> La palabra pronto se difundió por toda la fábrica de los trabajadores que habían temido o no pudieron asistir, rompiendo la imagen de omnipotencia de Amador Yarur y despertando los sueños de los trabajadores.

La visita de Allende fue un punto decisivo para el movimiento de liberación sindical. "Después de eso nuestro trabajo fue más fácil, aun cuando estábamos marcados por el jefe", señaló Héctor Mora.<sup>358</sup> "Hicimos campaña más abiertamente y con un éxito creciente". Además, tras la visita, *La Firme* tuvo un socio en el periodismo sindical clandestino, *El Despertar Obrero*, que lo sacó un grupo de independientes de izquierda cuyas políticas eran cercanas al MIR (Movimiento de Izquierda Revolucionaria). Su súbita aparición tomó al grupo de *La Firme* por sorpresa. "De la noche a la mañana apareció un panfleto aquí que se llamó *El Despertar Obrero*. No lo habíamos sacado nosotros y llevaba la misma orientación que le estábamos dando nosotros... con una línea política similar a la de nosotros, que nos hizo pensar que podía haber otra corriente de

<sup>355</sup> Ibid.

<sup>356</sup> María López (Santiago), agosto de 1972.

<sup>357</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

<sup>358</sup> Ibid.

trabajadores igual que nosotros, trabajando clandestinamente". Los localizaron en las secciones de Telares e Hilados "y todos nos unimos y tuvimos reuniones conjuntas y nuestro número creció".<sup>359</sup> Además, como el grupo de *El Despertar Obrero* era más fuerte en las secciones de trabajo donde el grupo de *La Firme* era más débil –telares e hilados– los dos movimientos eran complementarios y se fortalecían fuertemente con su unión.

Esta unión no solo aumentó sus miembros, sino que además elevó sus espíritus y fortaleció sus acciones. "Así que ahí dijimos: 'Bueno, demos la cara de frente. Si nos cortan tienen que despedir a 120 trabajadores'... así que dimos la guerra".<sup>360</sup> La campaña de Allende había hecho que en Yarur el movimiento de trabajadores saliera de la clandestinidad, pero los beneficios fueron mutuos y la relación fue simbiótica. Los trabajadores de Chile podían haber sido responsables de la nominación de Allende y su campaña, pero él podía llevarse el crédito, en respuesta, por agrandar y acelerar el movimiento de trabajadores en la fábrica Yarur. Los trabajadores estaban convencidos de que sus oportunidades de "liberar el sindicato" iban vinculadas con el futuro electoral de Allende, pero en última instancia la Unidad Popular dependía del apoyo del trabajador.<sup>361</sup>

A medida que se acercaba septiembre, incluso los más optimistas en el movimiento, como Héctor Mora, comenzaron a preocuparse. "Personalmente yo estaba perdiendo mi certeza de que él iba a ganar", confesó Mora.<sup>362</sup> "Porque a medida que la elección se acercaba, la campaña del terror contra él –basada más que nada en el anticomunismo– crecía y estaba tan bien orquestada... y viendo que la gran mayoría de los trabajadores tenían tan poca claridad política... entonces me dije a mí mismo: 'Nosotros siempre hemos dejado que nos engañen y lo más probable es que una vez más la burguesía va a engañar a la clase trabajadora'". Pero en lugar de quedar paralizados o desmoralizados por estos temores, Mora y sus compañeros redoblaron sus esfuerzos. "Yo dije: 'Bueno, si Allende pierde, todos vamos a perder', porque nosotros ya nos hemos puesto en evidencia... y como ellos han echado a más de 1.000 [después de la huelga de 1962]. ¿Por qué no cortarían a 150 o 200 ahora?". No había vuelta atrás. En su lugar, "como ya se estaba acercando la elección presidencial, nos jugamos el todo por el todo".<sup>363</sup> Era la calidad de la intensa campaña popular

<sup>359</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

<sup>360</sup> Ibid.

<sup>361</sup> Ibid; Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>362</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

<sup>363</sup> Ibid.

la responsable de la estrecha victoria electoral de Allende el 4 de septiembre de 1970.

El efecto liberador del "triumfo popular" de Allende era claro aun en una fábrica tan fuertemente controlada como Yarur. Tan pronto como "salió electo el compañero Allende, todo cambió al tiro", admitió Oliva. "Los gallos ahora salieron afuera... y se identificaron con el allendismo al mismo tiempo".<sup>364</sup> Este giro hacia la izquierda encontró su expresión local en un amplio apoyo del movimiento insurgente en la fábrica Yarur. "Inmediatamente hubo un desborde aquí en la fábrica", recordó Oliva. "Nosotros descubrimos quiénes habían apoyado a Allende al tiro, y al descubrirnos, toda la gente se volcó a favor nuestro". Armando Carrera estuvo de acuerdo: "El impacto de la victoria de Allende fue abrir las posibilidades para una lucha, persuadir a la gente de apoyarnos abiertamente", explicó.<sup>365</sup>

La elección de Allende liberó a muchos trabajadores de Yarur de los temores que una vida en la fábrica había inscrito en sus conciencias. Incluso los viejos ahora salieron con sus políticos populistas, "porque nosotros vimos que el Compañero nos iba a ayudar".<sup>366</sup> Alicia Navarrete había escondido sus simpatías izquierdistas por décadas, pero ahora ella creía lo que una amiga comunista le había dicho: "Ahora tú tienes que tener confianza porque ya nos salió un compañero que va a estar con nosotros". "Así que entonces perdí el miedo. Todos nosotros lo hicimos", afirmó ella.<sup>367</sup> Al igual que los pasados movimientos insurgentes en la fábrica Yarur, el movimiento de 1970 tomó vuelo con la elección de un presidente chileno percibido por los trabajadores como "alguien que nos protegería", balanceando el poder de los Yarur con la fuerza del Estado.

La perspectiva de una presidencia de Allende tuvo un impacto igualmente profundo, pero opuesto, en los leales de Yarur, sobre todo en los dirigentes amarillos del sindicato. "En la misma manera que nosotros salimos para arriba, a esos gallos se les bajó la moral al tiro también", señaló Oliva. "Ellos se asustaron cuando salió Allende y cambió radicalmente la situación; es decir, la balanza se cargó al otro lado".<sup>368</sup> Este doble giro en la balanza política de la fábrica impulsó a los dirigentes del movimiento insurgente a una posición más abierta y aceleró la organización de una campaña dirigida a ponerse a tono dentro del sindicato de Yarur con lo que había sido ganado en la nación: la elección de un liderazgo izquierdista.

<sup>364</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972

<sup>365</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>366</sup> María López (Santiago), agosto de 1972.

<sup>367</sup> Alicia Navarrete (Santiago), agosto de 1972.

<sup>368</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

No obstante que el movimiento clandestino de "liberación sindical" dirigió el camino, para muchos fue un proceso espontáneo que generó nuevos activistas que sintieron que era cuestión de los trabajadores tomar la historia en sus manos. Uno de esos era Emilio Hernández, quien se había hecho socialista en su adolescencia nortina y dirigía un pequeño grupo en Conos, pero que no era un miembro del movimiento antes de la elección de Allende y que había escondido su posición política hasta entonces. "Justo después que el camarada Allende ganó, nosotros empezamos con la cuestión sindical", recuerda Hernández. En la primera reunión de sindicato cuatro personas se tiraron contra la directiva del sindicato amarillo, sin tener contactos entre ellos. "Jorge Lorca, de Telares; Enrique Granados, de Maestranza; Armando Carrera, y yo (de Conos). Nosotros fuimos los que hablamos... porque nos sentíamos muy comprometidos con la cuestión y en ese momento del triunfo popular tenía más garra para tirarnos".<sup>369</sup> Cuando una dirigente amarilla veterana, María Noriega, acusó a Hernández, uno de sus favoritos, de ingratitud, él refutó enojado que "esta cuestión debiera terminarse". Carrera lo respaldó y Lorca y Granados se le unieron. Carrera, como Hernández, un enjuto joven socialista de la zona minera, y Granados, otro izquierdista de origen urbano, formaban parte del grupo *La Firme*, mientras que Lorca, un bajo y fornido joven popular, futbolista estrella de Curicó, era uno de los dirigentes de *El Despertar Obrero*. Pero ninguno antes había hecho públicas sus ideas y todos se dieron cuenta que después de hablar en la reunión sindical no había vuelta atrás. Tenían que retomarse el sindicato o si no perderían sus trabajos.<sup>370</sup>

Después de la reunión, Hernández analizó la situación al calor de una cerveza con sus amigos, todos ellos simpatizantes socialistas de Conos. Estuvieron de acuerdo en que ya era hora de unir a todos los activistas en un gran movimiento, pero que todavía eran inexpertos para saber cómo. "¿Por qué no vamos a los organismos de clase que nos pueden ayudar, como a la CUT o al partido?", sugirió Hernández. Decidieron ir a la CUT, pero sabían que la dirección de la CUT incluía demócratacristianos y "para no caer en las manos de ellos, nosotros hablamos con Manuel Dinamarca, del Partido Socialista". Para su sorpresa, el dirigente sindical socialista les dijo que él ya estaba en contacto con dos militantes socialistas de Yarur con una misión similar, Dinamarca estuvo de acuerdo con su decisión "de organizarse" y les pidió que trajeran "un grupo de unos ocho compañeros de confianza" a una reunión que él arreglaría con los otros activistas. El control social en Yarur era tan grande que Hernández y sus amigos no podían contar con cuatro nombres más "en los cuales tuvieran

<sup>369</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>370</sup> Ibid; Armando Carrera (Santiago), junio de 1972; Jorge Lorca (Santiago), julio de 1972.

confianza", así que decidieron "traer a la gente que había hablado en la reunión".<sup>371</sup>

Lorca no le dijo a Hernández de sus vínculos con *El Despertar Obrero*, tampoco Carrera y Granados explicaron sus nexos con *La Firme*, pero esa no era la única sorpresa que esperaba a Hernández y sus amigos. "Cuando llegamos a la reunión, ahí estaba Raúl Oliva", con quien el Partido Socialista ya estaba trabajando a través de Víctor Zerega, el jefe de su comisión laboral, y Marisol Bravo, dirigente de la Juventud Socialista del Instituto de Economía de la Universidad de Chile. Después de esta reunión, los diversos grupos de Yarur decidieron converger sus esfuerzos. El movimiento expandido y consolidado se volvió más osado en sus acciones y más deliberado en su organización.<sup>372</sup>

Gradualmente, extendieron su red, incorporaron trabajadores que se expresaban como partidarios de Allende o en oposición a los Yarur. "Cada vez que teníamos una reunión, llevábamos otra persona", recapituló Hernández.<sup>373</sup> Jun-tándose en lugares seguros, tales como en los cuarteles del Partido Socialista o salas de sindicatos prestados, el grupo de activistas gradualmente creció en tamaño y mira. Durante los dos meses entre la elección de Allende y la asunción del mando, el movimiento clandestino en Yarur se dispersó a cada sección de la fábrica, comprometiéndolos al movimiento con vínculos personales.

Esta telaraña en expansión de relaciones personales fue la manera en que la organización clandestina del movimiento se expandió, pero no era el principal medio por el cual sus ideas se propagaron. Este honor estaba reservado para el extendido *La Firme*, rebautizado como *La Firme de Yarur*. Antes no era más que un simple volante, ahora en cuatro páginas de periódico, *La Firme* comenzó a aparecer con más regularidad y a asumir un formato más constante. Hacía periodismo investigativo, polémico, de fondo, sobre los dirigentes sindicales amarillos, los supervisores autoritarios, miembros de las brigadas de choque y la policía de la empresa.<sup>374</sup> "Nosotros tiramos cerca de quince números, donde desprestigiamos a medio mundo", reconoció Hernández.<sup>375</sup> "*La Firme* era bueno porque era entretenido" —y era efectivo porque erosionaba el respeto por los agentes del Viejo Régimen mientras agujereaba su imagen de onnipotencia y ofrecía un ejemplo de rebelión.<sup>376</sup>

<sup>371</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>372</sup> Ibid.

<sup>373</sup> Ibid.

<sup>374</sup> *La Firme de Yarur* (Santiago), septiembre-noviembre de 1970.

<sup>375</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>376</sup> Aquí estoy en deuda con Robert Darnton, *The Literary Underground of the Old Regime* (Cambridge, Mass., 1982). Como los filósofos de la Calle de Harapientos en el siglo XVIII, cuya

(continúa en pág. siguiente)

A medida que el movimiento se extendía, también lo hizo la cobertura de *La Firme*, con los trabajadores mismos haciendo el rol de periodistas investigativos. Leer y reportear para *La Firme* se transformó en un signo de apoyo para Allende nacionalmente y para el movimiento en la fábrica, como también una manera concreta de contribuir a ambas causas. El centro de esta "nueva política" en Yarur fueron los dirigentes jóvenes que habían emergido de las bases, como Emilio Hernández, a quien una dirigente apatronada lo caracterizaba como "una gallina con sus pollitos", porque él estaba siempre rodeado por "cabros que siempre me andaban pasando papelitos con datos". Hernández y sus compañeros también "hacían colectas en la fábrica para financiar *La Firme* porque nos salía caro mandarla a hacer afuera".<sup>377</sup> Los días de sacarlo con un mimeógrafo habían acabado cuando el movimiento entró a una nueva fase.

Esta recolección de fondos e información abierta dentro de la hasta ahora sagrada fábrica Yarur era la señal de la aparición de un movimiento de liberación sindical desde la clandestinidad tras la victoria de Allende. Inicialmente, *La Firme* era distribuida afuera de la fábrica por estudiantes socialistas. Ahora trabajadores de Yarur los reemplazaron y a medida que el movimiento creció en tamaño y mira, sus miembros comenzaron a distribuir el periódico dentro de la fábrica también. No eran solo "los gallos" quienes "salieron a la luz pública... cuando Allende fue elegido. Al final, nosotros también salimos", explicó Oliva.<sup>378</sup> "Nosotros nos hicimos públicos porque estábamos distribuyendo *La Firme*... y después ellos sabían quiénes eran los que lo tiraban, ¿por qué nos íbamos a esconder?" Antes de la elección de Allende, su temor a que los echaran había resultado en que los activistas del movimiento mantuvieran un perfil bajo, pero después crecieron en valor a medida que se volvieron confiados en que "ahora el Turco no nos va a cortar así no más".<sup>379</sup>

Sus intuiciones eran correctas, pero en muchas maneras ese era el cambio más destacable de todos en la fábrica Yarur. En el pasado, Amador Yarur habría despedido inmediatamente a cualquier trabajador incluso por sospecha de tomar parte en un movimiento insurgente, para qué hablar de un obrero con la temeridad de desafiar abiertamente el sistema de control dentro de la

pornografía política ayudó a preparar el terreno para la Revolución Francesa, los periodistas trabajadores de Yarur minaron el Antiguo Régimen en su fábrica con una combinación de periodismo investigativo y burla que aseguró a *La Firme* una audiencia más amplia e interesada en su mensaje político izquierdista.

<sup>377</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>378</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>379</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

misma fábrica. Pero ahora, con incertidumbre en cuanto al futuro, Yarur dudaba de tomar represalias contra los dirigentes conocidos del movimiento aunque continuaba tratando de intimidar a las bases para sumirlas en pasividad.<sup>380</sup>

La cautela desacostumbrada de Amador Yarur confirmaba el atrevimiento del movimiento obrero, dando confianza a sus dirigentes para orientar su lucha hacia su objetivo principal: recuperar el sindicato obrero del control de la empresa. Concebido como un movimiento dentro de la vía chilena de Allende, planificaron lograr esta transferencia de poder, legal y democráticamente, usando las instituciones existentes. Las elecciones sindicales anuales estaban programadas para mediados de diciembre, unas pocas semanas después de la asunción del mando de Allende. Comenzaron a planificar su campaña electoral.

Pero Amador Yarur estaba esperando la hora propicia para ver lo que pasaría. Mientras tanto, estaba movilizándolo sus fuerzas, intimidando a las bases de trabajadores y tratando de aislar a los dirigentes del movimiento. El mensaje detrás de su método era claro para los activistas del movimiento: "Sí Chicho [Allende] no se convertía en presidente, todos nosotros estábamos fritos".<sup>381</sup>

Para el movimiento de trabajadores de Yarur, por tanto, las semanas entre el 3 de septiembre y el 4 de noviembre estuvieron llenas de sentimientos cruzados—euforia con tensión, optimismo con temor—. Totalmente conscientes de las conexiones entre la política nacional y sus propias posibilidades locales, buscaron asesoría y ayuda en los partidos políticos y en los dirigentes de la CUT, la confederación nacional sindical. Por la misma razón, se embarcaron en una campaña para levantar la conciencia política entre los trabajadores de Yarur, haciéndoles ver su propia situación como parte de un marco nacional más amplio. En octubre, *La Firme* comenzó a expandir su cobertura: "Una página fue dedicada a la situación interna [en la fábrica]; la otra, dedicada a apoyar el gobierno [de Allende] y el programa de la Unidad Popular, para explicar los beneficios que nos traería", explicó Armando Carrera. "Teníamos que combinar las dos y no solo mirar la situación interna, sino verla junto con las realidades nacionales. Si, en ese momento, la izquierda estaba jugando su carta, nosotros teníamos que jugar también de cualquier manera que pudiéramos".<sup>382</sup>

En respuesta a un llamado de la CUT y bajo la dirección de sus asesores socialistas, el movimiento también comenzó a transformar, sus organizaciones en cada sección de trabajo en informales "comités de vigilancia", cuya tarea era cuidarse de sabotajes industriales y obtener información acerca de irregu-

<sup>380</sup> Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>381</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>382</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

laridades de la producción que podían estar contribuyendo a la creciente crisis económica, la cual la izquierda veía motivada políticamente y calculada para crear las condiciones para un golpe. Durante estas semanas de complots y rumores, los dirigentes del movimiento de trabajadores de Yarur esperaron y observaron, listos para responder al llamado de acción; sin embargo, conscientes de que el destino de su movimiento podía ser decidido fuera de las puertas de la fábrica.

Cuando la elección de Allende fue confirmada por el Congreso chileno, celebraron su triunfo como propio.



## Capítulo 7 “¡Ganamos!”

El 4 de noviembre, los dirigentes del movimiento de Yarur que trabajaban en el turno de noche se unieron a las masas entusiastas que llenaban las calles en el centro de Santiago para ver a su compañero presidente. El asesinato del general Schneider solo unos pocos días antes los hizo darse cuenta de que casi hubo un golpe, así que la celebración se mezclaba con una sensación de alivio.

Habían llegado lejos en menos de un año. Durante ese tiempo, el puñado de conspiradores clandestinos se había convertido en un fuerte y creciente movimiento que se extendía a los tres turnos de la industria y a varias secciones. En el proceso, un grupo de activistas comprometidos se había organizado, habían emergido dirigentes y las bases habían comenzado a educarse para la nueva era. Se había fundado un periódico clandestino vinculado a sindicatos nacionales y organizaciones políticas y habían sobrevivido a los esfuerzos de Amador Yarur por reprimir su movimiento y suprimir su mensaje. Así mismo, para la asunción del mando de Allende, el movimiento de obreros había emergido de la clandestinidad para desafiar abiertamente al sistema de control social de Amador Yarur y para prepararse para su siguiente objetivo: “rescatar el sindicato que todavía era apatronado”.<sup>363</sup>

Allende podía ser presidente de Chile, pero dentro de la fábrica de Yarur el antiguo régimen todavía regía. Raúl Guerra habló por la mayoría de los activistas de Yarur cuando afirmó: “Lo único que queríamos era liberarnos de alguna forma”.<sup>364</sup> Algunos de los dirigentes más revolucionarios hablaban de “tomarse la fábrica”, pero la mayoría estaba de acuerdo con Héctor Mora en que “la tarea más importante era ganar de nuevo el sindicato porque ¿qué ganamos tomándonos la industria cuando la inmensa mayoría de los trabajadores y el sindicato mismo eran apatronados? Así que era mejor comenzar desde abajo, por el sindicato”, razonó.<sup>365</sup> Fue una tarea que empezaron tan

<sup>363</sup> Héctor Mora (Santiago), agosto de 1972.

<sup>364</sup> Raúl Guerra (Santiago), agosto de 1972.

<sup>365</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

pronto el compañero presidente estaba instalado en La Moneda. "Para nosotros, la asunción del mando de Allende fue una señal de seguir hacia delante con nuestros planes de reclamar el sindicato apatronado", explicó Emilio Hernández. "Si el Chicho podía ganar la presidencia, me dije a mí mismo, entonces nosotros podemos ganar el sindicato, sobre todo ahora que tenemos un compañero presidente para ayudarnos".<sup>386</sup>

Lo que hizo que la asunción del mando de Allende y el ímpetu que infundió al movimiento de trabajadores de Yarur fuera particularmente oportuno, fue que coincidió con la elección sindical y la negociación de un nuevo contrato. Los insurgentes decidieron sacar provecho de esto último para aumentar la visibilidad, credibilidad y popularidad de sus candidatos a la directiva sindical mientras ponían a prueba su fuerza entre las bases. La negociación del nuevo contrato mantendría a los miembros del comité en la vista pública y les daría banderas de lucha y programas, haciéndolos opciones válidas como candidatos para la directiva sindical. Al mismo tiempo, el movimiento podía basarse en la ley laboral chilena para proteger a sus candidatos, porque no se podía echar a ningún trabajador después de la presentación formal del pliego de peticiones.<sup>387</sup>

Aunque lo normal era que los dirigentes sindicales negociaran el contrato anual, una cláusula poco usada del código laboral permitía a la asamblea sindical "elegir otros miembros para el comité de negociación".<sup>388</sup> Los cinco candidatos insurgentes tomaron el liderazgo denunciando el contrato existente y proponiendo demandas más audaces, calculadas "para ofrecer algo a cada uno", descolocando completamente a los dirigentes sindicales amarillos. Cuando vino el momento de elegir el comité de negociación, los "cinco de la Unidad Popular" fueron electos por aclamación.<sup>389</sup>

A pesar de que la victoria arrolladora de sus candidatos "era muy auspiciosa" y convenció a varios dirigentes del movimiento que el apoyo de las bases era más fuerte de lo esperado, todavía temían que "la madurez de los compañeros no llegaba a tal nivel como para elegir a cinco compañeros de la Unidad Popular". Decidieron ser cautos. "Amador Yarur evidentemente ya tenía su camarilla para elegir", razonaban.<sup>390</sup> "Entonces decidimos que fueran tres de la Unidad Popular nada más para obtener mayoría en el sindicato".<sup>391</sup> Fue una estrategia

<sup>386</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>387</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>388</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>389</sup> Sindicato Industrial Yarur S.A., *Actas* (15 de noviembre de 1970).

<sup>390</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>391</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

astuta, la cual los Yarur mismos habían usado en el pasado. Escoger estos tres candidatos, de todos modos, probó ser una tarea más difícil. Inicialmente una lista compuesta por las tres divisiones de producción principales –Lorca (Telares), Peña (Hilados) y Mora (Acabados), los tres independientes de izquierda– fue seleccionada. Pero "en la víspera de las nominaciones apareció el Partido Comunista, que antes no estaba y de pronto insistió en presentar un candidato", recuerda Emilio Hernández. "Los criterios sectarios prevalecieron", lamentó, "así que tuvimos que remover a Peña y poner a Lorenzo Calderón, quien había tenido poca actuación hasta ese momento y además era de la misma sección que Mora".<sup>392</sup>

Sorprendentemente, los apatronados, quienes estaban divididos por rivalidades personales, nominaron seis candidatos, un error táctico, tal como aprendió el movimiento de trabajadores de 1962. "Si ellos realmente hubieran estado bien organizados", explicó uno de los dirigentes del movimiento, "los de Yarur no hubieran dejado más de cinco o incluso tres para sacar la mayoría, pero ellos dejaron seis nombres dentro y eso dispersó mucho la votación para cada uno de ellos".<sup>393</sup> Al final, de todos modos, el resultado electoral dependía de la organización, no de la táctica, y giraba en torno a los temas y las personalidades.

Solo separados por un mes de la asamblea de nominación de la elección sindical, poco tiempo para que los insurgentes transformaran un movimiento clandestino con fuerzas dispares en una organización de campaña pública que podría igualar el alcance y penetración de la experimentada red de leales y supervisores de Amador Yarur. La única manera era hacerlo desde abajo, arriesgando sus trabajos con el fin de obtener la victoria en los comicios. A medida que el día de la elección se acercaba, los activistas clandestinos salieron a la luz pública en una "campaña sección por sección", que abarcó toda la fábrica.<sup>394</sup>

Para entonces ya habían trascendido la política sectaria, la rivalidad personal y el provincianismo seccional para perfeccionar una organización de cuya eficiencia y solidaridad estaban justamente orgullosos. Nadie se perdía las reuniones; nadie "iba diciendo lo que estaban haciendo".<sup>395</sup> "Al final, éramos como ochenta, todos activistas comprometidos", señaló Emilio Hernández.

<sup>392</sup> Ibid.

<sup>393</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>394</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972. El movimiento ahora incorporaba incluso secciones de trabajo –como Hilados– donde tenían dificultades para identificar a los activistas confiables. El problema con los trabajadores combativos en la gran sección de Hilados, según los dirigentes de "liberación sindical", era que ellos eran muy individualistas como para subordinarse a un movimiento disciplinado y "proponían posiciones anarquistas". (Emilio Hernández [Santiago], agosto de 1972).

<sup>395</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

“Pero la mayoría de nosotros éramos gente joven. Así que teníamos ese problema: cómo llegar a los viejos”.<sup>396</sup>

Quizás había más jóvenes que viejos en la fábrica Yarur, pero los viejos tenían más votos. Una cláusula insertada en el estatuto del sindicato amarillo, con el fin de protegerse ante un movimiento insurgente de este tipo, daba a los trabajadores con más de cinco años en la fábrica 10 votos para dividir entre los candidatos por las cinco posiciones de la mesa directiva del sindicato —el doble de lo que tenía cada joven. “Fue por esta razón que todos los jóvenes entre nosotros peleamos para ganar a los viejos... esa era nuestra gran lucha ... y como todos los viejos estaban atemorizados, teníamos miedo de que perderíamos”. Los temores de los jóvenes fueron intensificados por su conciencia de que “estábamos todos en la lista de 80 cabecillas que echarían de la fábrica” y que los que echaron en 1962 que habían sido puestos en la lista negra “todavía estaban cesantes” en 1970, forzados “a ganar la vida vendiendo frutas y verduras por ahí”, subrayó Armando Carrera. “Perder la elección era perder todo, y todo dependía de los votos de los viejos”.<sup>397</sup>

Los viejos de 1970 eran todos sobrevivientes del sistema taylorista, del paternalismo represivo de Yarur, de las purgas que habían seguido al fracaso de los movimientos de trabajadores anteriores. La elección de Salvador Allende había permitido que algunos viejos pensarán que esta vez sería diferente, pero la mayoría había aprendido de amargas experiencias a no desafiar a los Yarur y muchos se habían autoconvencido a través de los años que la lealtad, no la militancia, era la mejor manera para avanzar en sus propios intereses. Sería difícil persuadirlos de algo diferente, pero eso era lo que los jóvenes tenían que hacer para que su campaña tuviera éxito. El ambiente de desconfianza y represión hizo más difícil para los jóvenes hablar con los viejos directamente. Tenían que apoyarse en *La Firme*.

“El rol de *La Firme*”, explicó Jorge Lorca, “fue aclararles la película a los compañeros, demostrarles cómo eran explotados, demostrarles cómo la directiva sindical se aprovechaba de ellos y de sus puestos para hacerle el juego a Amador Yarur, demostrarles qué importante sería tener a alguien que realmente los representara, demostrarles también la importancia de rescatar el sindicato de los amarillos”.<sup>398</sup> Los jóvenes procedieron bajo el supuesto de que “los compañeros antiguos solo estaban atemorizados por fuera... Así que fuimos realmente francos en los panfletos... tratamos de interpretar los intereses

<sup>396</sup> Ibid.

<sup>397</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972. La ley sindical chilena entregaba 10 votos después de solo 3 años en una empresa.

<sup>398</sup> Jorge Lorca (Sigo.), julio de 1972.

de clase y le poníamos el mayor ‘pino’... entonces por esa concientización la gente se fue convenciendo”.<sup>399</sup>

Para asegurarse de que *La Firme* llegara a todos los trabajadores de la fábrica, los jóvenes idearon un sistema de distribución más elaborado, en el cual algunos activistas estaban a cargo de traer los panfletos a la fábrica y otros eran responsables de distribuirlos desde ahí.<sup>400</sup> Aún, señala Emilio Hernández, “una cosa faltaba: que los compañeros pescaran los volantes y los llevaran para leerlos en la casa”. El problema era hacer que los viejos se sobrepusieran a sus temores hacia el sistema de control social de Yarur. “Entonces... decidimos que teníamos que leerla públicamente, aquí mismo en la fábrica, para demostrar que ya se había perdido el miedo al patrón”. La oficina de Bienestar afuera de las secciones de trabajo era tradicionalmente el cuartel del jefe de control social de Yarur y el lugar más arriesgado para intentar ese tipo de manifestación. “Entonces un día nos sentamos en Bienestar y empezamos a leer *La Firme*... y nos pusimos a reírnos de las tallas y todas las cuestiones”. Esta demostración de jóvenes machos tuvo el efecto deseado: “Después de eso todos leían, incluso los jefes la leían”, señaló Hernández riéndose.<sup>401</sup>

Como la fecha de la elección se acercaba, *La Firme* se movió de un ataque general al sistema de Yarur a lo específico de la campaña. “Todos los días aparecían panfletos haciendo la historia de nuestros candidatos y desprestigiando a los otros. Pusimos los nombres de los candidatos de la gerencia con rayas y decía: ¡Por este No! Y pusimos los nombres de nuestros candidatos en letras grandes: ¡Por estos Sí! Y mediante una guerra de panfletos convencimos a muchos [viejos]”.<sup>402</sup> Convencer a los viejos de la justicia de su causa era una cosa, persuadirlos de votar por la lista insurgente era algo distinto, como se dieron cuenta los jóvenes. “Los compañeros antiguos habían vivido en carne propia toda la explotación y represión que era Yarur, así que no tuvimos ningún problema para convencerlos de que las cosas *debían* cambiar”. “El problema era convencerlos de que las cosas *podían* cambiar, y sin riesgos para ellos”, explicó Emilio Hernández.<sup>403</sup>

Los problemas de los jóvenes eran exacerbados por la contraofensiva de Amador Yarur, una campaña de propaganda calculada para jugar con los temores variados que años en la fábrica Yarur habían infligido en la conciencia

<sup>399</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>400</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>401</sup> Ibid.

<sup>402</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>403</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

de los viejos. "Ellos empezaron a hacer circular rumores de que don Amador estaba esperando que saliésemos elegidos porque él iba a cortar un montón de gente y que él ya nos había comprado y que todo esto era solo un teatro que estábamos haciendo como candidatos de la oposición... y muchos creyeron esos rumores".<sup>404</sup> Fue Jorge Lorca, en muchas maneras el candidato insurgente más atractivo –joven, buenmozo, educado, y atlético– quien despertaba mayores sospechas a ojos de los viejos, sospechas que eran el reflejo de sus cualidades. "Había rumores de que Lorca tenía sexto año de Humanidades y que se iba a arreglar con los patronos y se iba a ir, que se iba a vender al patrón porque ¿con sexto año de Humanidades para qué se iba a quedar aquí?", razonaban los viejos.<sup>405</sup>

Estos no eran solo rumores. Amador Yarur estaba haciendo todo lo posible por transformar su propaganda en profecía. Fue a Jorge Lorca a quien se acercó primero. "Algunos días, antes de la elección, llegó a mi pieza en la Población Yarur un mensajero de Yarur, un conocido. Yo no estaba porque andaba justo reuniéndome con algunos compañeros... regresé ligerito, pero ya se había ido. Pero dejó comprometido su regreso dentro de una hora y diciendo que me asegure de estar ahí". Lorca sospechó "que lo mandaba Yarur para hacer algo", así que subió en un taxi para pedir prestada una grabadora a un amigo. "La oculté y la dejé funcionando. Así que cuando llegó este mensajero de Yarur le grabé toda la conversación". Estaba "muy claro y para nada sutil", señaló Lorca. "A mí me dice: 'el Chico me manda para decirle que está dispuesto a pagarle más o menos 50 millones de pesos y una casa pero siempre que usted se dé vuelta. Y eso sería el comienzo, porque después vendrían otras cosas' ". Lorca trató de "alargar la conversación", para obtener más información y más evidencia comprometedoras. Entonces "le dije que era muy poco, que podría ser un poco más" y el mensajero prometió "transmitir al Chico lo que había dicho". Fue lo último que Jorge Lorca supo acerca de esta plata. Amador Yarur "no era tonto, así que debe haberse dado cuenta de lo que estaba pasando", concluyó el candidato insurgente.<sup>406</sup>

Para aquellos que recordaban cómo Amador Yarur había quebrado el movimiento de trabajadores de 1962, su estrategia era clara. Llevar solo tres candidatos para las cinco posiciones podía hacer que los insurgentes ganaran la mayoría en la mesa directiva del sindicato, pero sería una mayoría simple, vulnerable a que cualquier candidato del movimiento se vendiera. Al no lo-

<sup>404</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

<sup>405</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>406</sup> Jorge Lorca (Santiago), julio de 1972. El mensajero era el jefe del casino.

grar su objetivo con Lorca, Yarur se centró en Héctor Mora, esta vez utilizando un acercamiento más sutil y un mensajero más prominente. "Mario Léniz, el jefe de Bienestar –y ex presidente del sindicato amarillo–, fue al laboratorio donde yo trabajaba y me dijo: 'Mira, don Amador quiere hablar contigo... A tal hora él te va a esperar en Las Vertientes', un restaurante en las afueras de Santiago, con una piscina y un casino, es un lugar muy bonito en los cerros", recordó Mora. Un auto lo llevaría desde su casa y lo traería de vuelta, todo pagado por Amador Yarur, "entonces no habrá problema". Después de hablar con Raúl Oliva, Mora le dijo a Léniz que él "no podía ir ese día, pero que sí podía ir al otro día. 'Claro', replicó Léniz. 'Ningún problema'".<sup>407</sup>

Todos los problemas estaban en la cabeza de Mora –y en la historia social de la fábrica Yarur–. Podía ser pura paranoia, pero a pesar de la buena reputación del restaurante, las fantasías de Mora sobre su viaje eran todas pesadillas –de matones o fotografías–: "¿Y si él saca un rollo de billetes y aunque no los reciba, él tiene un fotógrafo ahí que saca justo la foto de él y yo con el dinero?", se preocupaba Mora. Así que aplazaba a Léniz "hasta que finalmente se dio cuenta de que solo estaba hablando, pero no tenía el menor ánimo de ir".<sup>408</sup> Amador Yarur había finalmente encontrado un grupo de dirigentes trabajadores que no podría comprar. El Chico tendría que intentar otra táctica.

Amador Yarur sabía que si no podía comprar a Lorca o Mora, un viejo comunista como Lorenzo Calderón era incapaz de sucumbir a sus sobornos. Pero los insurgentes solo habían nominado tres candidatos y si no podía sobornar uno de ellos, de todos modos podría lograr su objetivo asustando a uno de ellos para salir de la carrera. Su blanco era el chico y delgado Calderón. Todo se hizo al "estilo Chicago, como una película de gánsters", explicó Lorca.<sup>409</sup> "Unos pocos días antes de la elección, cuatro sujetos se bajaron de un auto donde la esposa de Calderón estaba comprando y la tomaron ahí mismo y le dijeron que si su marido no se retiraba de la cosa, le iba a costar carito a ella".<sup>410</sup>

"Entonces la señora llegó a nuestra reunión con ataque", señaló Mora, pero el candidato comunista estaba determinado "a no entregarse al patrón". Entonces "nosotros fuimos con la señora de Calderón a los diarios y la radio a denunciar el hecho", haciendo capital político de un crimen capitalista. Lamentablemente para Mora: "justamente mi señora tenía puesta la radio. Así, cuando llegué a la casa ¡puchas!, ¡tenía un drama! Después no quería salir ni a

<sup>407</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

<sup>408</sup> Ibid.

<sup>409</sup> Jorge Lorca (Santiago), julio de 1972.

<sup>410</sup> Héctor Mora (Santiago) julio de 1972.

comprar. Y me entré a preocupar yo también. Comenzó una psicosis; como le pasó a ella le puede pasar a mi señora. Y desgraciadamente mi señora es enferma de los nervios, incluso le falla un poco el corazón. Así que me entró una preocupación hasta por la casa... tengo tres niñas. Así que tenía doble preocupación: en la fábrica y en la casa". Las tácticas propias del hampa de Yarur podían haber fallado con Calderón, pero se acercaban a que Mora perdiera la cabeza –y la carrera–. "Todos los días ella me decía que me retirara", señaló. Pero con "el apoyo de los compañeros", perseveró y sus temores nunca se materializaron.<sup>411</sup>

Una amenaza más visible era la brigada de choque, compuesto por boxeadores especialmente reclutados y otros musculosos leales de Yarur, a quienes Amador Yarur había revivido durante la campaña presidencial "para calmar la efervescencia de los gallos", como explicó un leal de Yarur.<sup>412</sup> Cuando comenzó la campaña para la elección sindical, la brigada de choque incrementó su número, armas y visibilidad. La habían revivido, creían los insurgentes, "con la intención de entrar en acción como en la huelga de 1962", cuando se pelearon batallas campales entre partidarios de cada lado de las líneas de piquete.<sup>413</sup> Por cierto, la brigada de choque parecía amenazante para los dirigentes insurgentes. "Ellos nos amenazaron y pensaban liquidarnos así muy crudamente", señaló Lorca. "Se juntaban y nos esperaban en las esquinas... en cada esquina cuatro o cinco de ellos, pero nunca se atrevieron a actuar. Mostraban que andaban con revólveres en la cintura, pero de ahí no pasaron... nunca los dejamos provocarnos a una confrontación, como pasó en 1962. Las cosas se mantuvieron tensas".<sup>414</sup>

Rara vez en el pasado los Yarur habían sido reticentes de usar el garrote cuando les fallaba la zanahoria, lo que hacía su cautela en 1970 más llamativa. La explicación de la ausencia de violencia, insistió Lorca, estaba en el contexto político que había cambiado: "Porque debido al cambio de gobierno... la fuerza pública no le prestaba gran apoyo a Amador Yarur. No fue como en el 62, que toda la fuerza pública la tuvo en la mano y la manejaba como él quería... Debido a eso los integrantes de la brigada de choque no actuaban, porque si actuaban iban a agredir a alguien y lo primero que iba a pasar con ellos era ir derecho a la cárcel, porque las condiciones eran muy diferentes al 62".<sup>415</sup> La

<sup>411</sup> Ibid.

<sup>412</sup> Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>413</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>414</sup> Jorge Lorca (Santiago), julio de 1972

<sup>415</sup> Ibid.

asunción del mando del Gobierno Popular situaba el poder del Estado por primera vez al lado de los trabajadores, alterando el equilibrio de poder entre los empresarios y los obreros en la fábrica Yarur.

Como consecuencia, ni los sobornos de Yarur ni sus amenazas disuadieron el movimiento de los trabajadores. Por el contrario, la izquierda fue capaz de dar vuelta estas tácticas de Yarur para su propia ventaja, tanto en la campaña para la elección en la fábrica como en el país. Quizás la amenaza que hicieron los matones de Yarur a la esposa de Calderón asustó a la esposa de Mora, pero su denuncia por Radio Nacional fue prueba poderosa de la acusación de la Unidad Popular de que los capitalistas chilenos eran criminales que debían ser expropiados. Lo mismo era cierto en cuanto a los intentos de Amador Yarur de sobornar a Jorge Lorca que fueron grabados; Lorca "llevó la grabación a la CUT", que la puso en la radio y "la sacó en todas las partes y a nivel nacional; como los capitalistas trabajan, como él sobornaba".<sup>416</sup> Dentro de la fábrica además, el hecho de que Amador Yarur había tratado de comprar a Jorge Lorca y había fallado, hizo mucho para que lo aceptaran los viejos que se resistían a votar por él; sobre todo, la resolución de ambos intentos afectó la imagen de omnipotencia de Amador Yarur y fortaleció las convicciones de los trabajadores de que bajo el compañero presidente el poder del Estado estaba de su lado.

Pero había varios hilos que todavía mantenían vivo el poder de don Amador. Los rumores de despidos masivos recordaban a los viejos que podía repetirse lo que había sucedido en 1962. Puede que la reactivación de la brigada de choque no asustara a los jóvenes, pero sí intimidaba a los viejos. En combinación con el sistema de vigilancia y soplónaje de don Amador, estas tácticas podían limitar las interacciones de los viejos con los candidatos y activistas insurgentes. Además, los candidatos en sí serían aislados, como Lorca descubrió. "En mi sección... los jefes les tenían prohibido a los demás compañeros conversar conmigo. Nadie podía conversar conmigo durante las ocho horas de trabajo. Y el compañero que sí lo hacía, se lo llevaban a la oficina y se lo lumbaban bien lumbado", subrayó Lorca. "Incluso tenemos un caso, el compañero Méndez, del turno de noche, una vez desobedeció tal orden, fue a conversar conmigo y lo llamaron a la oficina... y le decían que para otra ocasión iba a ser sacado de la sección". Por el contrario, sacaron a Lorca. "Al par de días después, me mandaron al 'Pool', recordó. "Se trataba de desarmarlo a uno moralmente. Me mandaban a barrer distintas secciones, limpiar vidrios por afuera en invierno, con lluvias, con las heladas. Me mandaban a limpiar los baños, cuestiones así. La cuestión era denigrarme, desmoralizarme, deshacerme por dentro".<sup>417</sup>

<sup>416</sup> Ibid.

<sup>417</sup> Ibid.

Si la idea de enviar a Lorca al "pool" era aislarlo políticamente, fue contra-productiva. La tarea de limpiar las diferentes secciones de trabajo la usó como una oportunidad para hacer campaña. "Conversaba con los compañeros. Algunas veces ni siquiera hacía la pega; los compañeros la hacían por mí", relató. Haciendo de la necesidad virtud, Lorca transformó su castigo en una lección viviente de por qué los trabajadores de Yarur necesitaban un sindicato independiente que los defendiera. "Al final", rió, "parece que los jefes se dieron cuenta de que era mejor que estuviera en mi propia sección porque... en el 'pool' podía moverme por otras secciones... y conversar con los otros compañeros... una posibilidad que no tenía estando en mi propia sección. Entonces ellos me tuvieron [en el 'pool'] por una semana, y entonces me regresaron a Telares hasta cuando llegó la elección".<sup>418</sup>

A medida que el día de la elección se aproximaba, a pesar del ambiente de temor y desconfianza que envolvía la fábrica, los dirigentes del movimiento estaban confiados de que estaban progresando. Era cada vez más común escuchar a los viejos decir: "Si al final perdemos, no vamos a perder nada y si los jóvenes se venden, bueno las cosas van a continuar como antes, eso es todo".<sup>419</sup> Esto era cierto incluso "de las mujeres, que aparecían como amarillas, pero solo de temor", sentenció Carrera. "Muchas veces encontramos que las compañeras nos decían: 'Nosotras les damos el voto, pero no le digan a nadie'. 'De acuerdo, así será'", respondían los jóvenes.<sup>420</sup> ¿Pero sería así? Los leales de Yarur estaban prediciendo una victoria abrumadora y era imposible para los insurgentes saber cuántos de esos votos prometidos irían realmente a sus candidatos -y si habían persuadido lo suficiente a los viejos de ganar la elección.

El 17 de diciembre fue el día de la elección y la presencia de la prensa nacional subrayó que su importancia trascendía los muros de la fábrica. La votación se sostuvo en la sede sindical de Pizarreño, un cambio de lugar fuera del sitio tradicional de la fábrica el cual era por sí mismo un signo de que los tiempos habían cambiado -y un presagio de voto honesto-. "El local estaba totalmente lleno y con doce inspectores laborales dentro del lugar y lleno de Carabineros afuera... y Canal 13 filmando, parecía como una elección nacional... algo realmente importante", señaló Héctor Mora.<sup>421</sup>

Era bastante claro e importante para ambos lados que había que hacer uso de todos los recursos posibles, con reglas o sin reglas. Los inspectores laborales

<sup>418</sup> Ibid.

<sup>419</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>420</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>421</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

atestiguaron que no hubo presión de voto, pero hubo ciertamente mucho electoralismo alrededor de los puestos de votación. "Nosotros tiramos propaganda en todos lados", recordó Emilio Hernández. "Nosotros estábamos repartiendo *La Firme* en el mismo local de votación".<sup>422</sup> Pero también "los amarillos andaban comprando votos, diciéndole a la gente que no deberían votar por los comunistas -¡y Allende ya era presidente!" señaló Carrera indignado.<sup>423</sup> Mientras tanto, dentro de la fábrica misma "ese día... los amarillos sacaron gente de su trabajo para hacer propaganda para ellos durante las horas de trabajo y, además, trajeron gente enferma en brazos a los lugares de votación; ¡Los acarrearón allá! ¡Menos mal que no llevaron a los muertos!".<sup>424</sup>

El recuento de los votos fue más ordenado, pero tuvo su propio drama. "con la tensión cuando empezó el recuento de votos y nosotros vimos que contaban puros votos amarillos: recuerda Carrera, cien votos amarillos, quinientos votos amarillos y no salía nada de nosotros".<sup>425</sup> Eran las nueve de la noche y había sido un largo día. La tensión se vio en los candidatos y "a Lorca le dio un ataque de nervios, le corrían las lágrimas... y con el lugar lleno. Nunca había visto algo como eso", afirmó Hernández.<sup>426</sup> "Pero al fin, cuando eran las diez de la noche ya, todos nuestros votos comenzaron a aparecer". Primero "puras papeletas de votos para Calderón", <sup>427</sup> lo que hizo pensar a los otros activistas "lo peor del Partido Comunista... pero finalmente los votos para Lorca y Mora comenzaron a aparecer, ¡un montón de nuestros votos!"<sup>428</sup>

Al final, fue la aplastante victoria electoral que los leales de Yarur habían previsto, pero ellos eran los derrotados. "Logramos captar más del 80% de la gente", recuerda Hernández. "De nuestros tres candidatos cada uno sacó más de 3.000 votos y los dos candidatos amarillos que encabezaron su lista ni siquiera sacaron 3.000 entre ambos. Así que realmente fue una paliza", una victoria que no solo excedía las expectativas de izquierda, sino que jamás se la hubiesen imaginado.<sup>429</sup> Después de todos sus temores, Lorca recibió la mayor cantidad de votos y fue electo presidente del nuevo sindicato "liberado", con Mora como secretario y Calderón como tesorero. El movimiento insurgente había recuperado el sindicato de obreros de Yarur del control de la empresa.

<sup>422</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>423</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>424</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>425</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>426</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>427</sup> Ibid. Los trabajadores podían juntar sus 5 o 10 votos en un candidato o dividirlos entre varios.

<sup>428</sup> Ibid.

<sup>429</sup> Ibid.

A medida que las dimensiones de su triunfo se hicieron claras, las tensiones que dominaron el día dieron lugar a la euforia. "Después... nosotros dejamos el lugar de votación marchando", recuerda Hernández. "Nosotros marchamos desde ahí a la fábrica gritando consignas contra los explotadores y contra los amarillos".<sup>430</sup> Fueron estos sonidos de celebración desafiante lo que trajo al turno de noche las primeras noticias del resultado electoral. "El turno de noche estaba trabajando, pero no podían trabajar tranquilamente, todos ellos esperando los resultados de la elección... y aquí el turno de la noche... había sido el brazo fuerte de los compañeros derechos... así que todos [estaban] preocupados".<sup>431</sup> Amador Yarur había "reforzado los guardias en las puertas... y algunos compañeros al calor de la victoria venían con el ánimo de entrar con las noticias", señaló Mora.<sup>432</sup> Era un escenario como para confrontación, pero se evitó, gracias a la gestión de los dirigentes del nuevo sindicato, en su primera acción como dirigentes elegidos. "No, les dijimos. 'Déjennos hablar con los porteros y los supervisores'. Así que les dijimos: 'Mire, nosotros acabamos de ser elegidos dirigentes y queremos entrar, poner los avisos en la pizarra, el resultado oficial y nada más. No cometer ningún acto, no tenga cuidado'. Entonces, accedí y entramos", recuenta Hernández. Fue una escena que recordarían por mucho tiempo. "Todos cantamos la Canción Nacional y yo puse en la pizarra: ¡GANAMOS!"<sup>433</sup> Para aquellos que habían vivido la historia de la industria Yarur, fue un hecho histórico.

Fue solo el comienzo de la celebración. "Todo el turno de noche paró y llenó Bienestar y salieron todos", a la cálida noche de verano. "Unos lloraron. Fue una cuestión bien conmovedora", recordaba Mora. "Y de ahí nos amanecimos celebrando la victoria".<sup>434</sup> Para Mora, que casi se había retirado de la campaña por la ansiedad de su señora, el triunfo fue particularmente satisfactorio: "Yo llegué a casa como a las seis de la mañana y mi señora no había dormido nada. Lo primero que me preguntó fue cómo había salido. Así que le dije: "¡Ganamos lejos! ¡Y ahora me va a creer! Ella saltó de alegría más que yo".<sup>435</sup>

Si la postulación de solo tres candidatos había sido una prueba de la conciencia trabajadora, "para ver cómo lo hicimos",<sup>436</sup> la victoria abrumadora de los insurgentes fue una respuesta clara. "Evidentemente, nosotros cometimos el error

<sup>430</sup> Ibid.  
<sup>431</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.  
<sup>432</sup> Ibid.  
<sup>433</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.  
<sup>434</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.  
<sup>435</sup> Ibid.  
<sup>436</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

de no tener suficiente confianza con los compañeros", confesó Mora después. "Pero ahora era solamente un problema de los dos... de aquellos que Yarur había puesto antes, solo Osvaldo Troncoso y José Muñoz fueron reelegidos como directores".<sup>437</sup> Después de esta manifestación tan decisiva de apoyo popular, la nueva directiva de izquierda del sindicato no estaba dispuesta a tolerar "ni un amarillo como director [del sindicato]".<sup>438</sup> Al principio, parecía que los dos iban a renunciar frente a la presión popular, pero Amador Yarur no lo permitió. En lugar de aceptar el veredicto electoral y entenderse con la nueva directiva, ordenó a Troncoso y Muñoz pelear una acción de retaguardia. "Aunque nada más que uno de mis dirigentes quedara, tiene que quedarse en mi sindicato", Yarur instruyó a sus partidarios.<sup>439</sup> Debían permanecer en la mesa sindical a toda costa. Era una invitación a la confrontación —una que la nueva directiva izquierdista estaba muy dispuesta a aceptar—. No bien habían asumido sus nuevos puestos cuando empezaron a buscar temas para censurar a los dos dirigentes amarillos que permanecían, la única manera de sacarlos de la directiva.

Osvaldo Troncoso, el expresidente del sindicato amarillo, inmediatamente entregó a la izquierda el pretexto que estaba buscando. Dos días después de la elección, recontaron las actas sindicales,<sup>440</sup> "a raíz de rumores de que un grupo de compañeros encabezados por la nueva directiva se tomaría la fábrica, hubo un serio incidente en la sala de Bienestar, un intento de pugilato entre directores". Troncoso, en un raptó de ira que era a la vez personal y política, acusó a Calderón y Lorca de tratar "de llevar al personal a la huelga y dejarlos sin plata para las fiestas" y trató de provocarlos a pelear. Esto ya era malo, pero fue el toque final de Troncoso que lo liquidó. En la reunión del sindicato al día siguiente, Ramón Vidal atestiguó que Troncoso "fue a decirle que iría a buscar su revólver y mataría al primero que apareciera intentando tomarse la industria". La corta reunión entonces votó "por unanimidad pedirles la renuncia a los compañeros dirigentes sindicales José Muñoz y Osvaldo Troncoso".

Amador Yarur todavía se negaba a entregar su posición en "su" directiva sindical, que posteriormente, como en 1962, podía usarse para revertir la situación para la izquierda. Esperando conceder un contrato favorable a cambio de dos asientos en la mesa sindical, "solicitó" a los nuevos dirigentes sindicales "que no se pidiera la renuncia al compañero Osvaldo Troncoso".<sup>441</sup> Pero cuan-

<sup>437</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.  
<sup>438</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.  
<sup>439</sup> Eugenio Stark (Santiago), junio de 1972.  
<sup>440</sup> Sindicato Industrial Yarur S.A., *Actas* (20 de diciembre de 1970), pp. 316-17.  
<sup>441</sup> Ibid. (31 de diciembre de 1970), p. 319.

do Troncoso tomó su propia defensa y abogó que “el siempre había sido derecho y siempre había defendido los intereses de los trabajadores”, Jorge Lorca lo llamó un mentiroso y con un gran sentido del drama puso la grabación del intento de Yarur de sobornarlo, en la cual el mensajero de Yarur había nombrado a Troncoso y Muñoz como “sus” candidatos.<sup>442</sup> La táctica persuadió a los trabajadores de que “Troncoso y el otro amarillo eran culpables de sobornar a compañeros”.<sup>443</sup> De nuevo, la asamblea sindical pidió a los dirigentes amarillos renunciar, y de nuevo parecieron acceder, pero la carta nunca llegó. Finalmente, fueron censurados y expulsados en una reunión en enero por una votación de 1.300 contra 300 –esta última cifra representaba los pocos obreros apatronados que le quedaban a Amador Yarur.<sup>444</sup>

Cuando quedó claro que la miel no funcionaría con los nuevos dirigentes sindicales, Amador Yarur se volvió agrio. Todavía tenía miedo de confrontarlos sobre problemas que podían detonar una huelga o una toma de la fábrica, “pero ya otras peticiones más chiquitas, del problema común, diario, no cedía”, relató Lorca.<sup>445</sup> Dentro de la fábrica, los jefes estaban instruidos para dar “la menor cantidad de soluciones posibles a los problemas que ‘estos caballeros’ (como nos llamaban) presenten” y como “buenos apatronados, ellos cumplían las órdenes de Yarur al dedillo”. Al mismo tiempo, “si en cambio iba un ex dirigente, que era apatronado y que había sido derrotado, presentaba una solicitud, se la otorgaba”. Había vuelto a la estrategia de su padre, de enfrentar un movimiento insurgente que había ganado la directiva sindical pese a la oposición de Yarur. “Claro, lo que él quería era que nosotros apareciéramos como ineficientes y poco efectivos para las masas y que pareciera que ellos no habían ganado nada con el cambio que había ocurrido; que eran mejores los viejos dirigentes amarillos, quienes al menos tenían los vínculos y podían conseguir todo lo que querían”.<sup>446</sup>

Amador Yarur también hizo lo que pudo para bloquear los esfuerzos de los nuevos dirigentes por unificar a los obreros tras ellos. “Nosotros siempre llamábamos a nuestros compañeros de no andar provocando, no andar ofendiendo a los compañeros que sabíamos nosotros que eran de la parte patronal, sino que conversaran con ellos, les dieran a entender que dejaran de estar luchando por derechos que no les correspondían, que no defendieran cuestiones que eran de un capitalista y no le correspondían a un trabajador, que fueran a ocu-

<sup>442</sup> Ibid; Jorge Lorca (Santiago), julio de 1972.

<sup>443</sup> Arnaldo Pérez (Santiago), agosto de 1972.

<sup>444</sup> Sindicato Industrial Yarur S.A., *Actas* (10 de enero de 1971), p. 325.

<sup>445</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>446</sup> Ibid.

par el lugar que les correspondía, al lado de sus compañeros”, relató Lorca.<sup>447</sup> Pero esfuerzos de ese tipo por transformar la conciencia de los apatronados chocaban con Amador Yarur y su rígida determinación de mantener a sus trabajadores divididos y mantener viva la posibilidad de revertir los resultados de la elección. Había pasado con otros movimientos insurgentes en la historia de la fábrica y nadie podía asegurar que no pasaría de nuevo. Durante las semanas siguientes a la derrota sindical, Amador Yarur infló a sus “incondicionales” con recuerdos del pasado y las promesas de que ellos pronto “harían carne molida con los rojos”.<sup>448</sup>

Lo que hacía estas declaraciones particularmente ostentosas era la nueva apariencia paramilitar de la brigada de choque y la renovación de las amenazas contra los dirigentes sindicales y sus familias. De repente, miembros de la brigada de choque desaparecían de la fábrica en las tardes y algunos por días. Ellos volvían con armas nuevas y posturas militares y los dirigentes izquierdistas recibieron informes de que estaban siendo entrenados por instructores “traídos desde Panamá” e incluso enviados a Bolivia para instrucción especial por los “Rangers” entrenados por norteamericanos en ese país.

“¡Imagínese! ¡Instrucción militar como a cuarenta gallos!”, relató un Raúl Oliva escandalizado.<sup>449</sup> Esta transformación de la brigada de choque prácticamente en una fuerza paramilitar se puede haber hecho con el objetivo de resguardarse contra una toma de la fábrica, pero los dirigentes sindicales tomaron de manera personal las fuertes amenazas y violencia física que representaba.<sup>450</sup>

“Les pasó lo mismo a cuatro o cinco de nosotros”, señala Lorca.<sup>451</sup> “En forma personal echaban una carta al casillero que uno ocupaba. A mí me echaron una con la amenaza de que me iban a liquidar, así crudamente, porque éramos unos sinvergüenzas comunistas... que nos mandaban a buena parte. Les mandaban un saludo a nuestras mamás también y nos decían que si no nos dejábamos de molestar nos iban a liquidar”. Sin embargo, esta vez los leales de Yarur fueron más allá de las amenazas de violencia e intentaron consumirlas, comenzando por la esposa de Lorenzo Calderón. “Ella se dio cuenta de que un auto dos o tres veces la había seguido cuando iba a hacer las compras en la población. Un día... trataron en forma muy rápida de echarla arriba del auto y le dijeron que si no

<sup>447</sup> Ibid.

<sup>448</sup> Daniel Gómez (Santiago), septiembre de 1972. Gómez fue por largo tiempo leal de Yarur y miembro de la reactivada brigada de choque.

<sup>449</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>450</sup> Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972; Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>451</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

dejaba [la directiva] su marido ella iba a pagar el pato, si no lo pagaba el mismo marido", contó Jorge Lorca. "La compañera trató de escapar y lo logró... pero cosas como esas pasaban".<sup>452</sup> El mismo auto siniestro y sus ocupantes trataron de arreglar el asesinato de Lorca: "A una mujer que ellos sabían que tenía contacto con nosotros y que frecuentemente venía al sindicato, ellos le ofrecieron un viaje a Estados Unidos y una suma de dinero y le pasaron una pistola para pegarme un balazo", afirma el presidente sindical.<sup>453</sup>

Si el propósito de Amador Yarur era intimidar a los dirigentes sindicales hacia la sumisión, él estaba cayendo en la desilusión. "Todo esto no sirvió para nada", afirmó Lorca orgulloso. Si algo eran estas tácticas, eran contraproducentes. Para Lorca, "estas amenazas eran como un disparo en el hombro... para darle un poco más de pasión a mis esfuerzos, para acelerar las cosas".<sup>454</sup> Incluso la nerviosa esposa de Mora "se armó de valor" y estuvo "más calmada" ante estas nuevas amenazas,<sup>455</sup> las cuales también hicieron que los dirigentes parecieran heroicos ante los ojos de las bases, que se unían a ellos indignados. Sobre todo, estas amenazas subrayaron la necesidad de la unidad trabajadora para enfrentar los implacables intentos de Amador Yarur por revertir el veredicto electoral.

Con la unidad como prioridad, cinco ó siete candidatos nominados para reemplazar a los dirigentes amarillos censurados renunciaron a favor de dos dirigentes del movimiento popular –Raúl Oliva y Pablo Rosas–, quienes fueron electos por una mayoría abrumadora el 5 de marzo de 1971. "Y así se mantenían los rojos", concluyó un satisfecho activista del movimiento.<sup>456</sup> Con la elección de Oliva, el movimiento que había iniciado hacía apenas un año hacía honor a su nombre: "Liberación Sindical".

Para entonces los dirigentes jóvenes habían transformado el viejo sindicato apatronado. "Después de la gran victoria sobre los apatronados vino la lucha por organizar el sindicato para convertirlo en un organismo realmente representativo de la clase trabajadora y para darle poder también", señaló su nuevo presidente, Jorge Lorca. En el pasado, el sindicato había sido dirigido por "un pequeño grupo de incondicionales de Yarur", con la mínima participación de las bases. Ahora los nuevos dirigentes izquierdistas iniciaron una serie de reformas internas calculadas para fomentar la participación popular y asegurar la democracia sindical. Los estatutos sindicales fueron enmendados para ha-

<sup>452</sup> Ibid.

<sup>453</sup> Ibid.

<sup>454</sup> Ibid.

<sup>455</sup> Héctor Mora (Santiago), julio de 1972.

<sup>456</sup> Arnaldo Pérez (Santiago), agosto de 1972.

cer la censura y el recambio de los dirigentes más fácil. Los delegados sindicales ahora eran elegidos de cada sección y de cada turno para dar a las bases un canal regular de comunicación con sus dirigentes. "Así podíamos saber todos los problemas que estaban ocurriendo en la base de la fábrica", explicó Lorca. Una completa estructura de comités fue también creada y se exigieron multas por no asistir a las reuniones sindicales. Estas medidas en conjunto buscaron incrementar la receptividad del sindicato ante sus bases y la responsabilidad de ellas ante su sindicato. "No fue difícil", sentenció Lorca, "porque todos los compañeros estaban unidos y entusiastas".<sup>457</sup>

Otras iniciativas barrieron los vestigios que permanecían de la era del sindicato apatronado. Para destacar y consolidar la independencia sindical del control de la empresa, los nuevos dirigentes decidieron adquirir su propia sala sindical con el dinero que obtuvieron por la venta del mausoleo en el cementerio en el cual los dirigentes del sindicato amarillo habían invertido las cuotas de los socios –un giro simbólico del sindicato: de la muerte a la vida–. Se despidió al contador sindical, un amigo de los Yarur, con su sueldo excesivo; y Miguel Oyaneder, quien había servido a conciencia en ese puesto durante 1962 y 1963, fue repuesto en el cargo que había tenido durante la era anterior al sindicalismo independiente de la fábrica Yarur. Por primera vez, desde ese movimiento fracasado, el sindicato de Yarur se integró en el movimiento laboral nacional –la CUT y la Federación Nacional Textil (FENATEX)– un vínculo prohibido bajo el viejo régimen. Con sus nuevos dirigentes izquierdistas, los obreros de Yarur rápidamente reestructuraron su sindicato conforme el modelo predominante en el movimiento sindical chileno.<sup>458</sup>

No obstante que estas medidas para asegurar la democracia sindical e independencia eran importantes pasos en la consolidación del sindicato y su nueva directiva izquierdista, según muchos obreros de Yarur eran menos importantes que la negociación exitosa de un nuevo contrato. Si su primer esfuerzo de negociación colectiva era una prueba de su capacidad de liderazgo y los beneficios de un sindicato independiente, los nuevos dirigentes la pasaron con creces. Dentro de la primera quincena de su elección, ellos podían anunciar la negociación del mejor contrato en la historia de Yarur. La mejora salarial de un 45% significaba un aumento importante de los ingresos reales, dado que la tasa de inflación del año anterior había sido de 36%.<sup>459</sup>

<sup>457</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>458</sup> Sindicato Industrial Yarur S.A., *Actas* (diciembre–marzo de 1971), pp. 321–36; Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972; Roberto Campos (Santiago), enero de 1974.

<sup>459</sup> S.A. Yarur, Manufacturas Chilenas de Algodón, "Acta de Avenimiento" (28 de diciembre de 1970); Chile, Ministerio del Trabajo, Dirección General del Trabajo, Junta de Conciliación Especial para la Industria Textil, Departamento de Santiago. El aumento salarial por hora fue incluso mayor debido a que se concedió el pago de media hora de colación.

El nuevo contrato también incluía concesiones que los obreros de Yarur habían deseado por mucho tiempo: un receso de colación de media hora pagado y una jubilación de 17 días pagados por cada año de servicio, hasta entonces no existían beneficios de jubilación.<sup>460</sup> Sumado a esto, los nuevos dirigentes declararon orgullosamente que ellos habían ganado “permiso permanente para los directores sindicales para dedicar sus horas de trabajo a sus tareas sindicales con salario íntegro pagado por la empresa, una camioneta para que el sindicato usara en bienestar de todos sus miembros y para el trabajo sindical”, e incluso “un préstamo... para adquirir una sede sindical” fuera de la fábrica.

<sup>461</sup>

El significado del contrato trascendió sus detalles. No solo era la primera vez que los Yarur se habían sentido obligados a negociar de buena fe con una directiva sindical insurgente, sino que también Amador Yarur se había visto obligado a aceptar las demandas por las cuales los obreros habían luchado en vano durante décadas. Nada comparable al incremento general de salarios reales se había logrado antes por los trabajadores de Yarur y el pago de media hora de colación había sido una demanda que existía desde la introducción del turno corrido en 1966, habiendo sido de especial importancia para los trabajadores de entonces. Sin embargo, fue mediante el pago de la jubilación que los dirigentes jóvenes recompensaron a los viejos por su apoyo electoral. La negativa de los Yarur a garantizar ningún beneficio de jubilación había llevado a los viejos a la huelga en 1962 y ahora que muchos estaban acercándose a la edad de jubilación, el tema les era urgente. También importante era el acuerdo que permitía a los dirigentes sindicales izquierdistas el dedicar el día laboral a sus tareas sindicales a costa de la empresa, porque los Yarur siempre habían tratado de minar la efectividad de la directiva sindical de izquierda en el pasado. Por otra parte, desde la perspectiva de Amador Yarur, un préstamo de la empresa para la adquisición de una sede sindical fuera de la industria era ya el colmo. Desde que la fábrica había abierto, una sede sindical externa era algo que los Yarur habían combatido siempre –menos aún financiado.

Lo que persuadió a Amador Yarur de acceder a un contrato tan hereje fue una combinación de esperanza y temor. Esperaba intercambiar su cooperación con el contrato por el acuerdo de la directiva sindical izquierdista de permitir que sus dos leales se mantuvieran en la mesa sindical. Y una motivación incluso más poderosa era su temor a que la negativa a aceptar un contrato de ese

<sup>460</sup> Ibid.

<sup>461</sup> Sindicato Industrial Yarur S.A., *Actas* (27 de diciembre de 1970 y 10 de enero de 1971), pp. 318-19, 323.

tipo resultaría en la huelga legal que podía perder o incluso podía provocar la toma y estatización de la fábrica –su peor pesadilla–, lo que parecía inminente para Amador Yarur tras las elecciones sindicales. Por otra parte, el aumento salarial en el contrato, aunque considerable, era menos que lo que muchas otras industrias estaban otorgando a sus trabajadores y, por ende, no era un mal acuerdo para los Yarur bajo estas circunstancias.<sup>462</sup>

Los dirigentes sindicales de Yarur sabían que el aumento salarial que habían ganado era modesto comparado con el de otras empresas y estaban convencidos de que podrían haber obtenido más si hubiesen amenazado con huelga. Pero también estaban convencidos de que la huelga era la última cosa que necesitaban quince días después de haber recuperado el sindicato amarillo, con una campaña de regalías sin riesgos. Su objetivo inicial era consolidar su posición y la del nuevo sindicato independiente ganando rápidamente un contrato favorable de una empresa que en el pasado siempre había negado a los dirigentes sindicales izquierdistas obtener tal logro.<sup>463</sup> Así que usaron la negociación del contrato como una manera de agrupar las bases a su alrededor y de demostrar la viabilidad y valor de un sindicato independiente liderado por la izquierda –y un gobierno de Unidad Popular–. En abril de 1971, el primer sindicato independiente de obreros de Yarur en una década estaba consolidado. Los jóvenes habían derrotado a don Amador.

<sup>462</sup> Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972. El promedio del aumento salarial en Chile en 1971 era cercano al 63% aunque esta cifra incluía los grandes aumentos otorgados después en el año por empresas estatizadas. Sin embargo, dado el congelamiento de precios textiles del gobierno de Allende, el contrato implicaba una redistribución importante de las ganancias de la S.A. Yarur desde sus dueños a los trabajadores.

<sup>463</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.



## Capítulo 8

### Los empleados forman un sindicato

A principios de 1971, los obreros triunfantes tenían compañía: el primer sindicato de empleados<sup>464</sup> en la historia de Yarur. Si ganar un sindicato independiente obrero fue difícil, organizar los 500 empleados asalariados de la industria parecía prácticamente imposible. Los obreros “por extracción de clase... tenían una conciencia mucho más desarrollada”, explicó Ricardo Catalán, uno de los empleados que dirigieron ese esfuerzo.<sup>465</sup> La crianza, comunidad y experiencia de trabajo de los obreros reforzaban su sentido de solidaridad social e identidad de clase. Por contraste, “los empleados eran mucho más duros porque su primera pregunta era qué beneficio había en eso para ellos —no tenían claridad política ni conciencia de clase, ninguna experiencia de organización, ni siquiera un sindicato”.

Toda la socialización de los empleados había consistido en oponerse a las organizaciones de clase y a toda identificación política izquierdista. Con pocas excepciones, se consideraban de “clase media”, una categoría social amorfa, la cual oscurecía las enormes diferencias entre un empleado administrativo mal pagado y un próspero profesional. La mayoría de los empleados de Yarur provenía de hogares de clase media baja, muy conscientes del estatus social, y de familias de la clase obrera, que también querían diferenciarse de los obreros de cuyas filas habían emergido.

Era una diferenciación consciente que satisfacía las intenciones de los creadores del Código Laboral Chileno, que hacía la distinción legal entre obrero y empleado como una barrera para la unidad trabajadora, estableciendo una división entre trabajo manual e intelectual y reforzando esto último con privilegios. Organizados en sindicatos aparte, disfrutando de sueldos más altos y

<sup>464</sup> No obstante todos los obreros eran trabajadores de “cuello-azul” y muchos empleados eran trabajadores de “cuello-blanco” ciertas categorías de trabajadores de “cuello-azul” calificados habían ganado estatus de empleado por 1970, empañando la distinción legal original entre trabajo “manual” e “intelectual”. Para una discusión más amplia, véase nota 466.

<sup>465</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

mejores beneficios sociales, se esperaba de los empleados que remarcaran estas diferencias y se consideraran de clase media. Con movilidad social ascendente, pero restringidos en términos económicos y socialmente inseguros, los empleados eran muy conscientes del estatus social y resistentes a cualquier organización o política que pudiese estigmatizarlos como clase trabajadora frente a los ojos de sus superiores sociales.<sup>466</sup>

Por otra parte, los empleados de Yarur eran particularmente difíciles de organizar. La mayoría ganaba salarios que con frecuencia no eran mucho más que los sueldos de los obreros calificados, lo cual hacía que valoraran aún más su estatus social superior. Además, muchos de ellos derivaban su autoestima identificándose con los Yarur, deleitándose en el brillo reflejado de su riqueza y poder. Por otra parte, un alto porcentaje de los empleados de Yarur había ascendido desde las filas obreras de la fábrica en recompensa por su lealtad con el patrón, en muchos casos sin los requisitos de educación o talento. Como obreros ellos habían sido apatronados y su fijación con la lealtad se había intensificado por su experiencia en las batallas entre rojos y amarillos y la cruel represión de los esfuerzos obreros de organizar un sindicato independiente. Amador Yarur había “hecho” empleados a muchos, amarrándolos aún más, y les concedía pequeños favores a cambio de informar sobre sus compañeros. Esto los volvía “dependientes psicológicamente de don Amador”, sentenció un pensativo empleado.<sup>467</sup> “Aquí ellos hablaban de don Amador como si fuera el amo, como si fuera el señor de aquí”. Por consiguiente, no había un sindicato de empleados de Yarur en 1970, ni tampoco se había formado uno durante los 34 años de la fábrica. No había organización o tradición en que se pudieran basar los insurgentes.

Sin embargo, bajo “una sospechosa calma” y a pesar del temor y paternalismo, había un resentimiento que se podía usar en contra de los Yarur –y a favor de un sindicato– si se podía liberar. Los empleados de Yarur podían subrayar su superioridad social sobre los obreros, pero estaban plenamente conscientes de que “no pueden tener un estatus alto porque tienen sueldos miserables y muy pocos logran comprar un auto o un departamento”, las mar-

<sup>466</sup> Para los orígenes del código laboral (*op. cit.*) y las intenciones de sus creadores, véase Morris, *Elites, Intellectuals and Consensus* y Louvis Wolf Goodman, “Blue Collar Work and Modernization” (Ph. D. Diss., Northwestern University, 1970), pp. 7-9. Para una discusión más extendida de la distinción empleado-obrero y sus implicancias, véase Alan Angell, *Politics and the Labour Movement in Chile* (Londres, 1972), pp. 66-68, 148-49. Con el tiempo, algunos obreros calificados se unieron a la categoría de empleado, un reflejo de la presión política y aspiraciones trabajadoras.

<sup>467</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

cas materiales de la clase media. Por otra parte, para muchos empleados las diferencias entre sus salarios y los sueldos de los obreros no eran grandes, pero la brecha entre sus ingresos y aquellos del nivel superior administrativo era enorme. Peor aún, los empleados en el banco Yarur, el Banco de Crédito e Inversiones, recibían salarios más altos y mejores beneficios como resultado de estar sindicalizados. En verdad, el reivindicacionismo económico de los empleados exigía la formación de un sindicato.<sup>468</sup>

Asimismo, para muchos empleados con preparación profesional la manera personalista en la cual Amador Yarur llevaba su industria era una fuente de aislamiento y frustración. “Yo nunca podía hacer mi oficio como requería”, se quejaba un contador apolítico. “Siempre andaba don Amador diciendo hágalo de otra manera o no se meta acá o al final aunque no me dijera nada era el miedo a qué iba a decir algo más adelante... desde el punto de vista profesional no había satisfacción...”.<sup>469</sup> No fue casualidad que las dos secciones donde los empleados primero se resistieron a Amador Yarur fueran IBM (Procesamiento de Datos) e Ingeniería Industrial (Control de Producción y Planificación), dos de las secciones más modernas en una fábrica altamente tradicional, creadas durante la modernización de Jorge Yarur en la década anterior. Los empleados en estas secciones eran profesionales que debían sus posiciones a su calificación y no al favoritismo. Además, la naturaleza de su trabajo implicaba un respeto por las normas objetivas y un menosprecio por la administración arbitraria.

Esto era sobre todo notorio en IBM, donde echaron a cinco empleados en 1966 por organizar el primer paro de empleados en la historia de Yarur S.A. Como resultado, se contrató un nuevo grupo desde otras empresas, que tuvieran experiencia, para así reemplazar a los trabajadores despedidos. Ya que el nuevo jefe de Procesamiento de Datos, Pedro García, se sentía frustrado con las restricciones impuestas por don Amador que limitaban su trabajo de “hacer cuentas” y “usar la computadora como una impresora”. También se asombró al descubrir mediante sus propios cálculos que los informes anuales disminuían las ganancias de la empresa.<sup>470</sup> Por otra parte, García y Catalán habían trabajado en empresas con fuertes sindicatos de empleados y les sorprendió lo que vieron en Yarur. “Lo que me extrañó inmediatamente cuando llegué a la empresa”, recuerda García, “es que cuando consulté dónde estaba el sindicato, para hacer algunas consultas de tipo social y del servicio de bienestar, a mí la primera respuesta que se me dio fue: que no mencionara nunca acá la palabra ‘sindicato’”.

<sup>468</sup> Ibid.

<sup>469</sup> Víctor Valencia (Santiago), agosto de 1972.

<sup>470</sup> Pedro García (Santiago), agosto de 1972.

Adicionalmente, la mayoría de los empleados en IBM llegaron a Yarur después de experiencias que dieron forma a sus tendencias izquierdistas. Para uno, había sido un padre socialista; para otro, estudiantes demócratacristianos del ala izquierda en la universidad. García había sido radicalizado por su primer trabajo que lo llevó a las minas de carbón de Lota, donde “pudo ver con sus propios ojos lo que es la explotación”.<sup>471</sup> Sus experiencias en Yarur habían reforzado estas convicciones. No era solo la ausencia de un sindicato sino todo el sistema de control social. Los 15 empleados en IBM fueron aislados cuando se les pidió que informaran sobre sus compañeros y resentían el enojo y desconfianza con que su negativa fue recibida por Amador Yarur. Para Jorge Iriarte, quien se había criado en el campo, “esta industria... era manejada como un fundo... Amador Yarur era como un señor feudal”.<sup>472</sup>

Ingeniería Industrial exhibía muchas de las mismas características. Era también una sección donde Amador Yarur trasladaba a empleados capaces, pero políticamente poco confiables, de modo de aislarlos donde sus talentos podían ser utilizados sin riesgo de contagio político. Varios empleados de Ingeniería Industrial eran simpatizantes socialistas, pero incluso la administración tenía algunos empleados con políticas izquierdistas. En general, estos empleados eran de una generación joven de empleados de clase media baja, con una mejor educación y una visión de mundo más amplia que la de sus padres y con menos preocupación por el estatus social y temor al cambio. Eran simpatizantes del programa de la Unidad Popular y se sentían menos amenazados por la posibilidad de una revolución obrera.<sup>473</sup>

Pero en Yarur, ellos eran la excepción que confirmaba la regla: la mayoría de los empleados de Yarur temían a la izquierda, se identificaban con los Yarur y se oponían a los sindicatos. Lo único que existía era el delegado del personal requerido por ley, un viejo “chupamedias” de Yarur quien “era delegado vitalicio”.<sup>474</sup> No había habido negociaciones colectivas verdaderas tampoco, aunque lo exigía el Código Laboral. “Ellos arreglaban todo con el delegado del personal y la Inspección del Trabajo”, recordó Catalán. “Yo no sé si compraron a esos funcionarios o qué, pero aparecían como pliegos discutidos por los trabajadores y nunca había habido eso”.<sup>475</sup>

<sup>471</sup> Ibid.

<sup>472</sup> Jorge Iriarte (Santiago), agosto de 1972.

<sup>473</sup> Arnaldo Pérez (Santiago), agosto de 1972; Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972; Juan Carvajal (Santiago), agosto de 1972; Carlos Benavides (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>474</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>475</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

En IBM e Ingeniería Industrial, un núcleo de “compañeros confiables” había conversado sobre organizar un sindicato entre ellos, pero nada había sucedido antes de 1970 porque “hablar de sindicato era tabú” y el grupo de Ingeniería Industrial dudaba que alguien más se les uniría.<sup>476</sup> Los empleados de IBM habían “tenido algunas conversaciones muy encubiertas” en el campo atlético con empleados de otras secciones, pero “siempre había dudas, temores. Temían que los Yarur tomaran represalias contra la gente que estuviera pensando acerca de ese asunto”.<sup>477</sup> Empleados aislados y potenciales activistas podían existir, pero el sistema de control social de Yarur aislaba efectivamente a cada uno del otro y prevenía cualquier intento de formar un sindicato de empleados.

Fue la campaña de Allende lo que empujó a los empleados con simpatías izquierdistas a revelarse y arriesgarse. Una vez habiendo cruzado esa línea política, ellos comenzaron a considerar otra campaña: formar un sindicato de empleados en Yarur S.A. “A principios de 1970, cuando Allende ya era un candidato, nosotros comenzamos a ver la cuestión sindical más profundamente”, relató Pedro García.<sup>478</sup> De nuevo usaron los partidos entre los equipos deportivos de empleados como una oportunidad para tantear la receptividad de los empleados de otras secciones, concentrándose en aquellos que provenían de empresas con sindicatos. “Desde allí nacieron otras conversaciones con 4 o 5 compañeros, todos esperando el resultado de las elecciones, porque sabíamos nosotros positivamente que como se daban las cosas en la industria de que al triunfar Alessandri –o incluso Tomic– la cuestión sindical no podría hacerse acá, por el temor realmente a las represalias, en el sentido que todos teníamos familias que dependían de nuestro trabajo”.

Todo dependía de Allende. Su campaña había sacado a los empleados izquierdistas a la luz del día y fue su victoria electoral lo que los impulsó a la acción. “Fue un día domingo las elecciones. Nosotros decidimos que si los resultados eran positivos el domingo, al lunes siguiente comenzábamos a plantearnos para ir ubicando la gente para formar un sindicato”.<sup>479</sup> Ellos cumplieron su palabra, pero solo cuatro asistieron a la primera reunión. Una semana después dos veces ese número se juntó en la sede central del Partido Socialista. Ellos eran un espejo de la Unidad Popular –una mezcla de socialistas, comunistas y simpatizantes del MAPU, ninguno de ellos militantes de partido–. Ellos

<sup>476</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>477</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>478</sup> Pedro García (Santiago), agosto de 1972.

<sup>479</sup> Jorge Iriarte (Santiago), agosto de 1972.

eran muy conscientes del riesgo que estaban corriendo; pero, motivados por la victoria de Allende resolvieron "hacer contacto con otros compañeros para obtener su respaldo, ya que Allende había ganado". "Venga lo que venga", ellos decidieron "embarcarse en la 'aventura' de juntar 25 empleados entre 500", el mínimo legal para formar un sindicato.<sup>480</sup>

Esto reflejó el impacto de la elección de Allende, que los insurgentes fueran capaces de reunir un grupo de 28 empleados en menos de dos semanas, a pesar de los despidos durante esos mismos días de varios supervisores comunistas que habían hecho campaña por Allende. Antes del 4 de septiembre, cada vez que "sacábamos las cuentas de quiénes estarían con nosotros y nunca llegábamos a 25 y había más de 500 empleados", sentenció Ricardo Catalán. "Pero después de que salió Allende poco a poco se hicieron algunos contactos".<sup>481</sup>

También fueron alentados por contactos establecidos fuera de la fábrica, con la CUT y la Federación Nacional Textil (FENATEX), con partidos políticos y con el creciente movimiento de obreros de Yarur. Omar Guzmán, uno de los dirigentes socialistas en Ingeniería Industrial, persuadió a Joaquín Santana, inspector del trabajo socialista que no había sucumbido ante los sobornos de Yarur, a actuar como el inspector supervisor requerido por ley, y su colega Carlos Benavides logró que sus amigos de la izquierda socialista de la Universidad de Chile estuvieran de acuerdo en mandar un grupo grande de estudiantes como testigos y protección. Orlando Rossi, un dirigente comunista en Administración, arregló con los editores del periódico *El Siglo* para que "nos esperara hasta la hora en que terminara la votación... para publicar los avisos al día siguiente de la constitución del sindicato, porque eso nos daba el respaldo legal. Ya no nos podían echar porque seríamos dirigentes [sindicales] elegidos".<sup>482</sup>

El secreto era esencial para prevenir un descubrimiento prematuro que permitiría a Amador Yarur tomar contramedidas antes que el incipiente movimiento hubiese adquirido protección legal. Era sobre todo problemático en una empresa en que abundaban los soplones y donde tenían solo dos semanas para identificar compañeros confiables. Así que no hubo intentos de generar un gran apoyo por su esfuerzo, e incluso los dirigentes solo conocían los comprometidos en su sección además de los otros dirigentes. Pero incluso estas medidas no eran suficientes. "Aunque parezca grotesco", recuerda Omar Guzmán, un sobreviviente de la huelga de 1962, "pero el día en que íbamos a formar el sindicato, Yarur ya sabía". Uno de sus compañeros "confiables" era infor-

<sup>480</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>481</sup> Ibid.

<sup>482</sup> Ibid.

mante de Yarur. "El 22 de septiembre", el día antes de la reunión fundacional, recuerda Guzmán, "[Eugenio] Stark, el jefe de personal, me llamó para decir que Amador y Jorge Yarur sabían que nosotros íbamos a formar el sindicato y que sospechaban de mí, 'porque su amigo Joaquín Santana es el inspector. Don Amador Yarur dice que por ningún motivo él va a aceptarlo y a don Jorge Yarur le da lo mismo'".<sup>483</sup> Su secreto había salido. Ahora mucho dependía de lo que los Yarur harían en respuesta.

Para Stark, un demócratacristiano que entendía bien el ambiente entre los empleados, era un error oponerse rígidamente a un sindicato que "estaba ya en gestación desde antes... y ahora con el apoyo de otro tipo de gobierno no tendrían ningún problema".<sup>484</sup> Mucho mejor ajustarse a la nueva era y trabajar dentro de ella. Los leales de Yarur podían tener votos para tomar el sindicato o para elegir algunos demócratacristianos flexibles para la mesa directiva. Era una posición que Jorge Yarur captaba y apoyaba. "Por otro lado, Amador Yarur, 'El Chico', con el paternalismo y el soploneo propios de la maquinación que había montado, dijo, ¡No!".<sup>485</sup> Amador Yarur estaba acostumbrado a dirigir "su" industria como una extensión personalista de sí mismo. Ya era suficiente tener que confrontar otro desafío obrero a "su" sindicato obrero. Permitir que "sus" empleados tuvieran un sindicato propio era totalmente imposible. Además, razonó, los intentos previos por formar un sindicato de empleados "habían fracasado, y no había seguridad de que sería exitoso ahora", ni siquiera si Allende asumía el mando.<sup>486</sup>

Habiendo decidido resistir la herejía hasta el final, Amador Yarur hizo todo lo que estaba a su alcance. Cuando Carlos Benavides vino a trabajar el 23 de septiembre encontró que Yarur mandó a Stark "a ofrecer a la gente todas las facilidades para que todos fueran ahí a la mesa a tal hora... para que fueran a echar abajo el sindicato".<sup>487</sup> Fue a la vez una prueba de lealtad y un llamado a las armas. Se habían equivocado de hombre en Benavides, pero "había algunos que le hacían el juego de Yarur". Ese día a más de 150 empleados se les dejó salir temprano del trabajo "y les daba 50 escudos a cada 3 personas para que se

<sup>483</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>484</sup> Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>485</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>486</sup> Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972. La advertencia ambigua de Stark a Guzmán fue un intento de disuadir a los insurgentes de proceder, pero al mismo tiempo para advertirles que sus planes habían sido descubiertos y que Amador Yarur estaba preparando sus contramedidas y que Jorge Yarur aceptaría su victoria si ellos tenían éxito en ganar a su hermano. Reflejaba su propio conflicto interno entre sus creencias demócratacristianas y su rol como jefe de Personal de Amador Yarur.

<sup>487</sup> Carlos Benavides (Santiago), septiembre de 1972.

fueran en taxi al Club Radical, donde ellos fueron a tomar y a comer. Cuando tenía que jugársela, ¡Yarur no era mezquino!” admitió Guzmán.<sup>488</sup>

Guzmán se puso lívido pensando “que esos hijos de puta deben haberse sentido muy realizados de que les pagaran por defender los derechos de su patrón”,<sup>489</sup> pero sobresimplificaba los motivos mixtos de aquellos que habían aceptado la invitación de Yarur a cenar y destruir. Algunos estaban ahí por oportunismo; otros por convicción. Para algunos, era temor a las represalias si se negaban a ir, para otros la oportunidad de ponerse en la buena con el patrón; incluso para otros la de una buena comida y algo de entretenimiento. Algunos que se reunieron en el Club Radical fue por anticomunismo y otros porque tenían que la formación de un sindicato izquierdista podía dividir y politizar a los empleados. Entre ellos, también, había demócratacristianos que veían ésta como una oportunidad de formar el sindicato que ellos querían sin antagonizar con el patrón y convertirlo en una base demócratacristiana para la nueva era del gobierno de la Unidad Popular —una estrategia que era atractiva para la dirección nacional del partido también—. <sup>490</sup> Sus diferentes propósitos estaban subrayados por su temor a una confrontación física entre rojos y amarillos, lo que habría motivado “a los jefes demócratacristianos... hablar con Bernardo Leighton, quien en ese tiempo era ministro del Interior”, a quien “le pidieron protección policial”.<sup>491</sup> Ellos conocían a su patrón.

El juego de Amador Yarur quedó claro durante la comida. En el Club Radical, Eduardo Ellis y otros leales de Yarur organizaron su contramovida. Una vez que “habían comido y tomado hasta llenarse”, los empleados instalados ahí serían llevados a la sede de la ANEF (Asociación Nacional de Empleados Fiscales), donde la reunión del sindicato insurgente iba a ser llevada a cabo. Gracias a sus soplonos dentro del movimiento, Amador Yarur sabía que los insurgentes apenas tenían empleados suficientes para formar un sindicato legal. Quizás la presencia de más de 100 leales de Yarur liderados por la brigada de choque intimidaría a los menos resueltos a retirarse. Si no, sus leales tendrían el número de gente para tomar el control del nuevo sindicato y hacerlo

<sup>488</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>489</sup> Ibid.

<sup>490</sup> Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972; Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972; Humberto Lares (Santiago), septiembre de 1972. En 1970, los demócratacristianos habían abandonado la estrategia del ministro del Trabajo William Thayer de formar un movimiento sindical paralelo y estaban tratando en cambio de incrementar su fuerza dentro de la CUT. Para un recuento de la evolución política laboral de la Democracia Cristiana, véase Angell, *Politics and the Labour Movement*, pp. 190-209.

<sup>491</sup> Luis Larrañaga (Santiago), septiembre de 1972.

un sindicato apatronado.<sup>492</sup>

Hombre prevenido vale por dos. Los insurgentes estaban tan ansiosos de evadir una confrontación como los demócratacristianos, particularmente en la medida que los números estaban todos en su contra. Forzados a alterar sus planes, “porque [Yarur] nos había descubierto”,<sup>493</sup> improvisaron, cambiando la hora y el lugar de la reunión dos horas antes de lo que estaba previsto que comenzara, con la ayuda crucial del inspector laboral socialista, quien podría cubrir los pormenores en el ministerio. Se avisó a los futuros dirigentes que se cambiaría el escenario, y Guzmán y Rossi improvisaron un nuevo guión. Sería una comedia de errores, enmascarada como melodrama.

“Rossi y yo teníamos que enfrentarnos con toda esta cuestión”, recuerda Guzmán.<sup>494</sup> Ellos estuvieron de acuerdo en que había que cambiar el lugar de reunión. Rossi sugirió la casa de su cuñado —sin preguntarle a él—. “Ahora su cuñado era demócratacristiano y Rossi era un comunista”, subrayó Guzmán, pero cuando “llegamos allá, el viejo, él mismo dirigente sindical por largo tiempo, dijo: ‘Aquí no hay demócratacristianos que estén de parte de Yarur’ y nos ofreció su casa. Desafortunadamente, su casa quedaba lejos en los suburbios y era difícil encontrarla”, y pasaron las horas siguientes buscando a los compañeros en vez de formar un sindicato.

Al final, al único que no fueron capaces de notificar del cambio fue a Carlos Benavides, pero él sabía por Stark lo que Yarur estaba tramando. Benavides había arreglado una reunión con un grupo de estudiantes socialistas en la sede de la ANEF y sentía que “él tenía que ir allá para decirles a los jóvenes que no se metieran en el lío porque había 14 lolas y lolos ahí de la Escuela de Sociología”. Él esperaba encontrar a sus 27 compañeros ahí también, pero en su lugar se encontró cara a cara “con las hordas de Yarur... fui el único y confrontaba más de ciento y tantos amarillos”, recordó disgustado.<sup>495</sup>

Los leales de Yarur estaban bien borrachos y la brigada de choque estaba de mal humor. Era justo lo que los demócratacristianos reunidos ahí entre los empleados habían temido, “así que buscaron protección policial y trajeron carabinieri con guanacos e hicieron un cordón policial frente de la ANEF”, separando la brigada de choque de Carlos Benavides y los estudiantes. “Y ahí

<sup>492</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972; Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972; Humberto Lares (Santiago), septiembre de 1972. La ANEF (Asociación Nacional de Empleados Fiscales) había sido por mucho tiempo un bastión sindical de empleados combativos. Ellis había dirigido la toma de Juan Yarur del primer sindicato obrero en 1940.

<sup>493</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>494</sup> Ibid.

<sup>495</sup> Carlos Benavides (Santiago), septiembre de 1972.

ellos esperaron por Joaquín Santana que viniera y comenzara la reunión”, afirmó Guzmán, “pero él estaba con nosotros en otro lado” después de que “escapó de la ANEF oculto en el piso de un taxi, así que nadie pudo reconocerlo”.<sup>496</sup>

El nuevo sitio suburbano de la reunión era “difícil de encontrar” y los futuros sindicalistas “llegaron uno por uno, lo que nos puso a todos nerviosos”, recuerda Ricardo Catalán.<sup>497</sup> De una u otra manera tuvieron 27 empleados juntos, pero no fue hasta las 11 de la noche que pudieron informar a los editores de *El Siglo* que el primer sindicato de empleados de Yarur se había formado, con Guzmán como presidente, Catalán como secretario, y Rossi como tesorero. El drama había terminado, pero la lucha apenas comenzaba.

La mañana siguiente, cada uno de los “27 valientes” fue a trabajar con una copia de *El Siglo* –cuya circulación en la fábrica estaba prohibida– visible entre sus manos y con “serios dolores de estómago” porque “todos estábamos muy nerviosos”, señaló Guzmán. Los leales de Yarur también habían terminado los festejos del día anterior con una sensación de triunfo y entraron a la industria esa mañana, proclamando: “El sindicato fracasó, ellos no se atrevieron”, solo para que les dijeran: “No, estábamos en otra parte de la ciudad y sí formamos el sindicato” y le mostraron las noticias en blanco y negro “en esa hoja roja”, *El Siglo*. “Ahora sí nos engañaron. Los Rojos nos vencieron”, lamentó en voz alta un leal de Yarur, “y así es como nosotros los engañamos”, concluyó Guzmán.<sup>498</sup>

Amador Yarur no era engañado tan fácilmente ni estaba dispuesto a aceptar un “sindicato rojo” que representara a “sus” empleados.<sup>499</sup> Ese mismo día él tenía a sus leales protestando formalmente por la legalidad del nuevo sindicato porque fue constituido en un lugar diferente del anunciado y sin la presencia de más de 100 empleados que se juntaron en la sede de la ANEF.<sup>500</sup> Con esa racionalidad –aparentemente legítima– Amador Yarur podría resucitar la vieja estrategia de su padre de formar una organización competitiva dominada por sus leales. En 1970, tras la elección de Allende, Amador Yarur quería “formar un sindicato paralelo, como aquellos a los que estaba acostumbrado... porque él no se podía adaptar a la nueva época”.<sup>501</sup>

Los máximos asesores de Yarur, liderados por el jefe de Personal Eugenio

<sup>496</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972. El impacto de la elección de Allende en los inspectores laborales de izquierda queda claro en esta historia. Es poco probable que Santana hubiese tomado ese tipo de riesgo en otras circunstancias.

<sup>497</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>498</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>499</sup> Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>500</sup> *El Siglo*, 25 de septiembre de 1970, p. 11.

<sup>501</sup> Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972.

Stark, se oponían completamente a esta estrategia, incluso hombres que habían ayudado a Juan Yarur a levantar su mutual y sindicato amarillo. “Yo lo planteé a la mayoría de los jefes de departamento y todos estuvieron de acuerdo conmigo en que no nos convendría en estas condiciones formar un sindicato paralelo”, recuenta Stark. Incluso Óscar Zahri, el “abogado de confianza” de Juan Yarur, estuvo de acuerdo. “Le advertí a Amador Yarur que estaba sacrificando a su grupo de gente en una ocasión en que no iba a sacar nada, porque a este sindicato el Ministerio del Trabajo controlado por el nuevo gobierno no le iba a aprobar nunca la personería jurídica para poder seguir adelante... que iba a llegar hasta ahí no más”.<sup>502</sup>

Contra todos estos consejos, Amador Yarur insistió en que “era él quien mandaba aquí” y que no toleraría un “sindicato rojo”. El resultado no fue la obediencia servil que él esperaba sino la primera revuelta de administradores de nivel medio en la historia de la fábrica, algo que Juan Yarur nunca hubiese permitido, pero que Amador Yarur “tenía que aguantar” ante las circunstancias diferentes que siguieron a la elección de Allende. Fue Stark, el cuarto empleado contratado por Juan Yarur en 1936 y el jefe de Personal de la industria desde 1962, quien lideró la rebelión. Como muchos administradores de Yarur, resentía de la administración personalista de Amador Yarur y lamentaba el retiro de Jorge Yarur, “un ejecutivo de verdad”, de participación activa en la fábrica. En la crisis, él se dio cuenta de que su lealtad “era más hacia la empresa que a Amador Yarur” y decidió que era cuestión de “los administrativos de nivel medio” salvarla de la rigidez anacrónica del Chico. Habló no solo con los otros jefes de departamento sino con el contralor y el gerente general de la empresa y descubrió que todos estaban de acuerdo.<sup>503</sup>

Amador Yarur se movió rápidamente para deshacer este reto de su autoridad presentando a sus asesores como un hecho consumado. En menos de una semana tenía organizado su sindicato de empleados amarillos. Fue en esta situación que los consejeros rebeldes se reunieron en un consejo de guerra. “El día anterior, cuando supimos nosotros que iba a haber otro sindicato formulado aquí, yo conversé con varios jefes de departamento y nos juntamos para hablar sobre este asunto en “El Caleuche”, un restaurante del barrio. Fuimos a comer juntos y estuvimos hasta la una de la mañana”, recuerda Stark. “Nosotros llegamos a la conclusión de que teníamos al otro día que hablar con don Amador para convencerlo de que terminara con esto de estar propiciando la división y el sindicato paralelo”. La discusión fue intensa “y nos comprometimos la mayoría de que si

<sup>502</sup> Ibid.

<sup>503</sup> Ibid.

no aceptaba don Amador nuestro punto de vista, presentaríamos nuestra renuncia. Pero hubo dos compañeros que no estaban en situación de perder su trabajo. Uno de ellos estaba por jubilar y el otro en realidad no tenía otras posibilidades". Así que decidieron pedir reuniones separadas con Jorge y Amador Yarur, esperando ganar el apoyo de Jorge antes de confrontar al Chico.<sup>504</sup>

Amador Yarur no era menos hábil que sus propios ayudantes. "Así que cuando supo que habíamos pedido una entrevista con Jorge Yarur, don Amador se nos anticipó y nos vio una hora antes". A las nueve de la mañana, recibió a sus ayudantes en su oficina de paneles de madera con fotografías de su familia. "Él insistió al comienzo que no, que tenía que respetar a ese grupo que estaba comprometido con él y que no lo podía dejar botado. Después ya con todos los argumentos se fue viendo tan amargado y no hallaba cómo salir. Entonces, al final hizo lo de siempre: sacarse la cuestión de encima y delante de todos nosotros se comprometió con que no se iba a meter en este problema, pero que tampoco podía ir en contra de este grupo. Lo planteó como que estos compañeros se lo habían pedido. Entonces dijo: 'no puedo hacerlo. Júntense ustedes con este grupo y vean si pueden convencerlos'", relató Stark.<sup>505</sup>

Era la típica táctica de Amador Yarur: "pasar la pelota" para evitar un conflicto directo, pero de tal manera que controlara el desenlace. Podía depender de sus "incondicionales" para frustrar a sus ayudantes rebeldes, dispersando su sublevación y manteniendo a su hermano Jorge fuera de la contienda de su autoridad de nuevo. Solo 3 de las 5 personas que Amador Yarur había nombrado para la reunión aparecieron. Los dos demócratacristianos no llegaron y el grupo de Stark "se encontró en una posición intransigente, y no hubo manera de convencerlos". La estrategia del Chico había funcionado a la perfección, situando la responsabilidad por su política en otra parte y desviando los argumentos sustantivos de sus consejeros con una fachada de "principios" y una apelación a la "democracia". "Con esta maniobra, Amador Yarur nos amarró las manos", se lamentó Stark, "porque nosotros ya no podíamos imponer el sentir de cierto grupo. Tendríamos que ser en todo lo más democrático posible y ahí no había nada que hacer ya". Entonces, "solo informaron" a Jorge Yarur "de lo que había pasado" y aceptaron lo inevitable. Su rebelión había fracasado y el sindicato paralelo de Amador Yarur fue creado con gran fanfarria el 30 de septiembre, solo una semana después del propio intento del Chico de bloquear la formación de un sindicato de empleados independiente, el cual había sido frustrado.<sup>506</sup>

No obstante que el núcleo del sindicato paralelo de Amador Yarur eran sus

"incondicionales", dirigidos por Eduardo Ellis y Virgilio Godoy, estaba consciente de que un grupo tan reducido de compinches les restaría legitimidad dentro y fuera de la fábrica. Su solución era incluir a tres dirigentes demócratacristianos en su mesa y hacer que uno de ellos, Camilo Henríquez, fuera presidente. "Todos eran mis compañeros", se lamentaba Stark, demócratacristianos quienes "no eran de su posición, pero que aceptaron por miedo a las represalias". Su imagen independiente era precisamente su valor. "No eran de los que se llamaban 'incondicionales', sino más bien gente que tenía algo de prestigio entre los otros empleados".<sup>507</sup>

Con el respaldo del patrón, el temor a las represalias y los dirigentes demócratacristianos, el sindicato de empleados de Amador Yarur parecía despegar auspiciosamente a comienzos de octubre. Con la fundación de dos sindicatos paralelos, cada uno afirmando representar a los empleados de Yarur, la batalla por asegurar el reconocimiento legal y el apoyo de la mayoría de los 500 empleados de la industria comenzó. Para asegurarse de que "su" sindicato ganara la contienda, Amador Yarur les garantizó a los empleados que si se unían al sindicato amarillo tendrían el contrato más favorable en la historia de la empresa, mientras rehusaba trabajar con las demandas de contrato del sindicato izquierdista. Los dirigentes del sindicato paralelo estaban autorizados para tener completa libertad para dar vueltas por los diferentes departamentos durante horas de trabajo mientras que los dirigentes izquierdistas estaban inmovilizados y aislados en sus propias secciones de trabajo. Al mismo tiempo, Yarur "hizo correr un rumor" de que todos aquellos que se negasen a unirse al sindicato amarillo serían despedidos "posteriormente", después de esto cada empleado fue llamado a la oficina de su jefe de departamento y les pidieron que firmaran".<sup>508</sup> Al mismo tiempo, los dirigentes del sindicato izquierdista enfrentaron más amenazas siniestras. "Las amenazas eran múltiples", recuerda Omar Guzmán. "Mi esposa estaba embarazada en esa época y la llamaban por teléfono; la amenazaban, le decían que era mejor 'que tuviera cuidado'... fue un tiempo lleno de angustia".<sup>509</sup> Amador Yarur estaba determinado a quebrar el "sindicato rojo" y los empleados que se les unieran lo harían por su cuenta y riesgo.

Como consecuencia, un mes después de su formación, el sindicato izquierdista no había crecido mucho más de sus 27 miembros iniciales, de los cuales todos estaban sintiendo la presión. El sindicato amarillo, por otro lado, tenía 380 miembros. Pero si los números eran su punto fuerte, la profundidad de

<sup>504</sup> Ibid.

<sup>505</sup> Ibid.

<sup>506</sup> Ibid.

<sup>507</sup> Ibid.

<sup>508</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>509</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

convencimiento era su debilidad. Aparte de los incondicionales de Yarur, cuyo número no excedía 100, la mayoría de los empleados se había unido al sindicato amarillo por una combinación de temor y oportunismo. Esto era con lo que contaban los dirigentes del sindicato de izquierda. Para Ricardo Catalán, “la formación del sindicato era el primer paso. Estábamos ya en un gobierno que se aprontaba a asumir el poder, un gobierno realmente distinto a los intereses de ellos... y la masa de los empleados estaba esperando para ver qué pasaría”.<sup>510</sup> Si ellos podían sobrevivir hasta que Allende se convirtiera en presidente, este mismo oportunismo e inquietud podía producir un rápido reverso del futuro de los dos sindicatos. Dentro de un terreno social tan dificultoso como Yarur, un sindicato de empleados de izquierda necesitaba la ayuda activa de un gobierno izquierdista para ser capaces de transformar su “aventura” en victoria.

Mientras tanto, el emergente sindicato necesitaba ayuda externa para sobrevivir. Sus dirigentes encontraron más fácil esta ayuda que obtener integrantes –y no solo de la Unidad Popular–. “Nosotros corrimos por todos los ministerios; molestamos a medio mundo”, recuerda Catalán. “Y todos estaban preocupados porque Yarur es una empresa estratégica; en otras palabras, todos sabían lo que ocurría aquí”.<sup>511</sup> Para la Unidad Popular, además, Yarur era también emblemática del viejo Chile, cuya sentencia de muerte era la elección de Allende. La negativa de Amador Yarur de aceptar un sindicato de empleados independiente y su recurso táctico tradicional de dividir para conquistar eran emblemáticos de la negativa de la derecha a aceptar la elección de Allende y su recurso a arreglos políticos y complotos militares para evitar su llegada al poder. Yarur podía ser una lucha local, pero era una de importancia nacional, sobre todo que el tabloide popular *El Clarín* recordaba a sus muchos lectores, porque “la firma textil Yarur es un caso insólito dentro de las luchas gremiales chilenas”.<sup>512</sup> Como consecuencia, sus asediados empleados tenían el apoyo de toda la izquierda. Otros periódicos izquierdistas seguían haciendo de la lucha en Yarur un asunto de política pública y un conflicto simbólico de clase.

La ayuda de un inspector del trabajo sindicalista y socialista había sido fundamental en la formación del sindicato izquierdista y los funcionarios del Ministerio del Trabajo y los dirigentes sindicales de izquierda jugarían roles cruciales ayudándolo a sobrevivir hasta la asunción del mando de Allende. “Nosotros nos acercamos a la CUT y a la Federación Textil y los compañeros

<sup>510</sup> Ricardo Catalán (Santiago) septiembre de 1972.

<sup>511</sup> Ibid.

<sup>512</sup> *El Clarín* (Santiago), 25 de septiembre de 1970, p. 19.

allá nos pusieron en contacto con ciertas personas que nos ayudaron” –incluyendo a Óscar Ibáñez, un ex trabajador de Yarur, que había asesorado los movimientos obreros de 1952 y 1962 en la fábrica y entendía la situación de Yarur.<sup>513</sup> Con su ayuda, los inexpertos dirigentes de los empleados prepararon su estrategia de supervivencia en el interregno político nacional.

Los cinco dirigentes estaban protegidos por la ley del despido, pero no así los demás integrantes y si Yarur lograba reducir su número a menos de 25, podía liquidar el sindicato. Así que los dirigentes inmediatamente “presentaron un pliego de peticiones, lo que era ilegal desde todo punto de vista”. No había sido discutido por una asamblea especial de trabajadores, ni Amador Yarur la negociaría, pero hasta que fuera señalado como ilegal, “la ley laboral en Chile dice... que no se puede echar a nadie”.<sup>514</sup> Con la ayuda de funcionarios simpatizantes en el Ministerio del Trabajo, los dirigentes empleados fueron capaces de dilatar esta resolución hasta la asunción del mando de Allende.

Ese tipo de asesoría sería igualmente importante en la lucha por la personalidad jurídica, la cual ambos lados reconocían como lo que determinaría en última instancia la contienda entre ellos bajo el legalista y estatista Código Laboral de Chile. Era poco sorprendente que Amador Yarur decidiera que éste era el momento negociar con los demócratacristianos, cuyas campañas él había apoyado generosamente en el pasado. Su objetivo era acelerar un proceso burocrático y retardar el otro, “tratando de utilizar a los miembros del gobierno anterior... para activar el proceso de obtener ellos la personalidad jurídica antes que nosotros”, explicó Catalán. Las implicancias estaban claras para todos los involucrados: “Si era así, ese sindicato iba a valer. Si nosotros lo obteníamos antes, íbamos a valer evidentemente”.<sup>515</sup> Todo dependía de la acción –e inacción– de un gobierno en sus últimos días. La presión sobre el Ministerio del Trabajo de Frei era tremenda. Pero a pesar de las maquinaciones de Yarur y las presiones de la derecha de su propio partido, había funcionarios demócratacristianos dentro del Ministerio del Trabajo que simpatizaban con los sindicatos izquierdistas y ayudaban a su progreso, mientras tramitaban el sindicato amarillo hasta la asunción del mando de Allende.<sup>516</sup>

“El 6 de noviembre”, recuerda Catalán, “tomamos el primer contacto con el nuevo ministro del Trabajo, José Oyarce”, un ex dirigente de la CUT cuya nominación simbolizaba el nuevo poder del sindicalismo dentro del Estado y

<sup>513</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>514</sup> Ibid.

<sup>515</sup> Ibid.

<sup>516</sup> Ibid.

corroboraba la proclamación de Allende de que éste era “el Gobierno de los Trabajadores”. “Oyarce había sido nombrado ministro pero todavía no había asumido sus funciones, porque hacía dos días que había asumido Allende y recién se estaba conociendo su gabinete. Y fuimos a la sede, al Comité Central del Partido Comunista, y allí conversamos con el compañero. Le expusimos todo el caso completo y el compañero el lunes 9 nos citó al gabinete. Fue el primer sindicato que recibió y nos prometió activar todo el proceso de firmas y todo eso que nos concedía la personalidad jurídica”. Oyarce cumplió su palabra. “Nosotros obtuvimos la personalidad jurídica –lo que normalmente demora dos años– en dos días. El 11 de noviembre estaba firmado el decreto y salió en el *Diario Oficial*. Allí descansamos porque ya no podían echar a nadie”, concluyó Catalán.<sup>517</sup> El sindicato de los empleados de Yarur S.A. podía ser pequeño, pero su lucha era grande a los ojos de la izquierda. Podía tener solo 30 integrantes, pero tenía prioridad con la Unidad Popular.

Ante todo, la asunción del mando de Allende era más importante para el débil sindicato de empleados que para el fuerte movimiento obrero. “Ahí fue cuando empezamos a crecer”, recuerda un activista, recapitulando los pasos por los cuales el pequeño sindicato izquierdista –con 30 integrantes, a 380 del sindicato amarillo– poco a poco “revirtió la correlación de fuerzas”.<sup>518</sup> La combinación de un gobierno de Unidad Popular con la garantía de un estatus legal era una señal para muchos de los empleados que se habían unido al sindicato de Amador Yarur por temor o oportunismo. “La gente empezó a pasarse a nuestro lado” y la administración de la empresa “empezó a sentir las presiones externas de la legislación del trabajo”, relató Carlos Benavides.<sup>519</sup> “Todo esto era parte del trabajo de desintegrar al otro sindicato. Cuando obtuvimos la personalidad jurídica, fue un gran impacto para ellos porque la sacamos en tan poco tiempo. De allí dijeron que nos iban a dar una ‘guerra a muerte’, que de alguna manera iban a sacar su personalidad jurídica”.

Amador Yarur debería haber sabido mejor que controlara el Estado dominaba el sistema de relaciones laborales en Chile. Él podía –y lo hizo– acosar a los empleados que se unieran al sindicato izquierdista, transfiriéndolos a trabajos menos deseables y amenazándolos. Pero cuando el sindicato amarillo trató de obtener certificación legal, el Ministro del Trabajo de la Unidad Popular llevó su solicitud a una muerte burocrática.<sup>520</sup> El importante rol del Estado en las relaciones laborales, el cual siempre había apoyado a los Yarur, ahora

<sup>517</sup> Ibid.

<sup>518</sup> Carlos Benavides (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>519</sup> Ibid.

<sup>520</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

funcionaba en su contra. Era un buen ejemplo del uso de la vía chilena de viejas leyes e instituciones para nuevos propósitos.

La demostración de la impotencia de Yarur en el Chile Nuevo generó un fuerte impacto en los empleados indecisos, quienes más que nada querían estar del lado de los ganadores. Al mismo tiempo, el sindicato amarillo perdió apoyo cuando Amador Yarur no cumplió con el nuevo y generoso contrato que les había dado en octubre, “porque Yarur lo había hecho ‘entre compadres’ para liquidarnos y no para dar las garantías que allí se conseguían”, explicó Catalán.<sup>521</sup> Dentro de este nuevo contexto favorable, en el sindicato izquierdista, “seguimos adelante y poco a poco fuimos orientando un trabajo gremial bastante intenso que nos permitió ir captando adherentes, destacando todos los errores que ellos cometían y además haciendo bien las cosas nosotros”. Al principio de 1971, una elección de delegados de personal demostró que el sindicato izquierdista estaba casi parejo con el sindicato amarillo. En abril de 1971, la votación por los dirigentes del club deportivo de los empleados se basó en las líneas políticas y los cuatro candidatos de la Unidad Popular fueron todos elegidos.<sup>522</sup>

Las cambiantes lealtades de los empleados de Yarur se reflejaban en el cambio de listas de integrantes de los dos sindicatos. “Cuando vieron que ya las cosas se definían para el Gobierno Popular... ya empezaron a renunciar al sindicato apatronado. Dijeron que habían sido obligados a firmar el libro allá... y se venían al sindicato nuestro”, recuerda Ricardo Catalán.<sup>523</sup> “Entonces un día llevábamos dos renuncias al otro sindicato... Mañana les llevábamos dos renuncias más y al día siguiente cinco. Ya que poco a poco se les iba yendo la gente, e iban ingresando a nuestro sindicato”. Para los leales de Yarur, era desmoralizante. “Al final, los gallos estaban muy desesperados, o sea los dirigentes que tenían ellos veían que no tenían respaldo de la base, que había salido Allende, que Amador Yarur ya no sabía qué hacer, y fueron dejando la cosa de lado”. Varios eran demócratacristianos que habían sido escépticos desde el principio y solo aceptaron sus puestos bajo presión de Amador Yarur. Otros eran leales de Yarur que habían contado con la omnipotencia de su patrón, solo para encontrar su impotencia en su lugar. Sin embargo, para muchos empleados el interés personal era más importante que la ideología y el cálculo más evidente que el compromiso. Su opción por sindicatos era menos la muestra de una conciencia política que una manifes-

<sup>521</sup> Ibid.

<sup>522</sup> Jorge Iriarte (Santiago), agosto de 1972.

<sup>523</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

tación de ansiedad por agradar a quien estuviera en el poder.<sup>524</sup> El giro de su lealtad reflejaba los cambios de corrientes políticas en su lugar de trabajo y su nación. Al final, ellos unieron su destino al lado que parecía que iba a ganar.

Gradualmente, el sindicato de la empresa se esfumó, dejando al sindicato izquierdista que consolidara su victoria. De 30 integrantes en noviembre creció a cerca de 400 en abril. Había ganado una guerra de desgaste en una batalla difícil con un Amador Yarur intransigente, quien todavía se negaba a aceptar su triunfo o reconocer su legitimidad. Sin embargo, en abril, había unido a la gran mayoría de empleados bajo un estandarte izquierdista paralelo al giro de la clase media baja hacia la Unidad Popular en la nación en general. Fue otro ejemplo del apoyo cada vez mayor al gobierno de Allende en Chile –y del éxito creciente del nuevo movimiento de trabajadores izquierdistas en la fábrica Yarur.



<sup>524</sup> Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972; Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972.

## Capítulo 9 ¿Hacia la revolución?

En abril de 1971, dos sindicatos de izquierda confrontaron a Amador Yarur, lo que nunca había sucedido antes. Además, sus dirigentes habían iniciado una cooperación sin precedentes entre los obreros y empleados de la industria. Para entonces, los obreros de Yarur habían logrado otras aspiraciones históricas –democracia sindical, negociación colectiva, incrementos salariales y mayores regalías– y comenzado a buscar nuevos objetivos de control obrero. Su “conquista” de un sindicato independiente resultó ser solo el primer paso en una revolución desde abajo cada vez más radical.

Una vez que lograron su objetivo de sindicato independiente, los dirigentes izquierdistas de los trabajadores comenzaron a mirar más allá de las demandas básicas tradicionales del sindicalismo chileno hacia un programa nuevo y más revolucionario. Se centraron más en asuntos de control obrero –no del sindicato, sino de la fábrica–. Su demanda de que la empresa cambiara sus contratos de trabajo para “especificar el oficio y profesión que desempeñaría cada obrero dentro de la sección correspondiente”<sup>525</sup> golpeó en la capacidad de la empresa en cuanto a manejar su fuerza laboral, un aspecto crucial del sistema de trabajo –y de control social en Yarur–. Amador Yarur dilató algunas de estas demandas y creó excusas para otras, pero pronto era evidente que a pesar de que podía ceder en cuanto a salarios y regalías, solo estaba dispuesto a hacer concesiones simbólicas en lo que a la administración de la fábrica concernía –a menos que los trabajadores lo forzaran a hacerlo.

Lo que preocupaba a Amador Yarur tanto como las demandas formales del sindicato era el comienzo de una revolución social en las secciones de producción de la fábrica. Quince días después de la elección sindical, Armando Carrera, el delegado sindical, dirigió un paro en Conos “para echar a un jefe malo... Uno de los verdugos más grandes que había aquí”, contó Emilio Hernández.<sup>526</sup>

<sup>525</sup> Sindicato Industrial Yarur S.A., *Libro de Actas* (20 de diciembre de 1970), p. 316.

<sup>526</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

Amador Yarur no estaba acostumbrado a este tipo de acciones laborales en su fábrica. Sin embargo, a los trabajadores implicados no solo no los echaron sumariamente –como hubiera sucedido antes– sino que Yarur se dio por vencido y transfirió al supervisor. Otras acciones laborales siguieron, incluyendo una demanda sindical para que Amador Yarur transfiriera a un empleado del casino “por su mal trato e insultos a sus compañeros”.<sup>527</sup> De nuevo, el temor de provocar una huelga mayor y una toma de la fábrica permitió que Yarur aplacara a los activistas trabajadores en lugar de castigarlos, como antes.

La formación de “Comités de Vigilancia” en cada sección de trabajo, con la tarea de vigilar la producción y parar el “sabotaje capitalista”, era el paso siguiente en la extensión del control del trabajo dentro de la fábrica misma. Esto era ir muy lejos, incluso para un ansioso Amador Yarur. “Nadie me dice cómo manejar mi industria”, se dijo que había explotado ante la noticia.<sup>528</sup> Convencido de que sus primeros esfuerzos por evitar la confrontación solo habían alentado a los trabajadores a expandir sus acciones y aumentar sus demandas, Amador Yarur retornó a su política de no cooperación.

En respuesta, los dirigentes sindicales organizaron una “ocupación” de delegados sindicales durante la reunión de febrero del directorio de Yarur “para exigir respeto por la directiva sindical”.<sup>529</sup> Esta demostración de fuerza sin precedentes del movimiento de trabajadores persuadió a Amador Yarur de asumir una postura aparentemente conciliadora mientras instruía a sus subordinados y leales a obstruir los esfuerzos del movimiento por unir a los trabajadores y resolver los problemas cotidianos que emergían en las secciones de la fábrica. Como consecuencia, en abril los dirigentes más revolucionarios de la frustrada directiva izquierdista de los movimientos de trabajadores comenzaron a hablar cada vez más acerca de la necesidad de moverse desde la “liberación” de su sindicato a la “liberación” de su fábrica. “De ahí comenzó este movimiento para quitarle la industria a Yarur”, sentenció Lorca.<sup>530</sup>

Varios factores –nacionales y locales– se combinaron para transformar el movimiento de trabajadores para “liberar” su sindicato en una lucha para “liberar” su fábrica. El discurso de campaña de Allende en la fábrica sembró la semilla del socialismo en sus conciencias. La promesa electoral de la Unidad Popular de nacionalizar las empresas más grandes de Chile legitimó su lucha y dirigentes gubernamentales simpatizantes la apoyaban. El ambiente milena-

<sup>527</sup> Sindicato Industrial Yarur S.A., *Actas* (27 de enero de 1971), p. 328.

<sup>528</sup> Eugenio Negrón (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>529</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>530</sup> *Ibid.*

rio que siguió la elección e inauguración de Allende parecía hacer el sueño del socialismo posible y las efectivas “conquistas” de los trabajadores los persuadieron de que podrían convertirse en amos de su propio destino. Estos sucesos, experiencias y aspiraciones trajeron una dramática transformación de la conciencia y una inflación de las expectativas.

La intransigencia de Amador Yarur sumó ira a sus motivaciones y urgencia a sus planes. Central a la reorientación del movimiento trabajador desde la reforma sindical hacia la revolución socialista era su creencia de que su patrón estaba obstruyendo “su” revolución y saboteando las políticas económicas de “su” gobierno. “Desde enero [1971] en adelante, nosotros comenzamos a notar que estaban haciendo algunas cuestiones contra el gobierno aquí, por ejemplo parando las máquinas por turnos, un poco aquí, mañana allá”, explicó el presidente del sindicato obrero.<sup>531</sup> “Comenzamos a ver el problema como uno de boicot”. Era una percepción compartida por los altos funcionarios del gobierno en el Ministerio de Economía, lo que reforzaba a los dirigentes sindicales en su convicción y resolución en poner fin a ese tipo de “sabotaje contrarrevolucionario” cortando el problema desde su raíz –el control de los Yarur sobre su labor.

Otros factores eran menos tangibles, pero igualmente importantes en persuadir a muchos trabajadores que no reconocerían más a Amador Yarur como su patrón. A pesar de que muchas veces expresaban su preocupación en un lenguaje legalista de relaciones laborales chilenas, en el fondo los trabajadores exigían a Yarur el reconocimiento de un contrato social implícito entre ellos, un conjunto de derechos y responsabilidades mutuas. La negativa de Amador Yarur de aceptar la representación auténtica de los trabajadores los condujo a cuestionar la legitimidad de su propiedad y manejo de la fábrica. A los ojos de los trabajadores, el rechazo de Yarur a sus “demandas razonables” era una justificación para la rebelión y una razón para la revolución.<sup>532</sup>

Las raíces de la revolución podían estar presentes, junto con la justificación para la rebelión, pero una precondition para su revolución desde abajo era un cambio dramático en la visión de sí mismos de los trabajadores, de su capacidad y poder, tanto como su percepción de que por primera vez el Estado los apoyaría en una confrontación entre capital y trabajo. En marzo de 1971, después de que habían ganado una victoria sindical decisiva y comprendido el poder y la combatividad de su movimiento, los dirigentes cambiaron sus objetivos desde el control de sus sindicatos a la estatización de su fábrica. No fue hasta entonces que la conciencia cambiada de sus bases permitió tal salto hacia

<sup>531</sup> *Ibid.*

<sup>532</sup> *Ibid.*

lo revolucionario desconocido. En el proceso, los trabajadores de Yarur se convirtieron en protagonistas centrales de la revolución desde abajo que cambió el curso de la vía chilena al socialismo.

## Parte III

¿Reforma o revolución?

## Capítulo 10

### Señales de socialismo

El 25 de abril de 1972, los trabajadores de la industria de algodón Yarur en Santiago tomaron control de su fábrica y exigieron “socialismo”. Hubo huelgas antes en la fábrica Yarur –por mejores salarios, por un sindicato independiente, contra el sistema taylorista– pero esto era diferente. Esta era una huelga que luchaba por obtener el control de la fábrica. Tres días después, el presidente Allende cedió de mala gana a sus demandas y Yarur S.A. se convirtió en la primera industria chilena en ser requisada por el gobierno de la Unidad Popular “por el simple hecho de que era un monopolio”.<sup>533</sup>

Era un rol histórico que tomó a los trabajadores mismos por sorpresa. Lo único que habían esperado hacer era “liberarse” a sí mismos del “yugo de los Yarur”.<sup>534</sup> Lo único que pensaron era que estaban realizando el programa de la Unidad Popular y haciendo cumplir la promesa de la campaña de Allende. Pero lo que hicieron fue actuar su propia forma de entender la revolución chilena –un modelo que otros trabajadores siguieron.

En solo cinco meses de gobierno de la Unidad Popular, el movimiento de trabajadores en la industria Yarur había cumplido su agenda histórica y la había superado para plantear cuestiones del poder trabajador que desafiaron el control de Amador Yarur sobre su propia fábrica. Los trabajadores de Yarur pueden haber sido conocidos por su política atrasada, pero durante los cinco meses de la presidencia de Allende ellos habían saltado a la vanguardia de una acelerada y profunda revolución desde abajo, que era muy diferente a la revolución de Salvador Allende desde arriba.

---

<sup>533</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

<sup>534</sup> Roberto Soto (Santiago), agosto de 1972.

## ¿Una revolución desde abajo?

El programa de la Unidad Popular y los autores de su estrategia económica visualizaban una revolución que era controlada cuidadosamente desde arriba. Los cambios estructurales que pavimentarían la vía al socialismo debían realizarse en forma legal, usando los instrumentos creados por la burguesía y garantizados por el Estado. Al mismo tiempo, el control de precios y los aumentos salariales podían redistribuir el ingreso “de la infinitesimal minoría a la abrumadora mayoría”, de los chilenos. Junto con los muy expandidos programas sociales del Gobierno Popular, estos salarios aumentados podrían “resolver las necesidades básicas de la gente” y cumplir la promesa de Allende de una “revolución con empanadas y vino tinto”.<sup>535</sup>

Estas medidas –y éxitos– también eran centrales a la estrategia política de la Unidad Popular, la cual era producir una mayoría electoral por el socialismo al final del período presidencial de seis años de Allende. Era una estrategia que contaba con el creciente apoyo de los trabajadores, campesinos y pobladores de Chile, a quienes convencerían con los beneficios materiales que recibirían y persuadirían con su experiencia de que el socialismo era un sistema superior que iba en su propio interés personal. Pero para tener éxito, la vía chilena, también requería el apoyo de un considerable sector de la clase media, quienes querían los beneficios de los cambios que Allende y Tomic habían propuesto, pero temían los costos sociales y personales de una revolución liderada por los marxistas. Muchos de ellos habían votado por Tomic y el cambio en 1970, y no por Alessandri y el statu quo; su apoyo podía dar a la Unidad Popular la mayoría que necesitaba. La solución era producir la prometida revolución sin sacrificios mientras apaciguaban los temores de una revolución autoritaria o violenta en la cual ellos podían convertirse en víctimas.

Esto requería un proceso revolucionario de fases cuidadosamente controladas, lo cual también era necesario para la implementación satisfactoria del programa de cambios estructurales de la Unidad Popular. Aquí la estrategia necesitaba una división de la burguesía chilena, enfrentando un sector a la vez y asegurar la cooperación o neutralidad de las pequeñas y medianas empresas confinando los ataques de la izquierda en los “monopolios”. En esta delicadamente balanceada estrategia de cambio económico y político, el rol de las “masas” –trabajadores, campesinos y pobladores– era el de proporcionar apo-

yo político y social cuando fuera necesario, pero por otro lado esperar pacientemente los avances y beneficios de la revolución desde arriba.

Sin embargo, el “triunfo popular” de Allende tuvo un significado diferente para su base que para los políticos y planificadores de la Unidad Popular. Para los trabajadores, campesinos y pobladores de Chile, la elección de un “Gobierno Popular” era una señal para que ellos tomaran la revolución en sus propias manos y conquistaran sus aspiraciones históricas a través de la acción directa desde abajo. La promesa de Allende de que nunca usaría las fuerzas de seguridad del Estado contra “el pueblo” los liberó del temor a la represión gubernamental, y el compromiso de la Unidad Popular con los cambios estructurales, la redistribución de la riqueza y la satisfacción de las necesidades básicas de los pobres de Chile persuadió a muchos de que, actuando por sí mismos, estaban cumpliendo el programa de la Unidad Popular y avanzando en el proceso revolucionario. Para ellos, el significado subyacente de la elección de Allende era que ahora eran libres para hacer cumplir sueños largamente postergados.

El resultado fue la liberación de una revolución desde abajo, la cual a veces coincidió o se complementó con la legalista y modulada revolución desde arriba, pero cada vez más divergía de ésta. Más espontánea, emergió desde los trabajadores, campesinos y pobladores, aunque a través de un complejo proceso en el cual ciertos grupos políticos cumplieron un rol importante. Sin embargo, los trabajadores, campesinos y pobladores fueron los protagonistas de este otro proceso revolucionario y ellos infundieron sus propias preocupaciones, estilo y visión de mundo. Sus propósitos tendían a ser concretos –objetivos que respondían a problemas de su vida cotidiana, pero que hacían coincidir con avanzar en “la revolución”–. Fue un proceso irregular, con dinámicas variables, pero lo suficientemente poderoso para cuestionar la rapidez, prioridades y carácter de todo el proceso revolucionario. Nunca fue del todo autónomo ni espontáneo, pero desde una base política pasiva las masas chilenas comenzaron a transformarse en agentes activos del cambio, los protagonistas de su propio destino.<sup>536</sup>

El sello de esta revolución desde abajo fue la toma –la toma de los sitios donde la gente vivía o trabajaba o esperaban vivir o trabajar–. La elección de Allende fue seguida por una ola de tomas de terrenos suburbanos por trabajadores urbanos sin casa y emigrantes rurales recientes desesperados por viviendas que sucesivos gobiernos habían prometido proporcionar pero que nunca entregaron. Liderados por activistas de izquierda, se tomaron sitios bal-

<sup>535</sup> Salvador Allende (Santiago), julio de 1972.

<sup>536</sup> Peter Winn, “Loosing the Chains: Labor and The Chilean Revolutionary Process, 1970–73”, *Latin American Perspectives*, 3:1 (Invierno de 1976) p. 75.

díos en las afueras de las ciudades chilenas, levantando la bandera nacional y construyendo mediaguas como símbolos de legitimidad y signos de posesión.<sup>537</sup>

Igualmente dramático e incluso menos compatible con la revolución en fases y desde arriba de Allende fue la toma de tierras agrícolas que comenzó en las zonas indígenas mapuches, que se extendieron rápidamente a los trabajadores rurales y campesinos pobres del fértil Valle Central, el granero de Chile y la base económica y política de las elites tradicionales. Tanto para la “corrida de cercos” por los indígenas para retomar las tierras que los conquistadores europeos les habían quitado en el siglo precedente, como la toma de los grandes fundos por campesinos decepcionados por la velocidad y alcance de la reforma agraria de Frei, el mensaje era el mismo. Los postergados de Chile habían tomado la victoria de Allende como propia y estaban actuando según su significado mediante su propia acción directa. Fue a la vez un signo de fe en la Unidad Popular y de una sospecha de la burocracia gubernamental.<sup>538</sup>

Para los trabajadores industriales de Chile, la elección y asunción del mando de Allende eran también una señal: una coyuntura para organizar, para presionar por aumentos salariales, para preparar la estatización de su lugar de trabajo. La mayor parte de los trabajadores industriales estaban mejor organizados y mejor pagados, más disciplinados y más comprometidos con la Unidad Popular que los campesinos y pobladores. Ellos interpretaron el advenimiento del Gobierno Popular como una oportunidad de presionar por sus aspiraciones históricas –alzas salariales reales– una orientación economista interiorizada por años de lucha dentro del legalista Código Laboral Chileno y politizado

<sup>537</sup> Aunque todo lo comentado y estudiado sobre la revolución del poblador, aún falta que reciba un estudio definitivo. Una visión útil es provista por Mónica Threlfall, “Shanty town Dwellers and People’s Power” en *Allende’s Chile*, ed. Philip O’Brien (Nueva York, 1976), pp. 167–91. Uno de los estudios más profundos es Manuel Castell, “Movimiento de pobladores y lucha de clases”, *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales* (de aquí en adelante EURE) [Santiago], 3:7 (abril de 1973), 9–37. El estudio más sistemático se encuentra en Equipo de Estudios Poblacionales del CIDU, “Reivindicación urbana y lucha política: los campamentos de pobladores de Santiago de Chile”, EURE, 2: (noviembre de 1972), 55–82. El número de tomas urbanas en Chile subió alrededor de diez veces durante 1970, un índice de tomas de terrenos que prácticamente se dobló durante la primera mitad de 1971 (Castells, “Movimiento de Pobladores”, p. 26, Recuadro 5).

<sup>538</sup> El número de tomas de terreno rurales se incrementó tres veces durante 1970 y entonces se triplicó de nuevo en 1971 a 1.278 tomas (Juan Carlos Marín, “Las Tomas [1970–1972]”, *Marxismo y revolución*, N°1 [julio–septiembre 1973], 59, Recuadro 1). Un desglose de las tomas de tierras en provincia entre 1967–71 puede encontrarse en Manuel Barrera, *Chile 1970–1972: La conflictiva experiencia de los cambios estructurales* (Caracas, 1973, p. 274, Recuadro 11). Estas tomas reflejaban los deseos de los campesinos de acelerar o expandir las expropiaciones del gobierno de Allende, para asegurarse de que ellos estarían entre los beneficiarios y para asegurar que los viejos dueños no descapitalizaran los fundos llevándose el ganado y la maquinaria antes de que fueran expropiados.

movimiento laboral. Los trabajadores tomaron el reajuste salarial del gobierno de Allende –un 36% de reajuste, igual a la inflación del año previo– como un punto de partida para sus pliegos de peticiones. Aprovechando su nueva palanca colectiva los empresarios se dan cuenta que en la negociación los representantes de gobierno en las juntas tripartitas de conciliación ahora se pondrían del lado de los trabajadores y temerían que un conflicto laboral podría llevar a una huelga o una toma, provocando una requisición de la fábrica por el gobierno– los trabajadores industriales ganaron la mayor alza de salarios reales en la historia chilena, marcando el camino al 30% promedio de aumento en los salarios reales que los trabajadores chilenos conquistaron para 1971.<sup>539</sup>

Para estos trabajadores, campesinos y pobladores, el significado de la presidencia de Allende era la luz verde para realizar sus aspiraciones y obtener sus sueños. Algunos estaban conscientes de las implicaciones más amplias de sus acciones; otros conscientes solo de la oportunidad de realizar los objetivos de toda una vida. Juntos, sus acciones individuales transformaron la estrecha victoria electoral de Allende en una profunda revolución desde abajo. Fue una revolución social que confirmó los temores de la elite y despertó las ansiedades de la clase media aún cuando levantaba las esperanzas de las facciones más “revolucionarias” dentro de la Unidad Popular y del MIR a su izquierda.

Los dirigentes de la Unidad Popular habían contado con la politización y el apoyo creciente de los trabajadores, campesinos y pobladores a la vía democrática al socialismo, pero no habían contado con la revolución desde abajo. El problema para el Gobierno de Allende era cómo recompensar las expectativas de su base social mientras mantenía los incrementos salariales dentro de límites no inflacionarios y limitaban las tomas de tierras para que no amenazaran su estrategia política de coalición de clase.

Aunque las grandes alzas salariales de 1971 podrían causar problemas económicos más tarde, fueron las tomas lo que más preocupó a la dirigencia de la Unidad Popular. Hubo tomas de fundos antes de la elección de Allende, pero nunca a esa escala. La revolución rural desde abajo, en particular, estaba causando estragos en los itinerarios de la Unidad Popular y la imagen de legalidad

<sup>539</sup> Para una cuenta de la modificación de las directrices de impuesto del gobierno bajo presión desde abajo, véase Instituto de Economía, Universidad de Chile, *La economía chilena en 1971* (Santiago 1972), pp. 114–30. Su importancia es subrayada en Sergio Bitar, *Transición, socialismo y democracia* (México, 1979), pp. 102–3. El impacto del gobierno de Allende en las juntas tripartitas se subraya en Bárbara Stallings, *Class Conflict and Economic Development* (Stanford, California, 1978) pp. 128–30, y un estudio de casos iluminador es provisto en Lance Compa “Labor Law and the Legal Way: Collective Bargaining in the Chilean Textile Industry Under the *Unidad Popular*” (*Working Paper* N°23, Program in Law and Modernization, Facultad de Derecho de la Universidad de Yale, mayo de 1973).

y estaba amenazando la estrategia política de gobierno de la coalición de clase mediante la elevación de las ansiedades de los pequeños propietarios de tierra, una base social central del Partido Radical, uno de los partidos de la alianza gubernamental.

Aún más preocupante para muchos dirigentes de la Unidad Popular era la perspectiva de la profundización de la revolución desde abajo entre la clase trabajadora industrial. Excepto esas pocas industrias cuyos dueños habían abandonado el país, no pagaron a sus trabajadores o cerraron sus plantas, las tomas de fábricas no existían antes de 1971. Sin embargo, en marzo de ese año, funcionarios de gobierno comenzaron a darse cuenta de que la presión desde abajo por la estatización de las industrias estaba creciendo.<sup>540</sup> Si estas presiones no podían ser contenidas, la Unidad Popular podría verse obligada a elegir entre su estrategia para el socialismo y su base social central.

En abril de 1971, quedaba claro que la elección de Allende había desencadenado procesos que estaban poniendo en duda su programa y estrategia inicial. Una emergente revolución desde abajo amenazaba con dejar a los dirigentes nacionales de la izquierda detrás y alterar las estrategias económicas y políticas de la Unidad Popular en el proceso. Junto con el avance inesperadamente rápido de la revolución desde arriba, este surgimiento no anticipado de una revolución desde abajo estaba forzando a los dirigentes de la Unidad Popular a reevaluar el alcance, la velocidad, el horizonte, los métodos y el carácter de su vía al socialismo, poniendo una nueva urgencia a la vieja pregunta: ¿reforma o revolución? Para la respuesta, la izquierda chilena esperó las elecciones de abril.

## ¿Un mandato para el socialismo?

Con todo el mundo atento, la elección de 1.653 alcaldes comunales el 4 de abril de 1971 se convirtió en una prueba nacional de fuerza política, con movilizaciones de masa a escala de una campaña presidencial y la intervención de importantes figuras políticas apoyando a desconocidos candidatos locales. Para la oposición dividida, las elecciones comunales eran una oportunidad para detener el avance socialista. Para la Unidad Popular estaba en juego no solo un veredicto popular sobre sus primeros meses de ejercicio sino también un mandato para cumplir los planes más revolucionarios de su programa.

<sup>540</sup> Oscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972. Garretón era subsecretario de Economía en ese tiempo.

Cuando los 2,8 millones de votos fueron contados, la Unidad Popular había obtenido una victoria arrolladora, superando los totales combinados de derecha y centro. Fue apenas una mayoría del 50%, pero que excedía ampliamente el 36% de la votación que Allende había recibido solo siete meses antes y las expectativas de sus partidarios. Para la izquierda chilena, su mayoría en las elecciones comunales representaba un mandato popular para seguir adelante con el camino democrático al socialismo que Allende había prometido en su campaña presidencial.

Posteriormente, la disposición de cautela entre los dirigentes nacionales de la izquierda que había temperado el regocijo de la elección y asunción del mando de Allende fue reemplazada por un surgimiento de euforia revolucionaria. El viejo régimen parecía desintegrarse frente a la ola creciente de la revolución, con sus defensores políticos en retirada y una mayoría de chilenos ahora dispuestos a apoyar un camino democrático al socialismo. No habría más elecciones nacionales por dos años y, por lo tanto, ya no había razón para seguir reteniéndose. Las elecciones de abril produjeron una euforia oportunista revolucionaria en muchos izquierdistas, quienes mantenían que el momento había llegado para dar el salto revolucionario decisivo. Era una tesis irresistible, pero que amenazaba con lanzar el proceso revolucionario hacia adelante y más rápido de lo que había imaginado la Unidad Popular, con los moderados de noviembre llevados contra su propio juicio por los maximalistas de abril.

La estrategia inicial para el socialismo de la Unidad Popular concebía a Allende en 6 años de ejercicio durante el cual una mayoría electoral por el socialismo sería establecida gradualmente. Para muchos de sus dirigentes, la elección de abril representó una reivindicación de esa estrategia. Sin embargo, para otros, la mayoría electoral emergente de izquierda ponía la posibilidad de un salto revolucionario más rápido mediante un plebiscito nacional que reemplazaría al Congreso controlado por la oposición con una "Asamblea Popular" dominada por la izquierda. Esto habilitaría a la Unidad Popular a legislar el socialismo antes del término del ejercicio de Allende.<sup>541</sup>

Aun para la mayoría de los dirigentes izquierdistas, quienes dudaban de la sabiduría de arriesgarse en un plebiscito en el futuro cercano, la victoria electoral de abril representaba un mandato popular para un avance mayor hacia el control estatal de la economía. No obstante que la oposición mayoritaria en el

<sup>541</sup> Volodia Teitelboim (Santiago), abril de 1972; Salvador Allende (Santiago), julio de 1972; Rafael Gumucio (Santiago), junio de 1972; Adonis Sepúlveda (Santiago), junio de 1972. Gumucio, ex presidente del Partido Demócrata Cristiano, era senador del MAPU en abril de 1971. Sepúlveda era senador y dirigente del Partido Socialista; Teitelboim, senador comunista y miembro de la Comisión Política.

Congreso no estaba dispuesta a aprobar ningún ataque a la estructura de la propiedad privada en Chile, la Unidad Popular parecía confiada de que la presidencia de Chile —una monarquía electa de 6 años— poseía suficientes poderes para obtener por decreto el control de “las cúpulas que comandaban la economía”.

La coalición de la Unidad Popular era una diversa combinación de marxistas y populistas, socialdemócratas y socialistas cristianos, pero incluso los más moderados entre ellos veían la victoria de la elección de abril como una oportunidad para sacar ventajas partidistas. Con su mayoría electoral de abril, la Unidad Popular podía al fin reivindicar un mandato popular para su programa de cambios estructurales. La “correlación de fuerzas”, argumentaban los dirigentes izquierdistas, podía que nunca más fuera tan favorable para iniciar la transición hacia el socialismo en el sector industrial. La oposición estaba dividida y confundida por las sucesivas derrotas, y las Fuerzas Armadas estaban todavía en un estado de shock político por el asesinato de Schneider. En abril de 1971, Allende parecía un mago político y sus políticas económicas un éxito sobresaliente. A los ojos de los dirigentes de izquierda, la Unidad Popular estaba cabalgando sobre una ola de popularidad que bien podía llevar a un destino socialista.<sup>542</sup>

Tras las elecciones de abril, tanto los temores como las esperanzas exigían un avance revolucionario mayor. Los viejos políticos que dirigían los partidos de la Unidad Popular estaban atormentados por la experiencia del Frente Popular de 1938 que había sido su escuela política. Allende podía creer que la única cosa de la que el Frente Popular carecía era un presidente marxista y del control proletario, pero había temores crecientes dentro de la izquierda chilena de que sin las medidas necesarias, la Unidad Popular podía probarse que no era más socialista que el Frente Popular.

En abril, tales temores habían penetrado incluso la directiva del Partido Comunista. Comunistas veteranos podían afirmar que como presidente, Allende había “tenido una actuación brillante”, pero incluso ellos reconocían que había hecho poco por implementar el programa de la Unidad Popular de transformaciones estructurales desde la nacionalización de la banca y las minas al comienzo de 1971.<sup>543</sup> La coalición de gobierno había estado de acuerdo con su paso moderado, en parte como una estrategia electoral para abril, en parte consciente de la fragilidad de su efectivo control del poder. Como estrategia

<sup>542</sup> Víctor Vio (Santiago), mayo de 1972. Volodia Teitelboim (Santiago), abril de 1972; Adonis Sepúlveda (Santiago), junio de 1972.

<sup>543</sup> Volodia Teitelboim (Santiago), abril de 1972.

electoral, había sido un éxito redondo, pero si continuaba, el ímpetu de la victoria política podía disiparse antes de que la transformación estructural fuera iniciada.

Los izquierdistas jóvenes también criticaban a Allende por estar fuera de tono con “la realidad del pueblo”.<sup>544</sup> Desde su punto de vista, su visión estaba limitada por el círculo de viejos amigos y políticos antiguos en quienes había confiado y estaba moldeado por la experiencia del Frente Popular que era anacrónica en 1971. Para ellos, Allende incluso parecía no estar consciente de la efervescencia existente dentro de su propia base, la cual se había intensificado con cada éxito izquierdista. El Partido Comunista, que en general era una voz moderada dentro de la coalición de gobierno, estaba muy consciente de las expectativas y frustraciones de su base en la clase trabajadora y convencidos de que podían explotar en “espontaneidad revolucionaria” si la Unidad Popular no canalizaba esta energía y satisfacía estas expectativas. Como un dirigente comunista que había tenido un rol central en la campaña de Allende lo explicó: “El pueblo había votado por algo más que la reanudación de relaciones diplomáticas con Cuba y ellos esperaban más de nosotros”.<sup>545</sup>

Muchos dirigentes de la Unidad Popular estaban asustados de que si estas expectativas no eran satisfechas, el entusiasmo por el “socialismo” podía dar curso a una apatía que podía ser fatal para las esperanzas de la Izquierda. Otros temían que los trabajadores y campesinos desilusionados con la Unidad Popular podían ser “manipulados” por las movilizaciones de la competencia política desde la izquierda, como el Guevarista Movimiento de izquierda Revolucionaria (MIR) —una perspectiva que preocupaba particularmente a los dirigentes comunistas.<sup>546</sup>

Los temores de los comunistas eran las esperanzas del MIR. Aunque visualizaban a la Unidad Popular como un gobierno “reformista”, la joven directiva del Movimiento de Izquierda Revolucionaria consideraba cada vez más la apertura creada por Allende como una oportunidad única para la revolución socialista, una que podía no presentarse en décadas. La estrategia del MIR era sobreponerse a la debilidad de su fuerza electoral a través de la acción directa desde abajo, una estrategia que se había probado espectacularmente exitosa en las zonas rurales del sur de Chile durante los meses precedentes. Al principio de 1971, el MIR estaba organizando su Frente de Trabajadores Revolucionarios (FTR) en las minas y fábricas de Chile, presionando “las tomas por

<sup>544</sup> Víctor Vio (Santiago), mayo de 1972.

<sup>545</sup> Ibid.

<sup>546</sup> Ibid; Volodia Teitelboim (Santiago), abril de 1972.

los trabajadores de los medios de producción” como el mejor camino para asegurar su rápida estatización.<sup>547</sup>

Esta visión revolucionaria del MIR tenía un fuerte apoyo dentro de la misma coalición de gobierno, particularmente entre el ala izquierda del Partido Socialista, quienes veían esta acción revolucionaria directa por parte de los trabajadores como una manera de levantar las conciencias y radicalizar el proceso revolucionario. En abril de 1971, una definición revolucionaria del proceso chileno se había convertido en una obsesión de la izquierda socialista, cuyo dominio de su partido —el mayor de la Unidad Popular— había sido confirmado en el reciente congreso partidista. Allende podía ser “la mejor muñeca que hay en Chile” —pero era menos claro para sus camaradas de partido que él fuera el hombre para dirigir la revolución socialista—.<sup>548</sup> Frente a ese tipo de críticas, Allende parecía más preocupado “de apaciguar los ánimos y los temores” que en establecer un camino al socialismo.<sup>549</sup> Para ellos, las elecciones de abril representaban una gran línea divisoria, la cual definiría a la Unidad Popular y al proceso revolucionario que lideraría.

Las esperanzas y temores políticos dentro de la izquierda chilena se combinaban para persuadir a los dirigentes de que la victoria de la elección de abril era una oportunidad que debía tomarse o quizás se perdería para siempre. Los partidos políticos marxistas que dominaban la coalición gubernamental podían diferir en su ideología y estrategia política, pero ellos estaban de acuerdo en abril de 1971 en que era el momento para dar un gran salto hacia el socialismo.

El paso lógico siguiente era la creación de un “área de propiedad social” bajo control estatal, la cual podría servir como el núcleo de una futura economía socialista. El sector bancario y el minero ya eran prácticamente controlados por el gobierno. Sin embargo, la industria se mantenía en manos privadas y su estatización podía al mismo tiempo privar a los enemigos políticos de la izquierda de su base económica y satisfacer las aspiraciones de su propia base central: la clase trabajadora industrial. Por otra parte, la creación de un “área de propiedad social” de ese tipo avanzaría la estrategia política de la UP de ir ganando poco a poco una mayoría electoral por el socialismo en 1976, una estrategia que dependía para su éxito del crecimiento de la unidad de los trabajadores chilenos detrás de las banderas izquierdistas. La experiencia positiva del socialismo en sus propios lugares de trabajo, en conjunto con la

<sup>547</sup> Raúl Guerra (Santiago), septiembre de 1972. Guerra estaba en la Comisión Nacional del FTR.

<sup>548</sup> Adonis Sepúlveda (Santiago), junio de 1972; Jorge Vargas (Santiago), enero de 1974.

<sup>549</sup> Víctor Vio (Santiago), mayo de 1972.

radicalización de la experiencia de participar en una transformación revolucionaria, se esperaba que atrajera un gran número de trabajadores demócratacristianos e independientes al terreno de la Unidad Popular.

Estrategias económicas de la Unidad Popular tales como Pedro Vuskovic, político independiente, compartían esta perspectiva, no obstante por razones diferentes. Desde su punto de vista, las elecciones de abril crearon una oportunidad política para el avance económico que no duraría mucho. Funcionarios del Ministerio de Economía de Vuskovic, quienes serían responsables de planificar estos cambios estructurales y organizar el nuevo sector público, estaban conscientes de que la derecha política estaba en desorden, pero advertían que la “derecha económica” estaba todavía intacta. Sobre todo, sus dirigentes habían asumido la dirección de la resistencia a la vía chilena “y como ellos habían estado aprendiendo de la lucha, comenzaron a hacer demandas, a reclamar, hacer sabotaje, usar las Cortes, el Congreso y todas las armas que tenían para defender sus intereses”.<sup>550</sup>

No obstante el sector privado había cosechado grandes ganancias de las “fiestas del consumo” generado por las políticas económicas populistas del gobierno de Allende, poco de este capital había sido reinvertido, incluso por las pequeñas empresas que la Unidad Popular no pensaba nacionalizar. En varios casos, la producción había disminuido a pesar de la demanda incrementada. Esta renuencia de los capitalistas chilenos a invertir en la vía chilena al socialismo podría parecer lógica, pero el equipo económico de Allende estaba convencido de que su falta de cooperación era deliberada y coordinada, imputable a una campaña de “sabotaje” al éxito de la política económica de Allende, como una manera de parar la estatización de sus propiedades y minar la estabilidad política del gobierno.<sup>551</sup>

Había otros motivos económicos para una más rápida socialización de la industria en Chile. En vista de la caída de la inversión privada, una acelerada estatización de las mayores industrias podría ser la mejor manera de incrementar el empleo y la producción. La estrategia de Vuskovic, además, requería de un gasto social a gran escala en el interés de la recuperación económica y la popularidad política, gastos que las ganancias del área de propiedad social se suponía que financiarían.<sup>552</sup>

<sup>550</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

<sup>551</sup> Ibid.

<sup>552</sup> Ibid; Sergio Bitar (Cambridge, Mass.), agosto de 1975. Bitar se transformó en ministro de Minería y principal asesor económico de Allende. Como el desembolso del gobierno estaba expandiéndose más rápidamente de lo anticipado y la oposición mayoritaria en el Congreso se negaba a votar nuevos impuestos, la rápida adquisición de estas empresas capitalistas rentables también era concebida como una manera de ayudar a balancear el presupuesto.

Por lo tanto, la rápida socialización de la industria era tanto una necesidad económica como una prioridad política. Significativamente, el informe del Ministerio de Economía sobre la industria de algodón Yarur, que documentaba acusaciones por sabotaje económico y justificaba la intervención estatal en la administración de la empresa textil, tenía fecha del 6 de abril de 1971 –solo dos días después de las elecciones municipales–.<sup>553</sup> Dentro del Gobierno de Allende, el poderoso Ministerio de Economía fue persuadido de que el mandato obtenido en los comicios debía traducirse en un avance revolucionario en el área industrial.<sup>554</sup>

No obstante que la preocupación económica y electoral destacaban en sus razonamientos, los expertos del Ministerio de Economía estaban también más conscientes que otros funcionarios del gobierno de la efervescencia existente entre la clase trabajadora industrial –y más impresionados por el surgimiento de la revolución desde abajo–. Los menos experimentados políticos del gabinete de Allende estaban más dispuestos a abrirse a aprender de los trabajadores y a modificar sus políticas bajo esa luz. Por meses, ellos habían estado en contacto regular con los dirigentes sindicales locales de las industrias más grandes, recopilando información sobre cualquier “sabotaje de producción” y monitoreando el estado de la opinión y expectación de los trabajadores. Los trabajadores textiles, por mucho tiempo los más explotados en Chile, estaban ahora entre los más expectantes. En marzo, el subsecretario Garretón había viajado personalmente a Quillota, fuera de Santiago, para persuadir a los trabajadores de la planta de Rayón Said para que no se tomaran su fábrica. Garretón abogó por tiempo “para prepararse” para la socialización de la industria textil, había ganado una suspensión por parte de los trabajadores, pero ellos no podían ser contenidos mucho más.<sup>555</sup>

La creciente presión por el “socialismo” en la industria Yarur era típica. Para los dirigentes del movimiento de trabajadores de Yarur, las implicancias de las elecciones de abril eran claras. “Hasta abril nosotros estábamos consolidando el sindicato, acumulando datos y hablando con medio mundo –con el Ministerio de Economía, con los partidos, con la FENATEX (Federación Nacional Textil), con la CUT (Central Unitaria de Trabajadores)– y todos ellos pidiéndonos que esperáramos... que tuviéramos paciencia”, recordó un dirigente sindical socialista.<sup>556</sup> “Pero después del triunfo de abril”, nosotros

<sup>553</sup> Chile, Ministerio de Economía, Comisión Investigadora Especializada [de aquí en adelante, CIE], “Informe Yarur S.A.”.

<sup>554</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972; Sergio Bitar (Cambridge, Mass.), agosto de 1975.

<sup>555</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

<sup>556</sup> Antonio Lorca (Santiago), agosto de 1972.

pensamos: “Por qué esperar más... la hora ha llegado... para echarle para adelante. Nosotros tenemos que tomar la fábrica, quitársela a Amador Yarur y hacerlo ahora”.

Por otra parte, entre los dirigentes de los trabajadores había una sensación de que su movimiento “estaba en una encrucijada en la cual nosotros teníamos que avanzar más adelante o arriesgarnos a perder nuestro dinamismo. En primera instancia, éramos nosotros, los dirigentes, los que empujábamos dentro de las bases, pero después fue todo un proceso que no pudimos parar”, sentenció uno de los más pensativos dirigentes de los empleados.<sup>557</sup> Entre las bases, el mensaje de abril era menos explícito, pero la tendencia era igualmente evidente. “Todos estábamos esperando que algo pasara”, señaló un joven tejedor, independiente político. “Nosotros habíamos llegado al punto donde teníamos que ir adelante, o si no El Chico podría derrotarnos como siempre... y entonces las elecciones municipales vinieron, como una señal”.<sup>558</sup>

Si las elecciones de abril eran una señal, fue una que los dirigentes del movimiento trabajador estaban predispuestos a ver. “En marzo comenzábamos a hablar de la requisición de la industria con el Ministerio de Economía”, confidenció Jorge Lorca y “ya pensábamos que estaba decidida la cuestión, porque dentro de los planes del gobierno de la Unidad Popular figuraba la estatización de los monopolios”. Para Lorca, el triunfo de la Unidad Popular en las elecciones municipales fue “una luz verde para seguir adelante”.<sup>559</sup>

Al inicio de 1971, el gobierno de Allende no estaba listo –ni política ni administrativamente– para “la expropiación de la burguesía nacional” y la creación de un área de propiedad social. Sin embargo, el Ministerio de Economía estaba muy consciente de la realidad económica, social y política dentro del sector industrial para mantener el plazo original de 6 años. No obstante que la socialización de la industria textil todavía tenía que conseguir la aprobación del Presidente Allende o de su coalición de gobierno, del Ministerio de Economía aceleraron los preparativos para este paso decisivo. El éxito electoral de la Unidad Popular podría haber acelerado el proceso revolucionario en las fábricas chilenas, pero estas situaciones revolucionarias locales, a su vez, habían comenzado a impulsar la radicalización de la revolución chilena nacionalmente.

Era un resultado paradójico. Para prevenir que el proceso revolucionario se escapara de su control, los moderados que dominaban el gobierno de Allende y la coalición de la Unidad Popular podían ser forzados a radicalizar su revo-

<sup>557</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>558</sup> Manuel Fernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>559</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

lución desde arriba. No obstante algunos dirigentes gubernamentales y de partidos favorecían la aceleración del proceso revolucionario y otros eran reticentes y no estaban convencidos de su necesidad, la mayoría estaba siendo arrastrada por la fuerza de la revolución desde abajo y restringidos a enfrentar sus consecuencias –antes que ellos la hubieran anticipado y antes que estuvieran listos–. En un revés de sabiduría convencional, la revolución desde abajo se había transformado en un catalizador de la revolución desde arriba.

No obstante que la lucha en la fábrica Yarur reflejaba una historia local larga y la confluencia de circunstancias específicas, fue emblemática de una revolución más general desde abajo. Yarur fue el campo de batalla inicial en la guerra civil no declarada entre los trabajadores y los empresarios. El hecho de ser la primera le dio a la contienda en la industria Yarur un significado y dramatismo especial, uno intensificado por la larga historia de represión y resistencia de la fábrica. En el proceso, Yarur vino a simbolizar el deceso del viejo régimen y el nuevo orden socialista luchando por nacer.



## Capítulo 11 ¿Por qué Yarur?

A primera vista, la fábrica Yarur era una opción sorprendente para este tan crucial campo de batalla revolucionario. El movimiento de trabajadores en la industria era joven y sin experiencia, sin afiliaciones partidistas fuertes o infraestructura organizacional. En abril de 1971, los trabajadores de Yarur acababan de rescatar su sindicato del control de la empresa, tenían que negociar su primer contrato mediante una auténtica negociación colectiva y comenzar a discutir de política sin temor. Por otra parte, al comenzar con Yarur S.A. la Unidad Popular se estaba enfrentando a una familia con recursos económicos extensos y vínculos políticos poderosos.

Sin embargo, la importancia de la industria Yarur y sus dueños podía también ser vista como argumento para su selección como el “primer monopolio simbólico” a ser requisado e incorporado en el área de propiedad social. El rol estratégico de la fábrica Yarur dentro de una industria productora de bienes de primera necesidad tomaba un significado adicional a la luz de las políticas continuadas por sus administradores durante los meses que siguieron a la elección de Allende. Los proveedores locales y acreedores no habían recibido pagos, los repuestos importados y materias primas no habían sido reemplazados y tanto la producción como las existencias habían disminuído. La industria Yarur parecía ser uno de los casos más claros de “sabotaje económico”, por lo que la izquierda acusaba a los capitalistas chilenos de estar implicados en esto, en perjuicio del programa de la Unidad Popular y el interés nacional.<sup>561</sup>

Yarur S.A. era también una de aquellas empresas con prácticas cuestionadas en la obtención de ganancias –desde distribuidores fantasmas, corporaciones ficticias, evasión de impuestos y manipulación de divisas– que

<sup>561</sup> Chile, Ministerio de Economía, Comisión Investigadora Especializada (de aquí en adelante CIE), “Informe Yarur S.A.”, Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972, Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972; Hernán Labarca (Santiago), agosto de 1972. Labarca era fiscal (funcionario jefe legal) de DIRINCO, la agencia del Ministerio de Economía encargada de supervisar la producción y precios de las necesidades básicas.

eran más extensamente documentadas. La gran cantidad de copias de documentos internos de la empresa obtenida con la ayuda del movimiento de trabajadores le dio al gobierno de Allende un sólido caso legal contra los Yarur, reforzado aún más con el descubrimiento de prácticas fraudulentas en el Banco de Crédito e Inversiones de Yarur, algunas de las cuales comprometían a Yarur S.A.<sup>561</sup>

En la vía chilena al socialismo, consideraciones legales de este tipo eran importantes porque hacían de Yarur un buen ejemplo para el uso de los decretos de emergencia del gobierno que daba poderes para requisar las industrias que serían incorporadas en el área de propiedad social. La base legal para esta autoridad, rara vez invocada, fue un decreto de la breve República Socialista de 1932, otorgándole poder al ejecutivo para intervenir en la administración de la industria privada si la producción de necesidades básicas se veía amenazada por su situación financiera o sus políticas administrativas. Originalmente buscaba prevenir que las fábricas cerraran durante la Gran Depresión. Este decreto de 1932 fue resucitado en 1971 para servir a nuevos propósitos políticos. La primera prueba legal de extender el uso de este viejo decreto sería crucial y el gobierno de Allende quería seleccionar el mejor caso posible.<sup>562</sup>

La fábrica Yarur no sería la primera industria requisada y socializada por el gobierno de la Unidad Popular. Las industrias de carbón y acero la habían precedido en el área de propiedad social, como también la fábrica de lana Bellavista Tomé, de Teófilo Yarur y la subsidiaria Chilena de Ralston Purina. Pero el Subsecretario Garretón sentenció, que todas habían sido casos especiales.

“La siderúrgica es algo que ya había sido estatal, que se había declarado privada y que se había comenzado a estatizar. El carbón era una empresa que perdía, claro que la industria la financiaba el Estado. Ralston Purina era un conflicto laboral y además era una empresa yanqui, no una empresa nacional. En el caso de Bellavista Tomé, la industria estaba paralizada y abandonada por sus dueños... no había nadie que defendiera a Bellavista. En el caso de Yarur, no. Allí resultó claro”.<sup>563</sup>

<sup>561</sup> CIE, “Informe Yarur S.A.”, Hernán Labarca (Santiago), agosto de 1972; Héctor Espinoza (Santiago), julio de 1972. Espinoza era interventor de gobierno en el Banco de Crédito, del cual se asumió el control en marzo de 1971.

<sup>562</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972; Hernán Labarca (Santiago), julio de 1972.

<sup>563</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

Lo que estaba “claro” era que la socialización de Yarur S.A. dependía de otros asuntos y principios, convirtiéndola en un nuevo punto de partida de gran importancia, lo cual bien sabía el subsecretario de Economía de Allende.<sup>564</sup>

“Yarur fue la primera vez que el gobierno no estatizaba la empresa porque fuera ineficiente o por el hecho de que hubiera alguna ofensa o por ser una empresa extranjera, sino por el simple hecho de que era un monopolio y que estaba dispuesto el gobierno a actuar con extrema dureza con los monopolios... y por lo tanto produjo la situación del desabastecimiento que le permitía su requisición”.

Si el gobierno de Allende estaba buscando un “monopolio” para expropiar, Yarur era el clásico caso. La rápida estatización de la fábrica abanderada de la familia, junto con la toma reciente del gobierno de los bancos de Yarur y de sus fábricas de lana, socavaría el poder económico de uno de los “clanes capitalistas más importantes” de Chile.<sup>565</sup> La socialización de la industria Yarur, entonces, era una simbólica y eficiente manera de comenzar la fase decisiva de la campaña de la Unidad Popular “para obtener el control de las cúpulas que mandaban la economía”.

Además, los Yarur eran extensamente percibidos en Chile como manipuladores despiadados de su poder económico para avanzar en sus propios intereses. Durante las décadas precedentes, la industria Yarur se había convertido en lugar de exposición de la explotación económica y la opresión industrial en Chile, que para los exponentes de un “capitalismo progresivo” era difícil de defender.

Empresarios y trabajadores se sentían discriminados por los Yarur. Una marca de resentimiento empresarial de figuras menores a quienes los Yarur habían usado o quebrado durante su conquista de la riqueza se mantuvo en la estela de su éxito económico. El alza meteórica de los Yarur también era resentida por sectores de la clase alta tradicional chilena, tanto por los métodos que los Yarur habían empleado como por su indeseable intromisión en las altas cumbres de la sociedad chilena.

<sup>564</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

<sup>565</sup> Ibid. Garretón, especialista en concentración económica y grupos de interés, estaba consciente de la importancia económica de los Yarur. Véase Óscar Guillermo Garretón y Jaime Cisternas, “Algunas características del proceso de toma de decisiones en la gran empresa, la dinámica de la concentración” (mimeo; Santiago: Servicio de Cooperación Técnica, 1970).

Funcionarios de gobierno incluso creían que un sector importante de la clase alta chilena no estaría descontento de ver a “estos turcos” recibir su merecido. “El sector textil era cerrado racialmente”, sentenció Garretón, “y la burguesía chilena tenía sus elementos racistas también. Incluso recuerdo haber hablado con un importante derechista chileno que afirmó que ellos nunca irían a la batalla por las empresas textiles *turcas*... además, ellos no estaban afiliados a las grandes organizaciones empresariales chilenas como la SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril)”.<sup>566</sup> Dados estos prejuicios contra los Yarur de parte de la elite chilena, la estatización de la fábrica Yarur podía dividir a la burguesía nacional y extraer una respuesta débil en defensa de la propiedad privada que un paso similar en otro sector industrial.

También había un elemento de racismo en el resentimiento popular hacia los turcos millonarios, el cual la Unidad Popular no tenía problemas en utilizar contra ellos. Los medios de izquierda caricaturizaban a los Yarur como potentados orientales que forzaban a los trabajadores chilenos a realizar sus órdenes, manejando su fábrica como el dominio feudal de un sheik árabe, incluso con harem de mujeres trabajadoras. Por otra parte, ni Juan Yarur ni sus dos hijos más jóvenes se habían hecho ciudadanos chilenos y el Chase Manhattan Trust Corporation Ltd. (Bahamas) era el más grande accionista de Yarur S.A. El gobierno creía que un ataque a los Yarur atraería más apoyo popular que una intervención estatal en empresas con dueños chilenos. La opción de Yarur podía también enfocar la atención en un caso que subrayaba las denuncias de la izquierda del carácter “antinacional” del “capitalismo dependiente” del país que lo amarraba al “imperialismo yanqui”, recayendo en tecnología extranjera y pagos de ganancias ilegales. La Unidad Popular podía vestir un paso al socialismo bajo los colores del nacionalismo chileno.<sup>567</sup>

<sup>566</sup> Oscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972. Jorge Yarur había dirigido la salida de los empresarios árabe-chilenos de la SOFOFA en 1963 precisamente debido a su exclusión del poder por las elites tradicionales criollas (véase, Marcelo Cavarozzi, “The Government and the Industrial Bourgeoisie in Chile, 1938–1964”, [Ph. D. Diss, Universidad de California, Berkeley, 1976], pp. 393–94).

<sup>567</sup> En 1971, el mayor accionista de Yarur S.A. era el Chase Manhattan Trust Corporation [Nominee] Ltd. (Bahamas), el cual la izquierda a menudo interpretaba erróneamente como propiedad de Rockefeller (véase, por ejemplo, *El Siglo* [Santiago], 29 de abril de 1972, p. 1). De hecho representaba el resultado final de 25 años de complicadas maniobras, por los cuales los holdings Yarur en la firma de la familia fueron transferidos desde un palo blanco a otro. (El proceso fue trazado en un memorando sin fecha (¿1965?) en los archivos de Yarur S.A. en la Superintendencia de Compañías de Seguros, Sociedades Anónimas y Bolsas de Comercio, Departamento de Sociedades Anónimas, Rol 882, Carpeta 3). El propósito de este “lavado” de sus acciones era evadir impuestos y restricciones para la explotación del capital chileno (Andrés Sanfuentes, “La influencia de los árabes en el desarrollo económico de Chile” [Memoria de licenciatura, Universidad de Chile, 1964], pp. 141–44). Significativamente, la lista de los principales accionistas en Yarur S.A. incluía una “ficción legal” panameña, y otra corporación falsa domiciliada en las Bahamas (Yarur S.A. y “lista de accionistas” (28 de agosto de 1972); SAYMCHA / STGO.).

Un sinnúmero de razones políticas reforzaba la elección de Yarur S.A. por la Unidad Popular como el primer “monopolio” a ser requisado por el gobierno de Allende. Una era la participación multifacética de los Yarur en la oposición política. Los Yarur habían financiado por largo tiempo una tropa de políticos de derecha. Ellos también eran cercanos al ex presidente Frei y el ala conservadora del Partido Demócrata Cristiano, al cual querían transferir Radio Balmaceda, la radio de los Yarur. La influencia de los Yarur en los medios chilenos permanecía fuerte, el resultado de años de publicidad bien situada y su acceso privilegiado al Congreso Chileno reflejaban un astuto padrón de contribuciones a campañas. Además, se había informado de la participación de los Yarur en los complots derechistas que siguieron a la elección de Allende y rumores del apoyo financiero de Yarur al naciente movimiento neofascista, Patria y Libertad.<sup>568</sup> Los Yarur habían usado su influencia política despiadadamente para avanzar en sus intereses económicos y causar daño a los de sus trabajadores. En términos políticos tanto como económicos, los Yarur simbolizaban la excesiva concentración del poder y la dominación en Chile por intereses particulares que la Unidad Popular había prometido destruir.

El carácter y evolución del movimiento de trabajadores en la fábrica Yarur ofrecía argumentos políticos complementarios a favor de la opción de ser el primer “monopolio” a ser incorporado en el área de propiedad social. La unidad y autenticidad del liderazgo de los trabajadores y la representación de tres de los partidos principales de la Unidad Popular en sus filas hacían de Yarur un símbolo socialista perfecto dentro de la coalición de gobierno. “Evidentemente los compañeros se entusiasmaron, porque era facilidad extraordinaria creada por una empresa estratégica importante en el sector textil, en que había diez dirigentes, todos de la izquierda y todos dispuestos a decirles ‘en qué podemos ayudar’”, señaló uno de estos dirigentes sindicales.<sup>569</sup>

Por otra parte, los dirigentes de Yarur estaban unidos en una causa común más que divididos por diferencias de empleados y obreros que habían minado la unidad de la clase trabajadora en otros lugares. Esto incluso más impresionante a la vista de las diversas afiliaciones partidarias de la directiva de Yarur, que también era conspicuamente libre del sectarismo político que con frecuencia había plagado la Unidad Popular y el movimiento sindical chileno. No obstante que la explicación de esta unidad trabajadora estaba arraigada en el

<sup>568</sup> Véase *El Siglo* [Santiago], 29 de septiembre de 1970, p. 1; 30 de septiembre de 1970, pp. 1 y 4; 1° de octubre de 1970, p. 5. Se dijo que un nieto de Yarur arrancó del país para evadir un juicio por “terrorismo”.

<sup>569</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

reciente surgimiento del movimiento en Yarur, su carácter no partidista inicial y continua lucha contra un poderoso e intransigente patrón, el resultado era un movimiento laboral local que proyectaba una imagen ideal de solidaridad de clase trabajadora en apoyo al proceso revolucionario.

Además, dentro de este contexto de unidad el movimiento de trabajadores de Yarur ofrecía a tres de los partidos principales de la Unidad Popular un rol prominente y una base política promisoría. No obstante que el movimiento clandestino inicial en la fábrica había sido de carácter no partidista, un impulso de reclutamiento competitivo e intenso significó que en abril de 1971 los comunistas, socialistas y MAPU estaban todos representados dentro de su directiva y habían comenzado a ganar apoyo entre las bases. La industria Yarur era un caso ejemplar para la Unidad Popular y sus principales partidos políticos.<sup>570</sup> Pocas industrias textiles podían satisfacer estas condiciones.

Los comunistas no habían participado mucho en el movimiento de los trabajadores de Yarur, pero la fábrica era la primera opción de sus dirigentes partidistas y laborales. En parte, esto reflejaba la larga asociación del partido con las luchas de los trabajadores en la industria textil. La estatización de la industria Yarur por el gobierno democráticamente elegido de la Unidad Popular simbolizaría muy bien el triunfo pacífico de los trabajadores que los comunistas habían pronosticado y defendido. Al mismo tiempo, representaría el triunfo personal del Partido Comunista sobre uno de sus más duros enemigos. Además, las células comunistas en Yarur eran las más grandes y más avanzadas dentro de la industria textil. Cuatro de los cinco dirigentes obreros ya eran comunistas en abril de 1971 y tres de ellos estaban entre los dirigentes más populares del movimiento de los trabajadores. Igualmente importante era la rara ausencia de anticomunismo dentro de la directiva de empleados, uno de cuyos funcionarios claves era un confiable militante.<sup>571</sup>

Por otra parte, la posición de los comunistas dentro del movimiento trabajador mejoró con la presencia de Pepe Muñoz —el dirigente de la huelga de Yarur en 1962— como secretario laboral del comité de distrito del partido. La influencia de Muñoz había sido fundamental en el reclutamiento de Jorge Lorca y Héctor Mora, dos de los más importantes dirigentes obreros, bajo el estandarte del partido; y se podía depender de él para aconsejar, monitorear y moldear el movimiento en Yarur para el futuro —junto con Óscar Ibáñez, otro

ex dirigente obrero en Yarur que había asesorado los movimientos de 1953 y 1962 en la fábrica y ahora estaba estratégicamente situado como secretario de la CUT a cargo de los conflictos laborales—. Poco después de las elecciones municipales, el Partido Comunista instruyó a sus dirigentes locales para preparar la socialización de la fábrica Yarur.<sup>572</sup>

El MAPU (Movimiento de Acción Popular Unitaria), el más joven y pequeño de los tres miembros de la coalición gubernamental, disfrutaba de un apoyo creciente entre los empleados y el compromiso dedicado del más capaz y carismático dirigente de los empleados, el secretario sindical Ricardo Catalán. Además, la participación de Guillermo Garretón, subsecretario de Economía y dirigente del MAPU, como el alto funcionario gubernamental que estaba en estrecho contacto con los dirigentes de Yarur, aseguraban al MAPU una influencia que trascendía las líneas del partido y su limitado apoyo dentro de la fábrica. Para el MAPU, un incipiente partido con pretensiones proletarias pero con una base mayormente campesina y de clase media, Yarur ofrecía una oportunidad para alterar su imagen y expandir su base trabajadora.<sup>573</sup>

La fábrica también era un terreno político atractivo para el Partido Socialista, que disfrutaba de cierta paridad de representación dentro de la directiva sindical. Omar Guzmán, el popular presidente del sindicato de empleados, era socialista igual que Raúl Oliva, la cabeza del movimiento obrero y su personalidad dominante. Además, los socialistas podían contar con la lealtad de muchos trabajadores dinámicos que habían desempeñado un rol central en el movimiento clandestino, y lo más probable era que ganaran posiciones de liderazgo en una fábrica socializada. Desde el principio además, el movimiento de trabajadores de Yarur había sido aconsejado por dirigentes sindicales socialistas nacionales y asistido por grupos de jóvenes socialistas. El rol central socialista en la lucha clandestina contra los Yarur había creado un fondo de buena voluntad y una base para la organización. Para los socialistas, el movimiento en Yarur “era [su] güagüa” y ellos estaban preparados para promoverlo y sacar provecho de éste.<sup>574</sup>

Había razones ideológicas también para el entusiasmo con que los socialistas, junto con el MIR, consideraban el movimiento de trabajadores en Yarur. Era un movimiento cuya autenticidad estaba fuera de duda y cuyas políticas no eran un mero ritual. Era dirigido por dirigentes naturales emergidos desde

<sup>570</sup> El Partido Radical, el otro miembro principal de la coalición, que tenía fuerza considerable en algunos sectores empleados, tenía poco apoyo en la industria Yarur.

<sup>571</sup> Víctor Vio (Santiago), mayo de 1972; Marcelo Buñuel (Santiago), agosto de 1972. Buñuel, un ex dirigente sindical, era el secretario político local del Partido Comunista para el distrito de Yarur.

<sup>572</sup> Víctor Vio (Santiago), mayo de 1972; Luis Larrañaga (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>573</sup> Jaime Guzmán (Santiago), abril de 1972; Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972; Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972; Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972. Gazmuri era secretario general del MAPU cuando fue entrevistado.

<sup>574</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972; Tito Palestro (Santiago), julio de 1972.

la base y no por políticos impuestos desde arriba. Los dirigentes de Yarur –“incluso los comunistas” aceptaron un socialista que era anticomunista<sup>575</sup>– eran jóvenes y dinámicos, no sectarios y receptivos ante su base social. Por otra parte, los dirigentes y las bases habían sido radicalizados por su experiencia inicial en la vía chilena al socialismo, convirtiendo el movimiento de los obreros de Yarur en un caso emblemático del potencial revolucionario de la clase trabajadora chilena.

Por último, dirigentes de partido y de gobierno cercanos a la situación de Yarur, muy conscientes de que la dinámica de la revolución en la fábrica dejaba a la Unidad Popular con poca opción que no fuera hacer una virtud de la necesidad. Si la Unidad Popular no seleccionaba la fábrica para el socialismo, los trabajadores de Yarur estaban dispuestos a tomar las riendas en sus propias manos y ellos mismos lo harían.

---

<sup>575</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

## Parte IV

### Los trabajadores liberan su fábrica

## Capítulo 12

### Estableciendo el escenario

Para las elecciones de abril, los dirigentes del movimiento de los trabajadores en la industria Yarur estaban listos para la estatización de su fábrica. Ellos mismos habían preparado el terreno legal para su requisición. Con gran riesgo personal, habían reunido documentos comprometedores atestiguando el "sabotaje de la producción" para que "el gobierno pudiera actuar con facilidad".<sup>576</sup> Conscientes de que la requisición de Yarur S.A. pondría a prueba la estrategia de estatización por decreto de la Unidad Popular, los dirigentes de los trabajadores de Yarur habían hecho todo por dar al gobierno el caso más fuerte posible. "El procedimiento en nuestro caso era la requisición... y fuimos comprobando cada una de las cosas que denunciábamos y preparamos un archivo que es el más completo que hay", afirmó un influyente dirigente de los empleados.<sup>577</sup> "Así que pensamos que estábamos entregando las armas para que se estatizara esta industria", sentenció Jorge Lorca.<sup>578</sup> Como respuesta a estos esfuerzos, los dirigentes sindicales de Yarur esperaban que el gobierno actuara de manera rápida y no estaban muy dispuestos a ser pacientes ante nuevas dilaciones.

La situación dentro de la fábrica, sobre todo, había llegado al punto donde una confrontación decisiva entre los trabajadores y los Yarur parecía inminente. Los dirigentes sindicales eran cada vez más ignorados y su autoridad cuestionada; la disminución de la producción y de las existencias se hacía más profunda. Los preparativos militares de la brigada de choque de Yarur contra una toma de la fábrica se intensificaron. Lo que hacía estas medidas administrativas más ominosas para la izquierda era el cambio de actitud de los leales de Yarur entre los trabajadores, a quienes supuestamente habían vencido de una vez por todas en las elecciones de diciembre. "Como ya había pasado un tiempo, les habían crecido alitas a los apatronados", explicaba Lorca riéndose, agregando que en abril ellos "estaban nuevamente fregando la cachimba".<sup>579</sup>

<sup>576</sup> Luis Larrañaga (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>577</sup> Ibid.

<sup>578</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>579</sup> Ibid.

Al mismo tiempo, se esparció el rumor por la fábrica de que Amador Yarur, en un esfuerzo por desarmar el movimiento y recuperar su autoridad, "estaba preparando una jugada para despedir a 200 compañeros, aduciendo que había un exceso de personal".<sup>580</sup> La verdad de este rumor –y el jefe de personal de Yarur lo negó–<sup>581</sup> importaba menos de lo que se creía. Los Yarur tenían una historia de respuesta implacable al descontento entre los trabajadores y era natural que creyeran que el Chico trataría de dar un golpe preventivo contra ellos.

Estos informes y rumores reforzaban la posición de aquellos que dentro del movimiento de trabajadores argumentaban por la aceleración de los planes de tomarse la fábrica. "Al amarillaje ya lo teníamos arrinconado, pero el amarillo está un tiempo arrinconado, después comienza otra vez. Entonces teníamos que darles el otro golpe", fue la manera en que un dirigente socialista lo planteó.<sup>582</sup> En esta guerra social, el primer golpe bien podía probar ser el decisivo. Amador Yarur, al aparentar que preparaba un ataque, dio a los dirigentes izquierdistas un arma con la cual unir a los trabajadores detrás de una estrategia ofensiva. A mediados de abril, las tensiones en la industria de algodón de Yarur estaban a punto de estallar.

Sin embargo, el Ministerio de Economía no estaba listo para moverse. Ellos habían recopilado suficientes datos de la producción en Yarur para convencerse de que sus dueños estaban comprometidos en una campaña consciente de sabotaje económico que pronto llegaría a una escasez de los productos de consumo e hilados para la industria textil. La requisición de una empresa tan importante como Yarur S.A., no obstante, era tanto una decisión política como económica y la coalición de gobierno tenía todavía que pronunciarse sobre la materia. Mientras esperaba la decisión política, el Ministerio de Economía vacilaba entre el deseo de los trabajadores por acción inmediata y su propio temor por las complicaciones y consecuencias.<sup>583</sup>

Para los dirigentes de Yarur fue una experiencia de frustración –y de desilusión con la revolución desde arriba–. "Nosotros teníamos reuniones con los del Ministerio de Economía día por medio: en la mañana, en la tarde había reuniones", recordó con disgusto Raúl Oliva, pero "teníamos una tremenda traba burocrática: que no se ponían de acuerdo y esto o esto otro... que no era

<sup>580</sup> Ibid.

<sup>581</sup> Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>582</sup> Antonio Lara (Santiago), agosto de 1972.

<sup>583</sup> Alfredo Cantor (Santiago), julio de 1972. Cantor era un miembro del grupo de trabajo de Yarur dentro del ministerio.

conveniente tomársela, que en este momento estamos temerosos... todos estos obstáculos, con nosotros exigiendo que le echemos para adelante a pesar de todo y ellos diciéndonos que no podíamos avanzar... que la posición del gobierno no estaba decidida". Para Raúl Oliva, estas reuniones interminables y la palabrería burocrática reflejaba "la falta de experiencia en el ejercicio del poder... como nunca la clase [trabajadora] había estado en el poder, no sabía desempeñarse bien arriba... así que estábamos confrontados por su indecisión y burocracia".<sup>584</sup>

Al final, todos estaban de acuerdo en que los partidos marxistas debían ajustarse a sus planes, pero de manera que sorteara la decisión oficial de realizar los procesos dentro de la coalición de gobierno. Se temía que los partidos social demócratas dentro de la Unidad Popular –los radicales, los social demócratas y la API (Acción Popular Independiente)– se opondrían a la requisición de Yarur y que Allende mismo pudiera objetar la oportunidad y la táctica. Como consecuencia, la decisión política de socializar Yarur S.A. estaba informalmente en mano de los tres partidos marxistas –los comunistas, los socialistas y el MAPU– en concertación con el poderoso Ministerio de Economía, pero al margen del resto de la coalición gobernante y el gabinete. La autoridad formal de Allende y de la Unidad Popular fue burlada y se presentó al Presidente chileno y a su coalición gobernante un hecho consumado que ellos debían ratificar.

Una semana después de las elecciones de abril, los dirigentes sindicales de Yarur fueron citados al Ministerio de Economía para una reunión que por primera vez incluía a "compañeros del partido de mayor jerarquía", incluyendo al "compañero 'Chino' Díaz, el subsecretario general del Partido Comunista" y miembros de los comités centrales socialistas y del MAPU. "Tuvimos que contar toda la historia de nuevo", señala Jorge Lorca, "mostrando todos los datos y explicando a los compañeros la situación dramática en la fábrica".<sup>585</sup> Entonces los funcionarios del ministerio presentaron su evidencia de sabotaje económico. Los dirigentes de los partidos prestaron mucha atención y preguntaron insistentemente acerca de la investigación, pero no se comprometieron. Solo después, el subsecretario Garretón informó a los trabajadores de Yarur que ellos "tenían luz verde" para seguir adelante con sus preparativos, pero no con la requisición en sí. Aunque pareciera ambiguo, esta "luz verde" era todo lo que los trabajadores necesitaban para forzar el asunto o que el ministro de Economía requiriera seguir adelante con sus planes.

Dentro del ministerio, un comando especial fue creado para dirigir la estatización de Yarur. Estaba encabezado por Garretón, pero incluía a socialistas

<sup>584</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>585</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

y comunistas, "todos los cuales estaban entusiasmados" con la proyectada requisición de Yarur S.A., y se comprometieron a conducirla por sobre las objeciones que presentarían otros sectores del gobierno y la coalición.<sup>586</sup> La autonomía garantizada al ministro de Economía por los políticos de la Unidad Popular con poco entendimiento de economía permitiría una iniciativa económica con consecuencias políticas a largo alcance. Cuando otros funcionarios de gobierno y dirigentes políticos se dieron cuenta de lo que estaba sucediendo y trataron de parar la requisición en la industria Yarur, ya era demasiado tarde.

Las reuniones diarias con los dirigentes sindicales de Yarur en el Ministerio de Economía se volvieron sesiones estratégicas, con discusiones de planes de contingencia y tácticas cuyas ofensivas fueron rápidamente reflejadas en acciones políticas dentro de la fábrica. Desde el principio, la relación entre los dos niveles del proceso revolucionario –arriba y abajo– había sido recíproca; durante el desenlace en la industria Yarur también sería un reforzamiento mutuo. La presión desde abajo había permitido a funcionarios de gobierno que favorecían el avance revolucionario en Yarur argumentar por su necesidad. Ahora la aprobación desde arriba de su iniciativa local permitió a los dirigentes de los trabajadores de Yarur entusiasmarse y prepararon a los trabajadores para el acto final en su drama revolucionario: la toma de su fábrica y la expulsión de su patrón.

Tal vez los dirigentes del movimiento sabían del plan de estatizar la fábrica, pero muchos trabajadores de Yarur no. Necesitaban tiempo para preparar a sus trabajadores para una acción que representaba un gran salto en la desconocida revolución. "Cuando tuvimos todo listo arriba", señala Armando Carrera,<sup>587</sup> "empezamos a trabajar fuertemente en las bases, argumentando que había que quitarle la empresa porque ahora teníamos el apoyo completo del gobierno". Y como decíamos "nosotros tenemos el apoyo del gobierno", la gente empezó a sentirse más segura. Dio confianza a trabajadores que compartían los objetivos de los dirigentes pero temían no tener suficiente fuerza por sí mismos para prevalecer sobre el patrón. Pero no persuadió a aquellos que pensaban que un paso tan drástico no era ni legítimo ni necesario.

Estos trabajadores encontraron un vocero en Álvaro Bulnes, el menos político de los dirigentes sindicales de los empleados. Bulnes había sido un funcionario sindical de los empleados desde el comienzo de la lucha contra Amador Yarur, pero comenzó a "correrse" a medida que la perspectiva de una confrontación se acercaba.<sup>588</sup> Aunque Bulnes había peleado las primeras batallas del sindicato y

<sup>586</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

<sup>587</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>588</sup> Antonio Lara (Santiago), agosto de 1972.

"participó en las primeras conversaciones en el Ministerio de Economía", pero después de las elecciones de abril "nos comenzó a entrar desconfianza. El compañero andaba siempre como echando para atrás y decía que deberíamos conversar con Amador Yarur, que había que dialogar con él para que las cosas se normalizaran", explicó el presidente del sindicato obrero.<sup>589</sup>

A medida que el impulso por acciones crecía y que transformaría del todo esa "normalidad", así también crecieron las reservas de Bulnes y los otros dirigentes sindicales comenzaron "a dejarlo al margen". No estaban seguros de que Bulnes se hubiera vendido a Amador Yarur –aunque muchos lo sospechaban– pero estaban seguros de que no se podía confiar en él. "El compañero tenía un sentido del oportunismo muy desarrollado. Era muy cambiante; muy 'chamullero', como se dice aquí".<sup>590</sup> Bulnes podía mantener su posición de que era honesto y reflejaba el sentir de muchos empleados de Yarur, pero los otros dirigentes sindicales no querían correr el riesgo. Los Yarur tenían una larga historia de destruir movimientos de trabajadores comprando a sus dirigentes.

Dejando a Bulnes al margen podrían proteger sus planes de una prematura revelación a Amador Yarur y eliminar de sus consejos una voz que argüía contra la confrontación, pero no resolvía el problema que Bulnes representaba. Su afirmación era que hablaba por una "mayoría silenciosa" de los trabajadores de Yarur en oposición a la estatización de la fábrica que podía ser exagerado, pero sus vacilaciones y dudas reflejaban las visiones de muchos en la industria, de lo cual los dirigentes del movimiento estaban muy conscientes: "Porque los viejos nos dijeron: 'Bueno, ya ganaron el sindicato. ¿Para qué quieren más? El patrón siempre ha sido el patrón. ¿Por qué lo vamos a dejar afuera?' ".<sup>591</sup> Enfrentados a ese tipo de resistencia de la base, los dirigentes del movimiento comenzaron un esfuerzo de persuasión para convencer a sus seguidores de que la estatización de la fábrica era posible, necesaria y legítima. "Nosotros empezamos a luchar más conscientes y más directamente vinculados con los partidos políticos", señaló un dirigente socialista, "haciéndoles ver cómo era la cuestión... nosotros empezamos a ganar a la gente acá".<sup>592</sup>

Sin embargo, el crear conciencia es un proceso lento y el tiempo era esencial. Los dirigentes necesitaban una estrategia que requeriría un corte radical, uno que ciertamente provocara una confrontación que los trabajadores sintieran como legítima y que justificara la requisición de la industria. "Nosotros

<sup>589</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>590</sup> Ibid.

<sup>591</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>592</sup> Ibid.

teníamos que hacer un paro para obtener la intervención estatal”, explicó un activista obrero.<sup>593</sup> “El gobierno podía intervenir ya habiendo una paralización de faenas”. El resultado fue una estrategia de confrontar a Amador Yarur con un pliego inaceptable que los trabajadores considerarían como razonables, pero que los Yarur nunca aceptarían. La intransigencia patronal proveería el pretexto para una confrontación decisiva.

Eran demandas obvias para los dirigentes del movimiento, pues reflejaban problemas que habían estado escociendo, sin resolución, por meses. “Ninguna de ellas tenía que ver con cuestiones económicas”, sentenció Lorca. “Eran medidas puramente políticas... como la creación de Comités de Vigilancia de la Producción y el traslado de Daniel ‘El Chaqueta’ Rojas y otros miembros de la brigada de choque de Yarur porque ellos estaban molestando mucho. Pedíamos también el respeto para la directiva sindical y la fijación de fechas para reuniones con Amador Yarur” y por “el reconocimiento de los delegados (de cada sección de trabajo), que no los respetaban y no les hacían caso, y los estaban persiguiendo... cuestiones así”<sup>594</sup>.

La caída de la producción y el empleo, el hostigamiento de los leales de Yarur y la interferencia administrativa con sus representantes electos eran asuntos importantes que urgían a muchos trabajadores a responder: “¿Cuándo Yarur iba a dar el sí a estas peticiones?”<sup>595</sup> Hubo reacciones parecidas de trabajadores a las demandas sindicales de que “Yarur devolviera a sus cargos a jefes que había perseguido y destituido... como a cinco compañeros que les habían pillado haciéndole propaganda a Allende” y sacar a sus leales de estos puestos.<sup>596</sup> Por otra parte, los dirigentes sindicales incluyeron en su lista demandas que eran viejos objetivos de los trabajadores, tales como modificación de las normas de trabajo, las cuales eran buenas para atraer a los menos politizados a su causa.<sup>597</sup>

El 14 de abril, los funcionarios sindicales presentaron estas demandas en forma oral a Amador Yarur, “quien no quiso responder inmediatamente”<sup>598</sup> y pidió unos días “durante los cuales iba a estudiar” sus propuestas. Ellos estuvieron de acuerdo con darle 6 días de gracia, “pero en esa ocasión vinimos a buscar la respuesta junto con todos los delegados sindicales”, recuerda Lorca.<sup>599</sup> De nuevo Yarur los postergó “porque según él tenía mucho trabajo”, pero esta

<sup>593</sup> Rolando Cruz (Santiago), junio de 1972.

<sup>594</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>595</sup> Aníbal Caro (Santiago), agosto de 1972.

<sup>596</sup> Luis Larrañaga (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>597</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>598</sup> Ibid.

<sup>599</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

vez los trabajadores se negaron a aceptar sus excusas. En cambio, los directores de ambos sindicatos pusieron sus demandas por escrito. El miércoles 21 de abril, presentaron una petición formal de diez puntos a Amador Yarur, la cual incorporaba las demandas específicas realizadas oralmente una semana antes, pero incluía además algunas inquietudes más generales de los trabajadores, como la ilegalidad de los contratos de trabajo que no especificaban el puesto de trabajo para el que eran contratados.<sup>600</sup> Había poco de nuevo en la petición; lo que era sin precedentes para Yarur S.A., era la organización de estas peticiones en un ultimátum formal y su presentación conjunta por los sindicatos de obreros y empleados.

Bajo el Código Laboral Chileno, la negativa a un pliego de peticiones de esta naturaleza podía servir como justificación legal para una huelga —a menos que el gobierno decidiera lo contrario—. Significativamente, fue precedido por una declaración que relacionaba las quejas locales de los trabajadores con las inquietudes nacionales del gobierno de Allende. “Esta nota” comenzaba “contiene una sucinta exposición de una serie de problemas que nos afectan, algunos de los cuales inciden directamente en nuestro rendimiento, que quisiéramos fuera lo más alto posible, de acuerdo a los planes de aumento de la producción que sustenta el Gobierno de los Trabajadores”.<sup>601</sup> De hecho, solo una de las demandas de los trabajadores se relacionaba con el incremento de la producción, mientras que varias otras demandas, tales como el relajamiento de las normas de trabajo, estaban destinadas a causar el efecto opuesto. “Nosotros levantamos cuestiones de control, no cuestiones de tipo reivindicativo”, sentenció uno de los dirigentes más lúcidos.<sup>602</sup> El preámbulo político enfatizaba y la lista de demandas subrayaba que este no era un típico pliego de peticiones.

“Ese mismo día todos los dirigentes sindicales firmaron ese documento y plantearon que la respuesta debía ser por escrito el viernes 23, para las 5 de la tarde”, señala Ricardo Catalán.<sup>603</sup> Amador Yarur estuvo de acuerdo en responder el viernes, pero había pocas dudas sobre cuál sería su respuesta. “Nosotros estábamos pidiéndole cosas imposibles a Yarur”, sentenció un dirigente socialista, “cosas que él nunca aceptaría”.<sup>604</sup> Al mismo tiempo, el pliego de peticiones formal era “arrojar el guante”. Amador Yarur estaba consciente de que los dirigentes del movimiento estaban hablando de huelga a las bases y que su negativa

<sup>600</sup> Sindicato Industrial Yarur S.A., *Libro de Actas* (25 de abril de 1971), pp. 342-43

<sup>601</sup> Sindicato Industrial Yarur S.A. y Sindicato Profesional Yarur S.A. a Amador Yarur, Santiago (21 de abril de 1971); en Sindicato Industrial Yarur S.A., *Actas*, pp. 343-44.

<sup>602</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>603</sup> Ibid.

<sup>604</sup> Antonio Lara (Santiago), agosto de 1972.

a sus demandas podía desencadenar la requisición que quería evitar. Antes de rechazar el ultimátum, Yarur hizo lo que pudo para reforzar sus defensas, preparando a sus partidarios para la confrontación que venía y emplear su influencia política dentro del gobierno de la Unidad Popular para desviar la amenaza de la toma de los trabajadores de su fábrica.<sup>605</sup>

Amador Yarur no era figura pública muy elegante; pero sabía cómo jugar el juego político chileno y había preparado el terreno para su esfuerzo de desactivar el movimiento de trabajadores desde arriba. Amador Yarur era un viejo conocido de Salvador Allende. Para el disgusto de su hermano Jorge, Amador Yarur incluso había contribuido —con una suma modesta— a la campaña de Allende en la creencia de que esta colaboración oportuna podía prevenir la estatización de su fábrica de algodón. Estos vínculos personales y financieros le permitieron creer en abril de 1971 que un trato todavía podía funcionar con el gobierno de la Unidad Popular que dejaría la fábrica bajo su control. Después afirmaría que Allende le había prometido que la fábrica no sería requisada tan luego y que sería transformada en “una empresa mixta”, combinando propiedad pública y privada, en vez de una empresa estatal.<sup>606</sup>

Ahora, con dos días en los cuales responder al ultimátum de los trabajadores, Amador Yarur llevó su caso a Pepe Tohá, el ministro del Interior socialista y confidente más cercano de Allende dentro del gabinete. Ahí citó sus promesas, “avanzando una serie de consideraciones que confundieron a los compañeros del ministerio”, se lamentaba un dirigente de los trabajadores.<sup>607</sup> El Ministerio del Interior era no solo el ministerio políticamente más importante sino también aquél con la mayor preocupación de dar una imagen de orden de la vía chilena. Amador Yarur salió de la reunión con una promesa de que los dirigentes sindicales serían citados al ministerio el día siguiente y se les pediría que pospusieran cualquier acción hasta que hubiese una decisión del Presidente Allende y de la coalición gobernante. Si iba a haber un cambio en el estatus de la fábrica, vendría desde arriba y de un modo controlado, no por la vía de una revolución desde abajo. Con esta seguridad, Amador Yarur podía bloquear a los trabajadores con una negativa rotunda a su ultimátum. Si todo iba bien, ellos serían humillados y desacreditados, junto con su estrategia de confrontación y objetivo de socialismo. Amador Yarur podía no saberlo en ese momento, pero había disparado la mejor flecha de su aljaba política. Nadie

<sup>605</sup> Eugenio Negrón (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>606</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Salvador Allende (Santiago), julio de 1972; Jorge Varas (Santiago), enero de 1974; Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>607</sup> Luis Larrañaga (Santiago), septiembre de 1972.

más podía acercarse tanto al blanco de la Unidad Popular, ni tan cerca como para salvar a la industria textil de su estatización.<sup>608</sup>

Pero los dirigentes sindicales también habían estado activos políticamente, llevando su caso al gobierno y dirigentes de partido. “Cuando Yarur rechazó las demandas”, el miércoles 21 de abril, “nosotros nos fuimos al Ministerio de Economía y ahí conversamos” con Vuskovic, Garretón y Jaime Riesco” (un funcionario comunista), relató Lorca. “Nosotros les dijimos que habíamos presentado la petición a Yarur y que la asamblea fue muy clara: Nosotros íbamos a dar otro plazo (hasta el viernes 23) y (le dijimos que) si no respondía en forma satisfactoria, entonces íbamos a parar porque esa era el arma que los trabajadores teníamos”.<sup>609</sup> Los funcionarios del ministerio escucharon a los trabajadores y no expresaron objeciones.

Los dirigentes de los trabajadores salieron del Ministerio de Economía convencidos de que su plan disfrutaba del apoyo gubernamental y partidista. Como Jorge Lorca afirmó: “Después, ellos (Vuskovic, Garretón y Riesco) seguramente conversaron de eso a nivel de gobierno y de la Unidad Popular, así que ambos ya estaban al tanto. Es la misma cosa, el gobierno y la Unidad Popular, pero en ese momento se hacía una separación: los funcionarios del gobierno y los dirigentes de los partidos de la Unidad Popular”, agregó.<sup>610</sup> Fue una dualidad difícil para los trabajadores de Yarur, pero estaban confiados en que habían asegurado todas sus bases políticas. Los dirigentes del movimiento se habían reunido con dirigentes de partido a principios de abril y recibido su aprobación tácita. Adicionalmente, cada dirigente sindical —quienes en conjunto representaban los grandes partidos de la Unidad Popular— había estado en contacto con su propia jerarquía partidista.

El ala izquierda dominante en el Partido Socialista apoyaba en su totalidad el argumento de los trabajadores de que “si era el gobierno el que determinaba cuándo la industria iba a pasar al poder de los trabajadores, los trabajadores iban a perder su ‘espíritu de lucha’ porque eso estaba dejando la revolución en un plato a compañeros que no habían hecho nada por ella”. Los dirigentes socialistas confidenciaron a los trabajadores de confianza que ellos preferirían ver a Yarur caer desde abajo, porque “si aquí viene el gobierno y dice, ‘Ya, desde hoy día no va a estar Yarur acá’, sencillamente la gente interpretaría como un cambio de patrón. Pero en cambio, si nosotros nos tomamos la empresa y somos los trabajadores los que exigimos que Yarur no vuelva más a la

<sup>608</sup> Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972; Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972; Jorge Varas (Santiago), enero de 1974; Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

<sup>609</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>610</sup> Ibid.

empresa, ahí es muy distinto, porque nos sentimos partícipes de todo ese proceso revolucionario".<sup>611</sup>

A los ojos de los dirigentes socialistas locales, el MAPU también "se jugó entero" en la toma de la fábrica pero el rol del Partido Comunista había sido más equívoco: "porque hasta el último estuvo con que, bueno, había que meditar, tenemos que estudiarlo, habría que ver las consecuencias. Nunca estuvo en un plano en que 'lo hacemos, ya hagámoslo'; es decir frenando, frenando". Como Raúl Oliva tenía muy claro, la estrategia de los trabajadores de "nos tomamos la empresa y se la vamos a entregar al gobierno" era un reto a la estrategia de la Unidad Popular de "que el gobierno va a determinar cuándo las industrias pasan al poder de los trabajadores" y "eso influía bastante a Allende y a los compañeros comunistas también".<sup>612</sup>

Esta reticencia comunista era engañosa. En su estilo premeditado y burocrático, el "partido de Recabarren y Lenin" se estaba moviendo hacia una decisión que apoyaría la requisición de la industria. Durante el mes de abril, Jorge Lorca estuvo en contacto constante con su partido, a través de dirigentes de la FENATEX (Federación Nacional Textil) y la CUT (Central Única de Trabajadores) y más directamente a través de Pepe Muñoz y José Cademartori, diputado comunista y economista. La "luz verde" dada por el subsecretario del partido Víctor Díaz en la reunión en el Ministerio de Economía había sido crucial para la decisión de proceder con los preparativos para la estatización de Yarur S.A., y el apoyo del Partido Comunista a la requisición de la industria textil era igualmente crucial ahora.<sup>613</sup>

El viernes 23 de abril, el día que Amador Yarur había prometido contestar el ultimátum de los trabajadores, los comunistas rompieron su silencio: un poderoso artículo publicado en *Puro Chile*, el tabloide popular que a menudo voceaba las posiciones comunistas que aún no eran oficiales, subrayó las quejas de los trabajadores de que los Yarur estaban "boicoteando la producción" y "saboteando la maquinaria" y destacaban informes de amenazas hechas por las brigadas de choque de Yarur. También apoyó la petición de los trabajadores, centrando la atención sobre todo en la demanda de reinstalación de 5 supervisores (comunistas) removidos de sus puestos porque habían hecho campaña por Allende. Entre líneas se podía leer una detallada caracterización de Amador Yarur como un momio no renovado, un capitalista reaccionario inca-

<sup>611</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>612</sup> Ibid.

<sup>613</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972; Óscar Ibáñez (Santiago), mayo de 1972; Víctor Vio (Santiago), mayo de 1972.

paz de aceptar "los cambios" por los que el pueblo chileno había votado, un obstáculo para las aspiraciones razonables de sus trabajadores y la vía democrática al socialismo.

La importancia de este gesto político quedó clara para los dirigentes sindicales durante el curso del día. Temprano la mañana del viernes, ellos recibieron citaciones del palacio presidencial. "Ellos vinieron buscándonos en una camioneta ultra rápida, seguidos por un auto detrás, para llevarnos al palacio presidencial", recuerda Raúl Oliva,<sup>614</sup> "porque Allende estaba preocupadísimo. Él había tenido noticias vagas... que pensábamos tomarnos la empresa y crearle problemas a su gobierno". Para los dirigentes sindicales, la mano de Amador Yarur era evidente en estas citaciones presidenciales: "Yarur sabía", insistió un dirigente del movimiento.<sup>615</sup> "Él sabía que el domingo íbamos a tomarnos la empresa. De hecho ya estaba comunicado. Esa era la razón de por qué nos mandaron a llamar con una camioneta para hablar con el Chicho (Allende)".

Al final, Allende estaba "muy ocupado" para reunirse con ellos. En su lugar, fueron recibidos en el Ministerio del Interior por Daniel Vergara, el subsecretario comunista que "se parecía a Drácula" y tenía una reputación de burócrata duro, y Haroldo Martínez, el asesor sindical de Allende, un viejo camarada socialista. "Ellos querían saber por nosotros mismos si realmente teníamos un paro en mente porque la cosa trascendía las puertas de la fábrica", señaló un dirigente socialista.<sup>616</sup> "Nosotros les dijimos que no... pero no había ninguna duda de que estábamos pensando en eso porque ahí de nuevo tuvimos que presionar al gobierno. Los trabajadores tenían que exigirlo porque las condiciones estaban maduras. Después no lo estarían". Así que "nosotros les dijimos que había una reunión el domingo y que ahí... los compañeros decidirían".<sup>617</sup>

Tales sofisterías y protestas de inocencia no fueron suficientes para convencer a políticos tan experimentados como Vergara y Martínez. Vergara les advirtió a los dirigentes sindicales que "el gobierno no permitiría que los trabajadores se tomaran la empresa porque era crearle problemas".<sup>618</sup> Las líneas de conflicto entre la revolución desde arriba y desde abajo se habían trazado claramente. Hablando por Allende, cuya preocupación subrayó, Martínez entonces "nos pidió que paráramos la cosa y que esperaríamos hasta el próximo martes".<sup>619</sup>

<sup>614</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>615</sup> Antonio Lara (Santiago), agosto de 1972.

<sup>616</sup> Ibid.

<sup>617</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>618</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>619</sup> Ibid.

Los dirigentes sindicales habían ganado a los trabajadores, pero Amador Yarur había triunfado donde menos esperaban que prevaleciera: “dentro del Gobierno de los trabajadores”.

Este fue un veto gubernamental que tomó a los dirigentes de los trabajadores por sorpresa, una solicitud presidencial ante la cual no podían ni estaban dispuestos a aceptar: “Nosotros ya habíamos hecho un trabajo en la base, entonces la gente no nos permitiría esperar hasta el martes porque el proceso ya estaba lanzado... y no podía ser parado”.<sup>620</sup> Para los dirigentes sindicales, era una traición desconcertante, una puñalada por la espalda inesperada. Habían hecho un esfuerzo especial para asegurar la aprobación de los partidos de la Unidad Popular y del gobierno. Ahora, a pesar de las promesas que habían recibido, aquí estaban dos altos funcionarios, un comunista y un socialista —uno hablando por el gobierno, el otro en nombre del compañero Presidente— ambos diciéndoles que cancelaran sus planes, esperaran órdenes desde arriba y permitirle a Amador Yarur que los humillara.

Su autonomía de acción les era negada y sus preocupaciones locales subordinadas a los dictados de la política nacional, con el movimiento de trabajadores y sus dirigentes sacrificados en el altar de la conveniencia política. “Yo no sabía qué diablos pasaba”, explotó un dirigente obrero al recordar esa perturbadora reunión, “pero parecía que había una gran desinformación caballa de grande”.<sup>621</sup> La respuesta airada de Raúl Oliva a la reunión con Martínez y Vergara fue compartida por los otros dirigentes sindicales, lo cual hacía su obediencia dócil a la orden presidencial poco probable. “Todos estábamos dispuestos a echarle para adelante y a última hora parecía como que no se quería, como que Amador Yarur todavía seguía teniendo poder como para decirle al gobierno espérenme hasta el martes, cosa que nosotros como dirigentes sindicales no podíamos aceptar... porque ya estábamos largados y no se podía parar la cosa, era imposible, hubiera sido liquidar todo el proceso (revolucionario) de avance”.<sup>622</sup>

Enojados y confundidos, los dirigentes de Yarur llevaron su caso al otro lado de la plaza, al Ministerio de Economía, donde se encontraron con una recepción muy distinta. Garretón era comprensivo y los apoyaba. Sabía de la posición tomada por el Ministerio del Interior, la cual atribuía a una combinación de desinformación y a la política burocrática. El Ministerio del Interior había escuchado que una disputa laboral en Yarur, una fábrica estratégica, es-

<sup>620</sup> Ibid.

<sup>621</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>622</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

taba a punto de explotar con ramificaciones políticas y su reacción burocrática era pararlo antes que “amenazara la ley y el orden”. No obstante que Garretón insistiera que Vergara y Martínez eran buenos izquierdistas, él confesó “eso es lo que pasa con los compañeros cuando llegan a ese tipo de puestos”.<sup>623</sup>

Para los dirigentes de los trabajadores de Yarur, el análisis de Garretón de la política burocrática era menos importante que su declaración de apoyo. Después de explicarles el crecimiento de la resistencia a la revolución desde abajo dentro del gobierno de la Unidad Popular, Garretón se sacó su sombrero burocrático y se puso la boina roja de la revolución, prometiendo arriesgar su carrera política por ellos.<sup>624</sup>

“Garretón nos dijo: ‘Bueno, yo he estado con ustedes desde enero... soy militante de un partido de la Unidad Popular. Esto se había planteado en el programa de gobierno. Quizás nos adelantamos un poco pero las condiciones determinaron que nos adelantáramos, yo pongo mi cargo a disposición del Presidente si esto no se cumple’.

No era solo un asunto de credibilidad revolucionaria sino también una cuestión de si el proceso revolucionario chileno era *de y por* los trabajadores o meramente *para* los trabajadores.

Garretón había jugado su chance con los trabajadores. Se esperaba ver si el poderoso ministro de Economía, Pedro Vuskovic, un político independiente con amplio apoyo, tendría la voluntad para también tomar su lado. Mientras estaban hablando con Garretón, llegó Vuskovic. “Afortunadamente, Vuskovic fue de la misma opinión que Garretón”, señaló con alivio un dirigente sindical.<sup>625</sup> “Y dijo: ‘Bueno, aquí hemos estado en dúo, así que tiremos para adelante juntos no más. Yo también pongo mi cargo a disposición’”. Más de un dirigente confesó haberse “emocionado” por esta demostración de “solidaridad revolucionaria”.<sup>626</sup> Al irse le dijeron al “compañero Garretón que le dijera al compañero Allende que los dirigentes sindicales iban a consultar con sus bases, pero que ellos creían que no sería posible (esperar más tiempo)”.<sup>627</sup> La suerte “estaba echada” y el gobierno de Allende y la Unidad Popular parecían partido en dos. Gobierno, coalición y partidos todos parecían estar divididos contra sí mismos, con la presidencia y el Ministerio de Economía en lados opuestos.

<sup>623</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

<sup>624</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>625</sup> Ibid.

<sup>626</sup> Antonio Lara (Santiago), agosto de 1972.

<sup>627</sup> Luis Larrañaga (Santiago), septiembre de 1972.

Las divisiones dentro de la Unidad Popular sobre la cuestión de Yarur se volvieron claras a los dirigentes de los trabajadores durante el curso del día. De repente, los dirigentes sindicales socialistas, Raúl Oliva y Omar Guzmán, recibieron una invitación para almorzar con José Tohá, dirigente socialista, confidente de Allende y el ministro del Interior. Tohá era el hombre que había prometido a Amador Yarur que los trabajadores serían controlados y cuyo subordinado habían dado órdenes a los trabajadores de Yarur que pararan su proceso revolucionario solo horas antes. Su inesperada invitación a almorzar fue una sorpresa más dentro de un día lleno de sorpresas.

“Fuimos a hablar con él”, señaló Raúl Oliva “y nosotros pensando naturalmente que teníamos que convencerlo, porque el gobierno nos había dicho que no podíamos tomarnos la fábrica y nosotros ya teníamos a toda la gente preparada para la toma de la empresa el domingo y él era el gallo justo debajo de Allende. Pero entonces, ese tipo nos dijo: ‘Bueno, la posición del partido no es precisamente la misma que la posición del gobierno’. ¡Imagínense eso!” exclamó Oliva. “Compañeros, dijo, la posición del partido no es precisamente la posición del gobierno, porque el gobierno incluye al Partido Social Demócrata, el Partido Radical, la API (Acción Popular Independiente) todos ellos social demócratas al fin y al cabo”.<sup>628</sup> Era evidente que José Tohá estaba hablándoles a ellos no como ministro del Interior ni como amigo de Allende ni como representante de la Unidad Popular, sino como un dirigente nacional del Partido Socialista. Entonces “nos dijo: ‘Compañeros, el partido es un integrante más de la Unidad Popular, pero aquí se trata como partido político y el Partido Socialista (dice) ¡Le echa para adelante no más y punto, y nos vamos para allá!’”.<sup>629</sup>

No obstante la retórica patricia de Tohá debe haber perdido algo en la traducción proletaria de Oliva, su significado era a la vez claro y confuso. La división entre el gobierno y el partido parecía extenderse a los individuos, incluso uno tan altamente situado como José Tohá. Su asesor principal habían transmitido un mensaje para los dirigentes de Yarur en la mañana y Tohá los instruyó de lo contrario en ese almuerzo. No era solo la estrategia y táctica de la estatización de Yarur lo que parecía no resuelto, sino la cuestión central del liderazgo revolucionario y la autoridad política también.

Sin embargo, para los dirigentes sindicales de Yarur las instrucciones contradictorias se anularon entre sí, dejándolos libres de proceder como ellos pensaban. Así que “seguimos moviendo el asunto para adelante”, observó Oliva.<sup>630</sup> En la ausencia de una línea política unitaria y clara desde arriba, los trabajadores de

<sup>628</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>629</sup> Ibid.

<sup>630</sup> Ibid.

Yarur se sintieron libres de perseguir su revolución desde abajo, acarreado a los políticos y burócratas reacios de la Unidad Popular detrás. “En el fondo, nos tomamos la fábrica porque lo queríamos hacer”, sostuvo después un activista trabajador.<sup>631</sup> Pero los dirigentes del movimiento también creían que no tenían opción “porque ya nos habíamos tirado nosotros mismos”, sentenció Lorca. “A medida que nos acercamos al día del paro, fue algo que incluso nosotros no pudimos parar”.<sup>632</sup>

El viernes 23 de abril, confiado en que el gobierno de Allende frenaría el movimiento de trabajadores, Amador Yarur formalmente rechazó todas sus demandas. “A todas esas cosas que pedimos Amador Yarur dijo que no”, recuerda un dirigente socialista.<sup>633</sup> En algunos casos, dio excusas –porque el sistema de incentivos estaba bien medido o porque “él no podía sacar su propia gente”–. Sin embargo, Amador Yarur respondió a otras demandas en un lenguaje que dejaba claro que él creía que lo que estaba en juego era el control de su propia fábrica: “Yarur... dijo que de los Comités de Vigilancia no sabía... y no quería saber nada de esas cuestiones, que a él no le iban a venir a vigilar lo que él producía”.<sup>634</sup> Esta vez Yarur había “arrojado el guante”. “Nos dio una respuesta por escrito que era negativa a todas las cosas y que dejábamos que la asamblea decidiera el domingo”.<sup>635</sup>

Al día siguiente, “el sábado fue un día muy tranquilo”, señaló un dirigente sindical,<sup>636</sup> pero era la calma antes de la tormenta. Descansando en las promesas de Allende, Amador Yarur hizo poco en la preparación de la reunión sindical del domingo excepto cerciorarse de que alguna de su gente de confianza estuviera en la reunión y así podían mantenerlo informado.<sup>637</sup> Mientras tanto, Salvador Allende estaba dando pasos para dejar su lado del convenio y asegurarse de que los trabajadores de Yarur obedecieran sus órdenes.

Allende era un experimentado político socialista que sabía que una situación tensa de una reunión de masas podía arrojar resultados inesperados. Como consecuencia, ordenó a Jorge Varas, dirigente sindical socialista veterano y funcionario nacional de la CUT, que asistiera a la reunión en Yarur como representante de la confederación laboral chilena. Su misión era asegurarse “que las cosas no se salieran de control” y las instrucciones de Varas eran “que

<sup>631</sup> Rolando Cruz (Santiago), agosto de 1972.

<sup>632</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>633</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>634</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>635</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>636</sup> Luis Larrañaga (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>637</sup> Eugenio Negrón (Santiago), septiembre de 1972.

esta cuestión no iba todavía". Los trabajadores de Yarur debían esperar hasta que el gobierno estuviera listo para la requisición de su fábrica textil. Varas se aseguraría que los trabajadores no hicieran nada que descolocara la calibrada estrategia de Allende de la revolución desde arriba.<sup>638</sup>

Para los dirigentes del movimiento de los trabajadores, el sábado no fue un día de descanso. Por el contrario, enfrentados a la intransigencia de Yarur y la oposición de Allende, redoblaron sus esfuerzos para afirmar el apoyo entre sus bases. "Con mayor razón ahora nosotros hicimos bastante propaganda en la base para que el 25 (de abril) la gente asistiera en la mayor cantidad posible a la asamblea", señaló un activista socialista que actuó como vínculo entre los funcionarios del sindicato y los trabajadores de la sección de Hilados. "Así que les pedimos a todos los compañeros que por conciencia no trabajaran ese domingo –porque la gente estaba acostumbrada a trabajar horas extras los domingos– y les explicamos que los queríamos a todos en la asamblea".<sup>639</sup>

Iba a ser la reunión sindical más decisiva en la historia de Yarur. La única advertencia que la mayoría de los chilenos tenían de que se estaba gestando algo inusual en la industria Yarur fue el estreno de un especial de televisión el sábado, un documental retrospectivo acerca del movimiento de trabajadores en la fábrica Yarur, incluyendo la historia de luchas laborales pasadas y las crueles represiones por los Yarur. El periodista detrás de la producción, Víctor Vio, era dirigente de las Juventudes Comunistas que había sido vicepresidente del comando de la campaña electoral de Allende. El propósito de Vio era obvio: reunir un programa que justificara la estatización de la fábrica a los ojos del televidente promedio.<sup>640</sup>

El programa apelaba a las emociones tanto como al intelecto y no omitía los aspectos sensacionales de la historia. Había descripciones de los juramentos de lealtad a los Yarur que los trabajadores habían forzado a tomar ante la calavera y el crucifijo para ser contratados y también recuentos del "harem" de mujeres trabajadoras que los "dueños turcos" habían impuesto a sus trabajadoras. Una entrevista era con una mujer trabajadora que afirmó que su seno había sido desgarrado por un miembro de la brigada de choque de Yarur, mientras otra trabajadora atestiguó que había sido atropellada y le habían disparado desde un auto conducido por el "jefe de bienestar" de la fábrica durante la huelga de 1962. El programa concluía con un recuento del "sabotaje de la producción" en la fábrica Yarur tras la asunción del mando de Allende –la caída

---

<sup>638</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

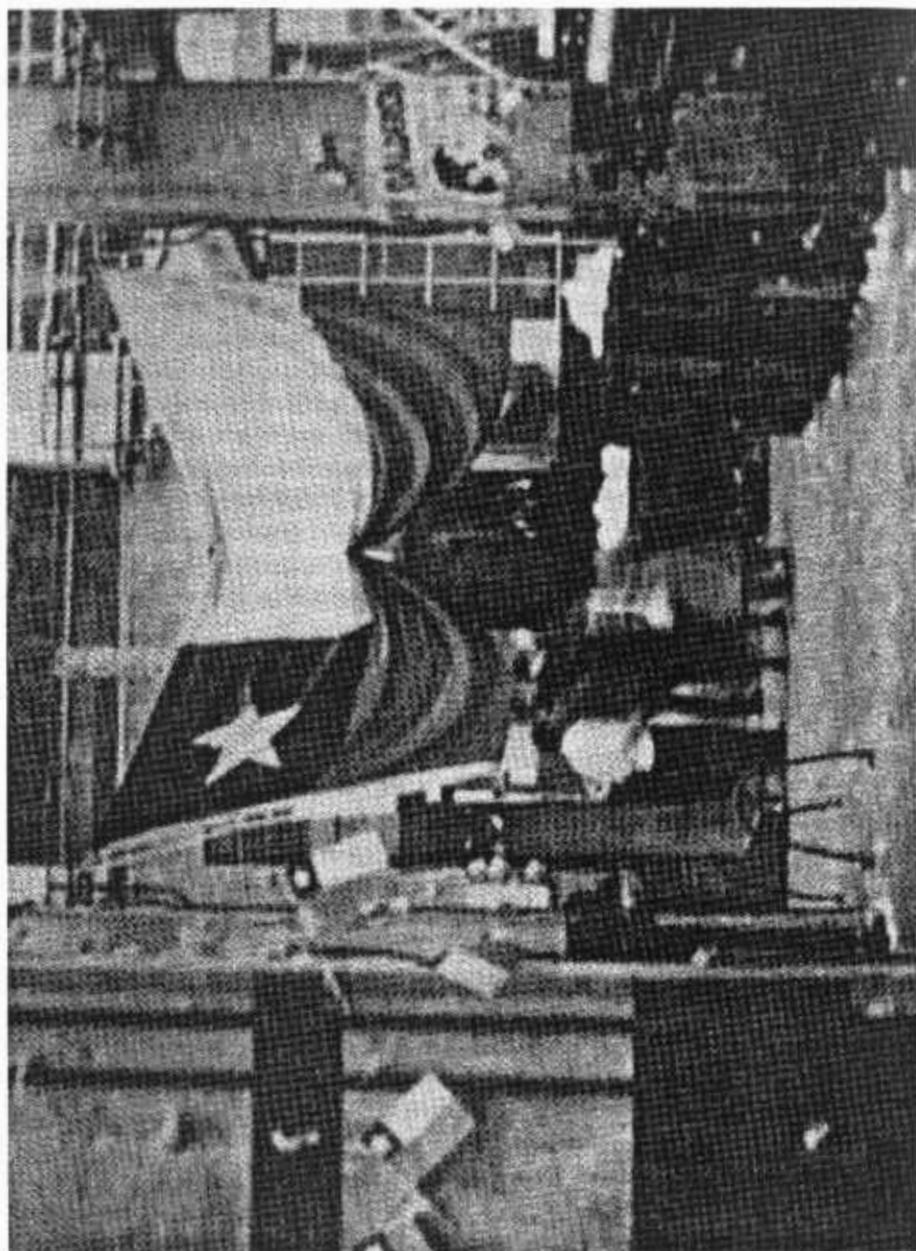
<sup>639</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>640</sup> Víctor Vio (Santiago), mayo de 1972.

del empleo y la producción, el agotamiento de las existencias de materias primas y repuestos y productos de inventario, el no pago de los créditos-. Implícito en el retrato de los Yarur estaba el mensaje de que la causa de los trabajadores era justa y la conclusión de que la fábrica textil de Yarur debía ser estatizada. "Al día siguiente", subrayó Vio, "el conflicto estallaría".<sup>641</sup>

---

<sup>641</sup> Ibid.



## Capítulo 13

### “Nos tomamos la fábrica”

El 25 de abril fue un domingo perezoso de mediados de otoño para la mayor parte de Santiago, pero las calles alrededor de la industria Yarur estaban llenas con trabajadores corriendo a su asamblea sindical. El sindicato obrero había trasladado sus reuniones fuera de la fábrica, donde Amador Yarur hubiese controlado sus deliberaciones, pero todavía no tenían una sede propia. Como consecuencia, la más histórica de las reuniones sindicales de Yarur se realizó en un local sindical prestado por los trabajadores metalúrgicos de CIC, “que está en una callecita corta cerca de la industria Yarur”, un gran edificio de hormigón y hierro, con sillas y una mesa al frente para los delegados sindicales. La seguridad era estricta: “Había que entrar con el carnet sindical... mucha gente permaneció afuera”, señaló Jorge Varas.<sup>642</sup>

Los dirigentes sindicales habían pasado una noche inquieta, ansiosos, expectantes, pero con miedo de que sucediera algún desastre inesperado. A las 9 a.m., cuando la reunión comenzó, era evidente que habían hecho bien su trabajo. Desde adelante, vieron “un mar de rostros” y se felicitaban unos a otros: “Así que se nos llenó de bote a bote el local”.<sup>643</sup> Un 90% de los 1.700 miembros del sindicato estaban presentes. Incluso para un dirigente de la CUT, la masa de trabajadores parecía enorme y la atmósfera estaba tan “llena de tensión y expectación, como el local estaba de gente”.<sup>644</sup>

La asamblea comenzó como cualquier otra reunión sindical mensual, con la lectura ritual del acta de la asamblea previa y luego procedieron con la lectura de cartas recibidas y una discusión de rutina de asuntos pendientes.<sup>645</sup> Mien-

<sup>642</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

<sup>643</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>644</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974. En reuniones previas, la asistencia promedio había sido cerca de 900 miembros, así que la presencia estimada de 1.500 trabajadores reflejaba los esfuerzos de activistas y la conciencia de las bases de la importancia de la reunión (Sindicato Industrial Yarur, S.A., *Libro de Actas* (enero-abril de 1971).

<sup>645</sup> Sindicato Industrial Yarur, S.A., *Libro de Actas* (enero-abril de 1971).

tras tanto, la tensión se acumulaba. Más de un trabajador confesó después: “No me podía concentrar en todo esto, sabiendo lo que iba a venir”.<sup>646</sup>

Una vez resueltos los asuntos regulares, el presidente, Jorge Lorca, comenzó con el asunto que los había traído allí, incluso entonces introduciéndolo como si fuera otro tema sindical rutinario. “La Directiva informa que ante varios problemas que la empresa no ha solucionado, junto con los delegados fue a conversar con Amador Yarur. Éste no quiso recibir a esta delegación” y así “la Directiva... confeccionó un memorándum con los problemas que afectaban a los trabajadores”.<sup>647</sup>

Se leyó la petición, y cada demanda fue recibida con un aplauso. Entonces los dirigentes del movimiento “comenzaron a agitar la Asamblea”. Fue el presidente sindical quien comenzó: “La respuesta de la administración a este memorándum fue rotundamente negativa”. “La Directiva ante esta negativa plantea que no se puede seguir aguantando estas anomalías... hay que tomar serias medidas”.<sup>648</sup> Todo estaba cuidadosamente orquestado –salvo los aplausos ensordecedores y gritos de aprobación con que la base recibió la apertura de Lorca–. “Siempre en esa época íbamos con las reuniones preparadas. O sea, Lorca iba a hablar tal cosa, otra persona iba hablar otra cosa... o sea ya iban designadas las personas, los que hablaran mejor, porque uno puede tener muchas ideas buenas, pero no las sabe desarrollar en una asamblea”.<sup>649</sup>

Sin embargo, lo que siguió fue muy diferente de lo que los dirigentes del movimiento habían anticipado –una espontánea reacción, ira y combatividad trabajadora que abrumó el guión y lo volvió redundante–. Era una respuesta de la base que sorprendió a los trabajadores mismos. “Por primera vez, me sentí un poquito sorprendido, porque en las reuniones nunca se pedía mucho la palabra y cuando se pedía era con cierto tino: se hablaba lo justo y trataba de no herir a la empresa... Pero en la reunión donde se decretó la huelga, a mí me extrañó la valentía de muchos compañeros que a grito pelado le decían al compañero presidente del sindicato, el compañero Lorca, que había que ir a la huelga. De una vez por todas, había que pararle el carro al turco ladrón. Y muchos compañeros que normalmente no hablaban así pidieron la palabra valientemente”.<sup>650</sup>

Fue el emisario de Allende, Jorge Varas, quien mejor definió la explosión de combatividad trabajadora que inundaba la reunión en el local ese domingo. Como funcionario de la CUT, Varas era un veterano de miles de reuniones

sindicales, pero confesó: “Nunca en mi vida he visto nada como esto... Cuando los dirigentes sindicales dimos cuenta de que la empresa no nos quería recibir, y que se había negado a todas las peticiones, entonces la gente se paró y empezó a gritar: ¡Estatización! ¡Estatización! Fue increíble. ¡Era una revolución! Se pararon los dos mil trabajadores y gritaban: ¡Queremos la estatización! ¡No más explotación! gritaban las mujeres. O sea, había una euforia de la gente”.<sup>651</sup>

Varas salió de su asombro con el sorpresivo pedido de que se dirigiera a los trabajadores como el representante de la CUT. “Entonces me pidieron la opinión a mí... porque querían que la CUT diera su opinión... y yo no hallaba qué hacer porque Allende ya me había dicho que no... Y tuve que salir a hablar ahí delante de 2.000 trabajadores todos reclamando la estatización ... y Allende me había dicho que esta cuestión no iba todavía”. Varas se dio cuenta de que no tenía opción. Eran los trabajadores los que estaban liderando aquí y la CUT y el compañero Presidente tenían pocas alternativas sino hacer de la necesidad virtud. “Entonces, en esa ocasión no me quedaba más que ir y darle las instrucciones a los compañeros de cómo procedieran”, recuerda Varas.<sup>652</sup> Fue un discurso que él repasaría en su mente durante los días que siguieron.

“Bueno, dije: ‘¡Compañeros!, han decidido que esta (empresa) pase al área social. Mi deber es exigir eso al gobierno. Entonces un viejo pegó un puñete en la mesa: ‘¡Y aquí mismo, compañeros, vamos a la huelga y no entramos más a trabajar con los pulpos adentro!’ Y todos los viejos gritando igual. Era arrebatador”. Jorge Varas decidió que no tenía otra opción que seguir adelante. “Entonces, compañeros”, continuó, irradiando una confianza que ya no sentía, “si ustedes resuelven ir a la huelga de inmediato, podríamos ver en qué forma lo hacemos mejor”. “¡Con toma de industria!” un viejo de abajo gritó. “¡No, compañero!” respondió Varas, “no se trata de toma de industria. Vamos a tomar la industria sí, pero desde afuera. Hay que cuidar los lugares estratégicos de la empresa, que no entre nadie, mientras le planteamos esto al Presidente de la República. Y yo sé que él tendrá que acoger la actitud de ustedes”.<sup>653</sup>

Para los trabajadores tal vez era un punto menor, pero el veterano dirigente de la CUT estaba consciente de la diferencia entre una toma de la fábrica y un acordonamiento de la industria desde afuera, era una distinción legal de significado político mayor. Si todo salía bien, la acción en Yarur podía ser presentada

<sup>646</sup> Rolando Cruz (Santiago), junio de 1972.

<sup>647</sup> Sindicato Industrial Yarur, S.A., *Actas* (25 de abril de 1971), p. 343.

<sup>648</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>649</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>650</sup> Silvio Castillo (Santiago), agosto de 1972.

<sup>651</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

<sup>652</sup> Ibid.

<sup>653</sup> Ibid.

como una huelga, no una toma. La posición del gobierno sería protegida y la rabia de Allende apaciguada.<sup>654</sup>

Quizás Jorge Varas era demasiado optimista en lo que a la aprobación de Allende concernía, pero su apoyo a la acción de huelga en el nombre de la CUT era todo lo que los dirigentes de Yarur necesitaban para completar su escenario. "Como a esa hora de las diez de la mañana teníamos la asamblea bastante agitada y llevamos la cuestión del paro", señaló Armando Carrera.<sup>655</sup> Se aprobó por aclamación, "con toda la gente gritando: ¡Viva la huelga! y ¡Abajo con Yarur!, incluso los viejos". El acta sindical era más controlada pero igualmente definitiva: "El compañero... plantea que es necesario hacer un paro indefinido, hasta que se solucionen estos problemas. La proposición del compañero es aceptada y acordada por unanimidad, por lo cual termina esta asamblea".<sup>656</sup>

Esta unanimidad era engañosa, escondiendo una multiplicidad de significados y motivaciones. En parte, era una cuestión de perspectiva. Como dirigente laboral socialista, Jorge Varas lo veía como una cuestión de inhumanidad e intransigencia capitalista. Para él, la situación de los trabajadores era intolerable, sus demandas razonables y la intransigencia gerencial el detonador de la insistencia trabajadora en la socialización de su fábrica. Sin embargo, como burócrata sindical, Varas veía esta respuesta de los trabajadores como entendible pero mal pensada, incluso ingenua. Había quedado en sus manos, como veterano dirigente, canalizar su espontánea explosión en canales más controlados.<sup>657</sup>

Los dirigentes sindicales de Yarur entendían el voto en términos muy diferentes. Habían pasado las semanas previas "preparando el terreno" --"hablando con los viejos" y "discutiendo con los apatronados", "respondiendo a los temores de las mujeres", "proponiendo la estatización como la solución a los problemas que los trabajadores estaban enfrentando"--.<sup>658</sup> La reunión del 25 de abril coronó sus esfuerzos con éxito incluso cuando sus preparaciones habían sido sobrepasadas por la ola de fervor revolucionario que inundaba el local. Esta reacción espontánea de la base, creían, reflejaba el trabajo que ellos habían hecho "en la base... de los jóvenes" pero dirigida más a convencer a los viejos de que podían y debían forzar una confrontación con Amador Yarur.<sup>659</sup>

<sup>654</sup> Sin embargo, la huelga todavía sería "ilegal" bajo el Código Laboral Chileno, porque el sindicato no había pasado por los pasos burocráticos y recibido el permiso del gobierno para sostener una votación a huelga. Lo que subrayaba que era una situación revolucionaria era que nadie, ni siquiera Varas, sugirió que los trabajadores canalizaran sus agravios por el debido proceso.

<sup>655</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972

<sup>656</sup> Sindicato Industrial Yarur S.A., *Actas* (25 de abril de 1971), pp. 344-45.

<sup>657</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

<sup>658</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972; Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972; Héctor Mora (Santiago), julio de 1972; Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>659</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

Aunque muchos de los viejos compartían el fervor de sus dirigentes revolucionarios, muchos eran sobrevivientes que habían escapado a las purgas de Yarur "y acomodándose a las condiciones del momento". No eran leales de Yarur, pero sus experiencias de huelgas siempre habían terminado en derrota y desastre, con victorias de la gerencia y purgas de trabajadores. El 25 de abril habían votado por la huelga pensando que era un error, conmovidos por el drama emocional de la asamblea, subiéndose al carro por el efecto de su militancia, o por sus temores a las consecuencias de la inconformidad, "el miedo", explicó Raúl Oliva.<sup>660</sup>

Lo que hizo más fácil dar este giro fue, para muchos trabajadores, su creencia en que "lo que estábamos votando era solo una huelga".<sup>661</sup> El verdadero propósito del paro tal vez era la requisición de la fábrica, pero el objetivo ostensible de la huelga era forzar a Amador Yarur a comprometerse en las demandas sindicales. Esta ambigüedad, una ficción formal para los dirigentes, era una importante realidad para muchos trabajadores de la base y los dirigentes sindicales eran renuentes a romper el mito. Ricardo Catalán admitió<sup>662</sup> que "no toda la gente sabía que se iban a tomar la industria", pero argumentó que "estaba dispuesta a ello porque ya se había soportado mucho tiempo la opresión sistemática [de los Yarur]. Y ya habiendo salido Allende muchos que no tenían claro el panorama dijeron: 'Bueno, Amador se va al día siguiente. Es decir, predispusieron su ánimo como para estar en una cosa así'", pero no necesariamente forzar al renuente compañero Presidente a requisar la industria.

Como Omar Guzmán confesó: "Nosotros que teníamos conversaciones con el Ministerio de Economía teníamos la película clara. Pero dentro de la base, muchos pensaban que fue un paro para solucionar los problemas que habíamos discutido... y no una huelga para requisar la industria".<sup>663</sup> Guzmán estaba cerca del punto esencial. Trabajadores que eran cercanos a los dirigentes del movimiento estaban conscientes de que, al votar por una huelga, estaban votando por la estatización de la fábrica, a pesar de que sus racionalizaciones iban desde "la fábrica estaba produciendo menos de lo debido"<sup>664</sup> hasta que Yarur "no quería aceptar ningún pliego... ¡ni siquiera la cuarta parte del pliego!"<sup>665</sup>

Mucho más numerosos eran aquellos trabajadores que estaban asombra-

<sup>660</sup> Ibid.

<sup>661</sup> Blanca Bascañán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>662</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>663</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>664</sup> Jacobo Valenzuela (Santiago), septiembre de 1972

<sup>665</sup> Luz Castro (Santiago), agosto de 1972.

dos de encontrar que, al votar a favor de la huelga ese domingo, habían votado por el socialismo en su fábrica. “No sabíamos nada”, se quejó un viejo, cuya política era la supervivencia. “Y se formó la huelga al tiro. Yo no sé qué hacían en reuniones por ahí... y ahí planteaban sus cosas... y nosotros no sabíamos nada”.<sup>666</sup> Incluso trabajadores izquierdistas que eran activos en el movimiento de trabajadores confesaron que fueron sorprendidos por la evolución de los eventos. “No, eso de tomar la fábrica yo no lo pensaba porque en primer lugar creo que no estaba en los planes de todos nosotros”, declaró una trabajadora que era simpatizante del MAPU. “Yo creo que desde el primer momento en que ganamos el sindicato, todos pensábamos que algo tendría que venir más adelante, pero al votar la huelga, yo no estaba al tanto de que (con ese paro) se podía intervenir la fábrica”.<sup>667</sup>

Al final, Raúl Oliva, el “trabajador intelectual”, probablemente lo resumió mejor. “Es difícil de medirlo”, concluyó. “Creo que sucedía mucho la efervescencia y la espontaneidad del momento. Mucha gente no sabía qué era lo que quería, ni hacia dónde se dirigía. La cosa era contra Yarur, y había un odio contra Yarur”. Así que dijeron: “¡Hay que echarle para adelante no más!” “Pero quien no estuviera comprometido con una posición política, difícilmente podía tener más o menos clara la situación”. Para ellos, “los viejos, era una cuestión de ‘¡Bueno, echémosle para adelante, no más!’”, pero sin entender lo que eso significaba”.<sup>668</sup>

Por otra parte, los dirigentes sindicales estaban conscientes de que la unanimidad del voto era artificial. “La gran mayoría estaba con nosotros”, anotó Jorge Lorca, “pero naturalmente, aquellos [apatronados] que no habían votado por nosotros en las elecciones sindicales [de diciembre] no estaban con nosotros [en abril] tampoco”.<sup>669</sup> Los leales de Yarur podían haber carecido de coraje para hablar abiertamente en una reunión cargada emocionalmente o votar contra la huelga enfrentados a esta aprobación por aclamación, pero se mantuvieron no convencidos. Fue por esta razón que los dirigentes sindicales tomaron precauciones. “Porque nosotros vimos que había bastantes amarillos en la asamblea, dijimos: ‘Bueno, compañeros, para que no se vaya nadie, cerramos las puertas del local’, un activista socialista señaló con una sonrisa. “Entonces dijimos: ‘Bueno, ahora tenemos que esperar la discusión del sindicato profesional de empleados’”.<sup>670</sup>

Pocas cuadras más allá, los empleados estaban reunidos “en una asamblea

<sup>666</sup> Luis Bujones (Santiago), agosto de 1972.

<sup>667</sup> Laura Coruña (Santiago), agosto de 1972.

<sup>668</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>669</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>670</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

paralela... porque nosotros ya casi andábamos mano a mano en las mismas gestiones y había un consenso de que esa cosa teníamos que pararla con un paro”, explicó Omar Guzmán, el presidente del sindicato de empleados.<sup>671</sup> El paralelismo se extendía más allá del tiempo y el tema de las dos reuniones. En ambos casos, los dirigentes sindicales habían trabajado duro para preparar sus bases. Sin embargo, en ambos sindicatos la combatividad de esas bases tornó innecesaria esa preparación e impracticable la cautela.

“En realidad, teníamos bien preparada la cosa también, pero en la asamblea fue curioso, porque salió espontáneo”, confesó Ricardo Catalán.<sup>672</sup> “Evidentemente, algunos hablamos y dijimos que no se podía seguir soportando esta situación y dijimos... se nos dio una respuesta que era negativa a todas las cosas y dejábamos que la asamblea decidiera... y allí se generó espontáneamente”. Además, el empuje de esta respuesta desde la base fue más radical de lo que los delegados sindicales mismos habían esperado. “La base dijo: Paramos y no entramos hasta que esta cosa se arregle”, señaló Guzmán.<sup>673</sup> Como los obreros, la decisión de los empleados de llamar a su primera huelga en la historia de Yarur S.A. se aprobó por aclamación, con solo una persona oponiéndose.<sup>674</sup> La fábrica Yarur estaba en huelga.

Al igual que en el país, el movimiento revolucionario en Yarur se basaba en una alianza social de las clases media y trabajadora, pero la base central eran los obreros. En la víspera de la huelga de abril, la abrumadora mayoría de obreros apoyaba el liderazgo izquierdista, pero los empleados izquierdistas aún representaban solo una minoría importante –quizás un 40%– de los empleados. “Los otros todavía tenían un gran poder de decisión”, subrayó un dirigente de izquierdista.<sup>675</sup> Pocos de los leales de Yarur entre los empleados habían venido a la crucial reunión del domingo. Pero los dirigentes empleados no tenían ninguna ilusión de que dispusieran del mismo mandato que sus compañeros obreros.

Como consecuencia, los empleados sumaban un importante toque de pericia y educación, pero dependía de los operadores de maquinarias para el dinamismo y la masa crítica. Eran los obreros quienes definirían la revolución

<sup>671</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>672</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>673</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>674</sup> Luis Larrañaga (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>675</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972. Aunque los candidatos izquierdistas habían ganado recientemente las pruebas de popularidad simbólica mediante votación para los dirigentes del club atlético de empleados, Catalán estimaba que los simpatizantes de izquierda eran solo 200 de los 500 empleados de la empresa.

en Yarur. Sin embargo, para el mediodía del domingo 25 de abril estas distinciones estaban sumergidas en las columnas de los huelguistas eufóricos que circulaban por las sedes sindicales y en las calles circundantes de la fábrica, un símbolo visible de la revolución que Salvador Allende había desatado pero que ya no podía controlar.

Las reuniones sindicales habían durado casi toda la mañana, finalizando en una explosión de retórica militante que aún tenía que traducirse en acciones concretas. Guiados por Jorge Varas, cuyas preocupaciones eran legales y políticas, "al final decidimos hacer un desfile. Los dos mil trabajadores marcharon fuera de la sede sindical y desfilaron por los alrededores de Yarur".<sup>676</sup> Fue la primera de muchas marchas de trabajadores que intentaban tomarse sus empresas, de lo que Santiago sería testigo durante los meses que venían. Para una dueña de casa de clase media que presenció cautelosamente el espectáculo "desde su ventana", era a la vez "una cosa emocionante y atemorizante... miles de trabajadores gritando: '¡Abajo con Yarur! ¡Abajo con la explotación! ¡Queremos la estatización! ¡Queremos la liberación!' Yo estaba conmovida, pero me asustaba lo que pudiera pasar".<sup>677</sup>

La larga columna de obreros se encontró y fusionó con el pequeño pero igualmente eufórico grupo de empleados en las puertas de la fábrica. Marcharon alrededor de los muros de Yarur gritando sus consignas, llenos con una fe en la justicia de su causa, convencidos de que disfrutaban del apoyo de los altos poderes y confiados en que sus armas bastarían para romper esos muros y hacerlos dueños del mundo que contenían. Sin embargo, las medidas que los trabajadores de Yarur tomaron reflejaban la legalista tradición laboral de Chile más que un Apocalipsis revolucionario. "Era alrededor del mediodía que llegamos a la fábrica... nos comunicamos con los porteros, se les puso candados en las puertas... se sacó a los compañeros que había adentro, que si querían podían salir; pero entrar, nadie. Porque nosotros asumíamos el control de la industria, en términos que si entraba gente de Amador Yarur podían hacer todo tipo de sabotajes y culparnos a nosotros después".<sup>678</sup>

Había algunos trabajadores dentro de la fábrica cuando los huelguistas arribaron, ostensiblemente trabajando un turno de horas extras, "pero esos compañeros eran derechos, soplando y vigilando nada más, así que terminaron su turno y se fueron. Pero de ahí no entró nadie ni salió nadie". Los ocho guardias que había rondando la fábrica eran todos leales a Yarur y "se mantuvieron los tres días ence-

<sup>676</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

<sup>677</sup> Marta Yáñez (Santiago), junio de 1972.

<sup>678</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

rrados. No los dejamos salir ni tampoco permitimos que hicieran el relevo".<sup>679</sup>

Con la fábrica bajo control, los trabajadores procedieron a la organización de su huelga, completa con rituales tradicionales y finuras legales. "Nos instalamos aquí al frente (de las puertas de la fábrica)", señaló un activista del movimiento. "Hicimos un pequeño mitin... informamos a toda la gente, informamos a la prensa. Se constituyeron los comandos, o sea, el comando de huelga, el comando de colectas, el comando de recepción de alimentos (para los compañeros que se iban a quedar haciendo guardia) y los otros comandos".<sup>680</sup> El establecimiento de un "puesto de comando" fuera de las puertas de la fábrica, "significaba que esto no era una *toma* porque no estábamos adentro", subraya Catalán.<sup>681</sup> "Nos cuidábamos mucho de eso", explicó, "porque si hubiera sido toma, la justicia hubiera metido presos a los dirigentes y habría liquidado todo el proceso. Pero como era una huelga declarada por las asambleas sindicales, era más defendible legalmente la posición". Jorge Varas comenzó a respirar con alivio. Los trabajadores estaban siguiendo su liderazgo y canalizando su ira en una huelga disciplinada siguiendo las líneas tradicionales pero con objetivos totalmente nuevos.<sup>682</sup>

Por la tarde, el paro era una realidad. Los dirigentes jóvenes del movimiento de trabajadores estaban jubilosos, lo cual era comprensible, por su éxito, pero inquietos en cuanto a los inciertos peligros hacia adelante. "Nadie había participado en un conflicto laboral antes. Nosotros éramos todos jóvenes y no teníamos ninguna experiencia de nada", señaló Ricardo Catalán. Afortunadamente, los dirigentes no estaban solos. "En realidad, fue la gente la que más nos ayudó. Se hicieron piquetes alrededor de la fábrica", tanto por seguridad como por efecto político. "Esta fábrica está muy mal construida desde el punto de vista logístico", explicó Catalán. "Hay calderas a dos metros de la calle, por ejemplo. La estación eléctrica y el balón de gas pueden ser destruidos fácilmente desde afuera. Hay una planta de agua a solo centímetros de la reja, las bodegas de algodón están a solo tres metros y se puede incendiar fácilmente", incluso "mandamos gente a la bodega de Yarur cerca de Cerrillos para asegurar que no sacaran ningún tipo de mercancía".<sup>683</sup>

Más allá de estas tareas concretas se sentía la mística de la huelga y el sentido

<sup>679</sup> Rolando Cruz (Santiago), junio de 1972.

<sup>680</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>681</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972. Fue de todos modos, aún una huelga "ilegal" bajo el Código Laboral Chileno, dejando a los trabajadores legalmente vulnerables al despido y a una orden ejecutiva de retornar al trabajo, como había pasado en 1962.

<sup>682</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

<sup>683</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972; Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

del heroísmo e importancia que sentían los trabajadores. Los trabajadores la consideraban como si fuera una batalla de una continua guerra social. "Nosotros nos tomamos la fábrica, la cerramos con cadenas y hacíamos guardia", es lo que recuerda un empleado.<sup>684</sup> Al igual que los meses precedentes, los dirigentes sindicales "se apoyaron en la gente joven", la que compartía su visión de mundo y valoraba el paro como la culminación de su lucha y la recompensa por sus esfuerzos.<sup>685</sup> "Uno se sentía como el centro del mundo", fue la manera en que un joven tejedor expresó sus sentimientos durante esos días.<sup>686</sup>

No obstante, para muchos viejos trabajadores el paro tenía mayor repercusión. Unos pocos viejos venían por miedo: "Me presenté en la puerta para que se notara, para que ellos vieran que yo venía y que estaba de acuerdo con ellos".<sup>687</sup> Pero eran la minoría. Para muchos, significaba la liberación de una vida de sumisión pública. "Yo venía todos los días", afirmó orgullosa una trabajadora enferma, "incluso cuando los delegados me dijeron: 'Mire, compañera, usted no tiene que hacer guardia aquí. Váyase no más. Aquí hay gente joven'... pero yo vine cada día, conversaba un poco aquí, copucheaba otro poco allá y después me iba para la casa. Al otro día hacía la misma cosa, hasta que ganamos".<sup>688</sup>

Para aquellos que habían participado en la larga y fracasada huelga de 1962, la "toma desde afuera" de 1971 era menos una huelga que el cumplimiento de un sueño. Como una mujer de mediana edad lo describió: "No lo consideré como una huelga, lo consideré como una fiesta, un carnaval. Lo consideré lo más maravilloso del mundo porque, decía: 'Al fin, la gente abrió los ojos y se ha dado cuenta de lo que está pasando acá'. Así que me sentía feliz".<sup>689</sup>

Jóvenes y viejos, calificados y no calificados, obreros y empleados, hombres y mujeres, los trabajadores de Yarur ocuparon las calles circundantes a la fábrica. Fue una experiencia eufórica, que llenó de mística y satisfacción las tareas mundanas que tenían que realizar. "Al hacer guardia durante las noches, sentía que estaba haciendo la cosa más importante en el mundo. Ni siquiera me preocupaba el frío", recordó un joven obrero de la planta de acabados.<sup>690</sup> Era un sentimiento compartido por las mujeres trabajadoras cuya tarea era evitar que el frío entumiera a los hombres que hacían guardia de noche: "Había como 'fondas' que se llamaban. Eran cuestiones donde se hacía café y cuidaban las

<sup>684</sup> Carlos Benavides (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>685</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>686</sup> Roberto Mayo (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>687</sup> María Frías (Santiago), agosto de 1972.

<sup>688</sup> Blanca Bascuñán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>689</sup> Laura Coruña (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>690</sup> Manuel Vega (Santiago), agosto de 1972.

puertas. Corría de lado a lado y me amanecía casi sirviéndoles café, sirviéndoles de todo y cuidándolos y esto y esto otro, preocupada de todo", señaló una mujer trabajadora. "Pero me sentía realizada porque decía: '¡Ya ganamos una lucha!'".<sup>691</sup>

<sup>691</sup> Laura Coruña (Santiago), septiembre de 1972.



## Capítulo 14

### Los compañeros enfrentan al compañero Presidente

La euforia de los trabajadores de Yarur era entendible, pero prematura. Su fiesta revolucionaria era ciega ante las implicaciones políticas de sus acciones, sobre todo para los compromisos de Salvador Allende y la Unidad Popular. Jorge Varas estaba consciente de estos problemas, como lo estaba Óscar Ibáñez, el veterano dirigente sindical comunista que se había unido como consejero no oficial de la CUT a la huelga de Yarur y que también había cumplido el mismo papel en la huelga de 1962. Varas, en particular, estaba sumamente consciente de lo que se le venía: confrontar al Presidente Allende con las noticias de que las cosas en Yarur habían ido contra sus deseos y en dirección opuesta a la instruida.

Acompañado por Ibáñez, dejó la fábrica Yarur y "traté de conseguir una entrevista con el Presidente", reiteró Varas. Mientras hacía esto, los dirigentes sindicales comunistas Víctor Díaz y Mireya Baltra llegaron, junto con Haroldo Martínez, "un camarada socialista que era jefe de gabinete en el Ministerio del Interior... así que le planteamos la situación y estuvimos de acuerdo que íbamos a hacer una reunión con los dos sindicatos... para ver cómo íbamos a presentar las cosas al "Chicho" (Allende)... Haroldo Martínez nos consiguió una entrevista con Allende inmediatamente para las 5 de la tarde... Mientras tanto, el compañero (Haroldo) había llamado al "Flaco" Altamirano y a Lucho Corvalán para que vinieran a la reunión".<sup>92</sup> La citación a los jefes máximos de los partidos Socialista y Comunista a una urgente reunión el domingo por la noche con el Presidente chileno subrayaba la trascendental importancia política de la toma por los trabajadores de la fábrica Yarur.

En parte para preparar al Presidente para las malas noticias, Haroldo Martínez fue enviado primero para resumirle lo que había pasado. Como éste había sido el emisario presidencial que había instruido a los dirigentes de Yarur a no dar un paso hasta que el gobierno tomara una decisión, no era entonces

<sup>92</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974. Carlos Altamirano era el secretario general del Partido Socialista y cabeza de su ala izquierda. Luis Corvalán era el secretario general del Partido Comunista.

un mensajero desinteresado. Para el disgusto de Varas, su "amigo Haroldo" le dio "información toda chueca" al Presidente, diciéndole "que los dirigentes sindicales habían llevado a la gente a huelga y que nos habíamos tomado la empresa". Por ende, cuando Varas llegó a la reunión, Allende estaba enfurecido. "Me retó como media hora" recordó Varas con humillación.<sup>693</sup>

"¡Yo te dije que esto no podía ser!" gritó Allende.

"¿Qué les diría usted a dos mil trabajadores que de pie piden la estatización y que el Presidente cumpla lo que prometió?", replicó Varas. "¿Qué les habría dicho? ¿Qué no? ¡Me sacan a patadas de ahí!"

"Entonces se dio cuenta de que la cuestión no era como se la habían contado. "Tenís razón", me dijo, "pero como Haroldo..."

"Haroldo", le dije, "llegó allá cuando ya había pasado todo eso, cuando estábamos viendo cómo manteníamos a la gente en un estado de tranquilidad y en los puntos estratégicos de la empresa".

En ese momento, Allende "tocó el timbre y hace pasar a Tohá, Millas, Corvalán y Altamirano". Y ahí Allende "empieza pura penca", recuerda Varas. "¡Soy yo el que mando aquí! ¡No estoy de acuerdo con que Yarur pase ahora al área social!", declaró el Presidente. "Hubo una gran discusión, llevábamos más de una hora" y Allende se volvió más y más agitado a medida que pasaba el tiempo y quedaba cada vez más claro que los dirigentes del partido habían sabido de antemano que los trabajadores de Yarur estaban por tomarse la fábrica y exigirían su requisición.<sup>694</sup>

"¡Yo no sé nada!" exclamó indignado Allende, retando a sus consejeros y colaboradores políticos más cercanos. Nuevamente, Varas tuvo que contarle toda la historia, argumentando que él había hecho todo lo posible pero "lo que rebasó el vaso fue la respuesta negativa a todas las peticiones" y que no era una huelga manipulada y planeada por los dirigentes sindicales sino más bien "fue una reacción espontánea de las bases". El Presidente parecía reacio a aceptar esta explicación o a dominar su rabia. Incluso su viejo amigo y camarada de partido Pepé Tohá no lo podía calmar. "Hasta a Tohá lo dejó de mentiroso", señaló un incrédulo Varas.<sup>695</sup>

Al final, fue Luis Corvalán quien asumió la voz de la razón, proponiendo un plan que satisfaría las expectativas de los trabajadores, mientras se mante-

<sup>693</sup> Ibid.

<sup>694</sup> Ibid. Orlando Millas era un diputado comunista, miembro de la Comisión Política y un alto consejero ideológico y económico.

<sup>695</sup> Ibid.

nían las formas legales y la fachada de control gubernamental del proceso de estatización. "Tenemos que hacer comprender a los trabajadores que se iba a dar una situación legal, que eso demoraba cuatro o cinco días, pero que la empresa iba a pasar al área social", propuso el jefe del Partido Comunista. Sin embargo, Allende no quiso que lo calmaran ni tampoco acordar algo tan radical como una nueva partida, la que veía en una dirección equivocada. No era solo resentimiento personal –aunque algo de eso había en su reacción– pero las implicancias de la ratificación gubernamental de la toma de los trabajadores de la fábrica Yarur lo preocupaban. "Si doy el visto bueno a esto", profetizó, "va a venir otra, otra y otra, porque ya se me arrancó una".<sup>696</sup>

Allende podía tener razón, pero estaba argumentando contra la historia. Los otros estaban conscientes de que era muy tarde para volver atrás. Las consecuencias de reprimir a los trabajadores de Yarur o de rechazar sus demandas parecía peor que los riesgos de aceptar su revolución desde abajo y hacer de la necesidad virtud. Varas trató de nuevo de hacer que Allende viera esto, y para salirse de la mira del enojo presidencial: "Usted debería hablar con los dirigentes sindicales, compañero... Ellos tienen un planteamiento que se los dictó la asamblea sindical y usted tiene que recibirlos. Usted sabe, compañero, la historia de Yarur, cómo esta gente ha sufrido, la persecución, cómo los trataban, ¿y usted les dice que '¡No!' compañero?"<sup>697</sup>

La réplica de Allende estaba llena de ira e ironía: "No vengas a convencerme a mí con palabras que tienden a concientizarme", dijo. "Tú tienes la culpa, ¿por qué hiciste que al tiro se formaran pelotones?" "Bueno, y ¿qué quiere, compañero? ¿Qué los gallos se metan para adentro de la industria? ¿Y qué se la tomaran?" replicó Varas. Total que al final aguantó el compañero, y se comprometió a hacer una revisión de la economía, y de la situación legal de la empresa, porque había varias cuestiones que estaban mal: había deudas de impuestos, de asignaciones familiares, una y mil cuestiones legales". Al final, Allende dijo: "Bueno, se hace ese estudio y ahí veremos".<sup>698</sup> La reunión había terminado, pero la lucha sobre la estatización en la fábrica Yarur recién había comenzado.

Al atardecer, Salvador Allende estaba listo para hablar con los dirigentes sindicales. Mientras tanto, había hecho algunas investigaciones por su cuenta para resolver los informes contradictorios sobre lo que estaba pasando en la industria Yarur. En el momento en que los trabajadores estaban estableciendo sus tareas para la guardia nocturna, "vino acá un GAP, un guardia (personal)

<sup>696</sup> Ibid. Salvador Allende (Santiago), julio de 1972.

<sup>697</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

<sup>698</sup> Ibid.

del compañero Presidente. Vino a percatarse acá mandado por el Ministerio del Interior para que viera qué era, si era paro o era toma”, señaló Armando Carrera.<sup>699</sup>

Entre tanto, Amador Yarur también había estado activo. Quizás no esperaba que el gobierno fallara en parar el cierre de su planta, pero dio pasos inmediatos para revertir la situación. “Por supuesto, Yarur supo inmediatamente que algo pasaba en la fábrica y empezó a movilizar sus fuerzas. Y dieron la noticia tergiversada”, se quejó un activista, “porque Yarur decía a la prensa que nosotros nos habíamos tomado la fábrica y la realidad era que no era una toma de la fábrica, solo una huelga”.<sup>700</sup> Como resultado, los trabajadores enfrentaron a un conjunto de periodistas hostiles y pronto se dieron cuenta de que “en los medios reaccionarios ellos estaban diciendo que los comunistas se habían tomado la fábrica... y muchas cosas como esas... todas mentiras”.<sup>701</sup>

Cuando Jorge Varas llegó a la sitiada fábrica para llevar a los dirigentes sindicales al palacio presidencial, habían escuchado que su celebración era prematura y que “han surgido unos problemitas”.<sup>702</sup> “Yo tuve que volver para allá”, señaló Varas, “para decirles que ellos tenían que ir a hablar con el compañero Presidente y todos medio asustados”.<sup>703</sup>

Si los dirigentes del movimiento trabajador de Yarur se sentían un poco incómodos con enfrentar a su Presidente, el recibimiento de Allende no hizo nada para disipar sus temores. “¿Qué les trae por acá? ¿Ustedes son los dirigentes del sindicato? Bueno, ustedes tienen que decir qué es lo que pasó allá”.<sup>704</sup> “Así que comenzamos a contar toda la historia de nuevo. Nosotros explicamos las presiones a que estábamos sometidos diariamente y la caída de la producción y la represión en la industria... y cómo habíamos trazado los 10 puntos de la petición... y cómo Yarur había rechazado todo y que lo habíamos dejado a la asamblea para que decidiera... y que los compañeros habían exigido que fuéramos a la huelga”.<sup>705</sup>

Allende los escuchó, pero después contraatacó sarcásticamente: “A mí no me van a convencer de que todo esto fue espontáneo. Ahí hay un trabajo por debajo”. “¿Qué quiere decir ‘por debajo’?” preguntó uno de los dirigentes sindicales. “Un esfuerzo por motivar a la gente que reaccione de esa forma”,

<sup>699</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972

<sup>700</sup> Rolando Cruz (Santiago), junio de 1972.

<sup>701</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972.

<sup>702</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>703</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

<sup>704</sup> Ibid.

<sup>705</sup> Antonio Lara (Santiago), agosto de 1972.

respondió Allende, “porque no iba a reaccionar así no más”. “Pero, compañero, la gente reaccionó violentamente por la forma en que la empresa respondió al petitorio”.<sup>706</sup>

Allende no estaba convencido. Había sido un dirigente socialista por demasiado tiempo como para creer sin más en la espontaneidad trabajadora. No era solo una cuestión de quién estaba diciendo la verdad, ni tampoco la verdad del asunto lo que le preocupaba. Explicó a los dirigentes de Yarur que su revolución desde abajo planteaba cuestiones fundamentales sobre cómo debía ser la conducción revolucionaria y la espontaneidad de los trabajadores amenazaba el éxito del proceso revolucionario que él dirigía.<sup>707</sup> “Después de retornos un buen rato”, Allende comenzó a sermonear en tono serio. “Los procesos (revolucionarios) exitosos se hacían con una dirección férrea, consciente, no al lote”, sentenció Allende. “Las masas no podían sobrepasar a los dirigentes, porque estos tenían la obligación de dirigir y no dejarse dirigir por las masas”.<sup>708</sup> El conflicto entre la revolución desde arriba y la revolución desde abajo estaba totalmente claro —como la visión de Allende—: “Yo soy el Presidente ¡y el que manda aquí soy yo!” concluyó imperiosamente.<sup>709</sup>

La disertación acerca del liderazgo revolucionario había terminado, Allende volvió a la cuestión concreta. “Y esto lo vamos a estudiar. La situación es difícil la que han creado ustedes ahí, está toda la gente en huelga”, subrayó Allende. “El miércoles vengan para acá, a ver si les tengo una respuesta”.<sup>710</sup> Allende había hablado, pero los dirigentes de Yarur quedaron en una posición incómoda. Así que el presidente del sindicato, Jorge Lorca, le dijo: “¿Qué seguridad nos da de que la industria pasa al área social?”. “Ninguna”, replicó Allende. “Porque hay que ver cómo está la situación general de la empresa”. “¿Pero puedo decirle a la gente que hay posibilidades?” presionó Lorca, desesperado por al menos algo que le permitiera situar una interpretación esperanzada de este desastroso primer encuentro con su compañero Presidente. “Le puede decir lo que usted quiera”, respondió cortante Allende, “pero nosotros veremos la situación antes de tomar la decisión”.<sup>711</sup> Entonces, al despedirse, él suavizó un poco su postura y les aseguró que “vamos a mirar la situación legal y si podemos operar, operaremos rápidamente”.<sup>712</sup> Fue un am-

<sup>706</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

<sup>707</sup> Salvador Allende (Santiago), julio de 1972.

<sup>708</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>709</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

<sup>710</sup> Ibid.

<sup>711</sup> Ibid; Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>712</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

biguo disparo de despedida, pero era lo más esperanzador que los dirigentes de Yarur habían escuchado.

Mientras los trabajadores dejaban la sala, Allende llamó a Varas, “¡Tú ven para acá! Y me llevó para adentro otra vez y siguió el columpio”, lamentó Varas. “Lo mismo supe”, me dijo, “que tú estuviste en una asamblea en Sumar, de la IRT, entonces voy a tener que dedicarme a puro firmar los decretos que tú me traes”. Jorge Varas estaba en medio del furor presidencial y ahí había poco que pudiera hacer al respecto, excepto objetar sin convicción que “tengo que ir como dirigente de la CUT”. Finalmente, Allende se calmó y se concentró en los asuntos. “Usted, compañero Millas”, le dijo al diputado comunista y vocero económico, “está a cargo de traerme todos los antecedentes de aquí al martes a más tardar. Lo vamos a revisar en una reunión con Vuskovic y los dirigentes sindicales”. “Yo salí de La Moneda a las ocho de la noche”, señaló Varas. Había sido un largo y difícil día; el dirigente laboral socialista, exhausto, se fue a casa para un necesario descanso.<sup>713</sup>

Pero para los alicaídos dirigentes de Yarur, la noche estaba lejos de terminar. En cuanto regresaron a la euforia de las líneas de piquetes fueron “citados al Ministerio de Economía. Vuskovic y Garretón estaban allí... fue el mismo domingo por la noche y ahí conversábamos sobre el paro, sobre todo esto”, señaló Lorca. Sin embargo, en el Ministerio de Economía los dirigentes sindicales estaban gastando elocuencia y dejaban de lado su máscara de inocencia para establecer el propósito verdadero de la huelga... “que era la perfecta coyuntura para hacer la requisición”. Después de “una larga discusión” en la cual “cada uno tomó una parte activa... del Ministerio de Economía salió el pronunciamiento que haría la requisición... regresamos a nuestra huelga y compañeros”.<sup>714</sup>

En la fábrica, el vértigo de un mundo que se vivía de revés continuó. Pues, animados por su reunión en el Ministerio de Economía, los dirigentes sindicales no compartieron con las bases la sustancia de su entrevista con Allende. Bajo estas circunstancias, parecía imprudente e innecesario: imprudente porque podía confundir y desmoralizar a los trabajadores; innecesario porque tanto los partidos como la CUT parecían preparados para apoyar sus demandas y el Ministerio de Economía estaba procediendo con planes de requisición de la industria.<sup>715</sup>

<sup>713</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

<sup>714</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>715</sup> Antonio Lara (Santiago), agosto de 1972.

A la mañana siguiente, el lunes, la confianza de los dirigentes de Yarur estaba quebrantada. De nuevo, fueron citados al Ministerio de Economía, “pero esta vez nos dijeron que había algunos problemas y no podía hacerse la requisición (de la empresa), que no estaba dentro del plazo que el Gobierno tenía fijado para dar esos pasos. Y ahí nosotros veíamos que se nos ponía difícil la cuestión”, señaló Lorca.<sup>716</sup> Lo que había pasado quedó claro en el transcurso de la conversación: “Vuskovic y Garretón nos dijeron que iba a quedar la escoba porque Allende estaba decidido a que las cosas no siguieran porque era el principio de autoridad”.<sup>717</sup>

La desertión de sus más fuertes aliados dentro del gobierno fue un duro golpe para los dirigentes de Yarur, pero habían ido muy lejos para echarse para atrás ahora. Sin el apoyo del Ministerio de Economía, no tenían ninguna posibilidad de forzar la requisición de su fábrica, así que se jugaron la última carta —la solidaridad revolucionaria— en un esfuerzo por persuadir a Vuskovic y Garretón de dar vuelta su decisión, de ceder ante los deseos de Allende. “Les explicamos que ellos sabían mejor que nosotros cómo había sido la generación del proceso porque habían participado desde el inicio... y de ahí que volvimos a insistir en que se jugaran y que trataran de convencer a Allende de alguna manera”.<sup>718</sup>

Era una petición que ni Vuskovic ni Garretón podían resistir, pero ahora eran los dirigentes de Yarur quienes tomaban la iniciativa y los funcionarios de gobierno los que seguían su liderazgo. Con el Ministerio de Economía de nuevo respaldándolos, los dirigentes de Yarur procedieron a construir su alianza política, generando un sólido apoyo sindical para contrapesar el poder presidencial de Allende. “Fuimos a la CUT también”, relata Ricardo Catalán. “Ahí designaron al compañero Víctor Díaz, el secretario general del Partido Comunista, que es de mucho peso político y tiene mucha ascendencia sobre los organismos del gobierno, para manejar la cuestión”.<sup>719</sup> El “Chino” Díaz había estado presente en la reunión en el Ministerio de Economía tras las elecciones de abril donde junto a otros dirigentes del partido les habían dado “la luz verde” y “él encabezaba las conversaciones a nivel ministerial”. Los dirigentes de Yarur le reiteraron que “realmente era imposible echarse para atrás” y persuadieron a uno de los más prácticos y poderosos dirigentes comunistas de Chile que abogara por su causa.<sup>720</sup>

<sup>716</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>717</sup> Ibid.

<sup>718</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>719</sup> Ibid.

<sup>720</sup> Luis Larrañaga (Santiago), septiembre de 1972; Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

En este proceso, los dirigentes del movimiento de los trabajadores de Yarur se transformaron de cuadros locales en protagonistas políticos del escenario nacional. Eran advenedizos en este rol, pero movilizaron a sus partidarios, reanimaron sus tropas y construyeron sus alianzas con una pericia que estaba a la altura de su adversario —el maestro de la política chilena, Salvador Allende—. La contienda entre los trabajadores de Yarur y su Presidente fue el primer conflicto de Allende con su base social principal, base crucial que —según él consideraba— debía controlar a como diera lugar.<sup>721</sup>

Esto se hizo claro para los dirigentes de Yarur más tarde ese mismo lunes, cuando dos dirigentes sindicales socialistas fueron citados a la residencia presidencial para otra entrevista con Allende. “Nos mandó a buscar para llamarnos la atención... y en términos bastante duros”, recuerda Raúl Oliva. “Fuimos a su casa en Tomás Moro... el día después de la toma... y bueno, él nos advirtió que nos habíamos salido de control y que marchábamos (al paso) con el gobierno o no marchábamos (en lo absoluto)”. Para los dirigentes trabajadores socialistas, las palabras de Allende eran tan resolutas y ominosas como antes, pero también había una sensación de *déjà vu*. “Era prácticamente lo mismo que el otro día... excepto que ya habíamos escuchado esa conversación. No sacamos ninguna resolución (del problema) y por último nos echó de su casa”. Sin embargo, para Oliva, Allende parecía “un gallo alterado... porque él veía que estaba bailando en la cuerda floja en esos momentos”.<sup>722</sup>

Fue un comentario perceptivo, pero solo Allende estaba consciente de todo lo que implicaba. En parte, estaba tratando de evitar problemas políticos a corto plazo. Amador Yarur estaba movilizando una campaña de protesta contra la toma y la posible estatización de la fábrica en los medios, en el Congreso e incluso entre las misiones diplomáticas árabes. También estaba presionando directamente a Allende, recordándole su promesa de la semana anterior y exigiendo la intervención del gobierno, pero a favor de los Yarur. “Tohá nos contó que lo había llamado Yarur y que quería saber cuándo el gobierno iba a decretar que se reanudaran las faenas”, señaló abrumado Omar Guzmán. Todo lo que el ministro del Interior socialista podía hacer era cortarle a Yarur con la réplica de que él “no podía asegurarle nada mientras no hubiera un acuerdo político dentro de la Unidad Popular”.<sup>723</sup>

Sin embargo, Allende tenía razones más profundas para preocuparse. Una toma de la fábrica textil Yarur amenazaba con minar tanto su estrategia políti-

ca como su autoridad para llevarla adelante. La vía chilena al socialismo, sabía, “era un camino difícil, con muchos enemigos y poco margen de maniobra”. La estrategia de Allende era pelear en un frente a la vez, para así desanimar a sus adversarios de unirse para bloquear el programa de transformaciones estructurales. Ya había desafiado a “la oligarquía financiera” empujando la estatización del sector bancario y a los “imperialistas yanquis” presionando por la expropiación de sus minas de cobre. Además, Allende había tenido que acelerar la reforma agraria debido a las tomas de tierras campesinas, fastidiando a la aristocracia rural y arriesgando su estrategia de alianza con la clase media. Sumar a la “burguesía industrial” a su lista de enemigos en esta coyuntura podía ser fatal para sus planes económicos y esperanzas políticas. Allende estaba determinado a posponer la confrontación decisiva hasta que hubiese ganado las batallas que ya estaban en camino. Su imagen como “un hombre con el cual se puede negociar” dependía de su habilidad para mantener sus promesas —y mantener la revolución bajo su control—. Un proceso de cambio controlado, con una base disciplinada y una clara jerarquía de mando, era central para su estrategia. La revolución desde abajo en la industria Yarur amenazaba esta delicada estructura y Allende estaba determinado a salvarla antes de que fuera demasiado tarde.<sup>724</sup>

Omar Guzmán no lo sabía cuando Allende lo sacó de su casa, pero venía algo peor. Más tarde ese mismo día, Allende trató de llamar a los demás dirigentes sindicales de Yarur. Su edecán militar vino a decirles que se comunicaran (con Allende) por teléfono”.<sup>725</sup> Buscaba a Lorca, el presidente comunista del sindicato obrero, pero encontró a Guzmán, el presidente socialista del sindicato de empleados. Omar Guzmán ya había tenido una conversación desagradable con el compañero Presidente ese día y no tenía ganas de tener otra, pero era el único dirigente ahí y “deber es deber. Así que... fui a mi casa”, señaló, “buscamos el número en la guía telefónica y un compañero me puso el teléfono”.<sup>726</sup>

Fue una conversación que, incluso un año más tarde, Guzmán encontraba penosa de recordar y difícil de resumir. “Tuve la amarga experiencia de haber tenido que hablar con Allende a las dos de la madrugada, a los dos días de huelga”, comenzó. “Yo dije: ¿Quién es? y él respondió, ‘Salvador Allende’. Hablaríamos como 10 o 15 minutos. Él habló más que yo. Le di explicaciones, le conté cómo estaban las cosas. Él estaba muy enérgico y muy molesto. Dijo que nosotros, los trabajadores, no podíamos estar boicoteando la producción

<sup>721</sup> Salvador Allende (Santiago), julio de 1972.

<sup>722</sup> Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>723</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>724</sup> Salvador Allende (Santiago), julio de 1972.

<sup>725</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>726</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

con este tipo de huelga y que mañana iba a decretar reanudación de faenas... Pero me dijo un lote de cosas... que ellos estaban listos para quitarle Radio Balmaceda a los Yarur... y que Allende aparecería como persiguiendo al clan al quitarles la fábrica también. Entonces, me dijo, 'no es oportuno'".<sup>727</sup>

Para un simpatizante socialista como Guzmán, que había arriesgado su puesto de trabajo para hacer campaña por Allende, su conversación con el compañero Presidente "fue una sorpresa... hasta mortificante". Claro, si el Presidente, que es la palabra máxima, me dice que no es oportuno por razones muy poderosas según él, bueno... ¿qué puedes hacer?" Sin embargo, el presidente del sindicato de empleados estaba igualmente convencido de que el movimiento en Yarur ya no se podía echar atrás, así que resolvió hacer un último esfuerzo para persuadir a Allende de cambiar de opinión. "Así que cuando dijo que no era oportuno, yo le dije: 'Por el contrario, era la oportunidad, porque los trabajadores ya estaban lanzados, y cuando los trabajadores están frustrados, compañero Presidente, es terrible y nosotros como dirigentes no queremos que eso ocurra'. Aquí también había que exigir (la estatización del gobierno) porque las condiciones estaban dadas. 'Después no servía'", le dijo Guzmán a Allende.<sup>728</sup>

Guzmán incluso trató de manipular a Allende con un poco de sicología de principiante:

'Salvador Allende se molestó mucho cuando le dije: "Compañero presidente, aquí hay un problema que usted no lo sabe nada y usted tiene que saberlo de la boca de los dirigentes (sindicales). Amador Yarur es un hombre muy vivo, es extraordinariamente zorro. A la base, le dice que es muy amigo de Salvador Allende y que el gobierno lo va a tener como el capo de los textiles... y siempre que tenemos reuniones con él, nos amenaza con reuniones con altos ejecutivos de gobierno. Así que todas esas cosas están mermando la base".<sup>729</sup>

Y me contestó: "Camarada. Tengo 30 y tantos años de vida política irreprochable y no voy a aceptar que Yarur venga a poner dudas (en los trabajadores)".

"Entonces le dije que tenía la obligación moral de informarle al Presi-

<sup>727</sup> Ibid.

<sup>728</sup> Ibid.

<sup>729</sup> Ibid.

dente de lo que pasaba aquí porque el problema que a nosotros nos asfixiaba aquí tal vez ni siquiera existiera para él, el Presidente de la República, que tenía problemas más grandes. Pero que Yarur, con mucha habilidad, estaba deteriorando la imagen de nuestro Presidente y eso nosotros no podíamos permitirlo. Y no íbamos a aceptar que mancillara la estatura moral de Allende un carajo como Yarur solo porque tiene muchos millones. Un dirigente puede tener muy claro el asunto, pero era igualmente importante que la base también lo tenga. Entonces había que informar al Presidente del peligro".

Quizás Guzmán estaba exagerando, pero Salvador Allende había estado en la política demasiado tiempo como para que lo engañaran con una intriga tan obvia. "Total que me dijo muchas cosas... y al final declaró: 'Mañana mismo decreto la reanudación de las faenas'".<sup>730</sup>

Para un viejo como Guzmán, esto era 1962 de nuevo, con la diferencia de que ahora la amenaza del Presidente de romper el paro de Yarur no era del capitalista Alessandri, sino del socialista Allende. En su desesperación, Guzmán trató una última táctica: "Le dije que la FENATEX (Federación Nacional Textil) y la CUT estaban de acuerdo con nosotros y que..." Allende lo cortó antes de que Guzmán pudiera conjugar el resto de la alianza política que los dirigentes de Yarur habían reunido y dijo cortante: "Mañana yo quiero conversar con ustedes y con los compañeros de la FENATEX y de la CUT". Y con eso, Allende colgó, dejando a un Guzmán abatido porque tendría la tarea de informar a sus camaradas dirigentes sindicales de que no solo la requisición de la fábrica estaba aún en duda, sino que Allende amenazaba con romper la huelga, posiblemente al día siguiente. No fue sorpresa que Guzmán "pasó una noche horrorosa, muerto de sueño pero sin dormir", sacudiéndose y dando vueltas, esperando y temiendo, qué era lo que la mañana traería.<sup>731</sup>

Las malas noticias viajan rápido. Comenzó a circular entre los huelguistas que algo había salido mal. "Habíamos estado mucho tiempo en el frío y con los dirigentes sindicales desapareciendo, todo el tiempo corriendo desde una reunión secreta a otra", explicó un joven tejedor, "algo tiene que estar mal".<sup>732</sup> Como resultado, temprano la mañana del martes los dirigentes sindicales llamaron a una reunión, "porque nosotros no habíamos dado ninguna cuenta de nuestras conversaciones a la base... porque había inquietudes por saber cómo

<sup>730</sup> Ibid.

<sup>731</sup> Ibid.

<sup>732</sup> Rafael Osorno (Santiago), agosto de 1972.

iban las cosas".<sup>733</sup> Los dirigentes trataron de reasegurar a sus miembros, pero su propio nerviosismo era evidente. Ellos tenían el apoyo de los sindicatos y partidos políticos. "La única cosa que todavía no teníamos era la aprobación del gobierno".<sup>734</sup>

El martes en la mañana parecía que nunca la iban a obtener. "A las nueve de la mañana", recordó Catalán, "Garretón fue enviado a buscarnos porque el Presidente Allende había tomado una decisión. Teníamos que estar presentes ahí, pero ellos nos iban a apoyar, nos aseguró Garretón". Desde fuera, sus opciones no les parecían muy buenas. "Primero Garretón vino y después también Vuskovic y ellos nos informaron que el compañero Allende seguía insistiendo que era imposible (la requisición de la fábrica) y que él iba a tomar una medida administrativa. Y todos nos preguntábamos: ¿Qué puede ser?"<sup>735</sup>

Se amplió la reunión con Allende para incluir a todos los actores de los sindicatos, los partidos y del gobierno implicados en el drama de Yarur, una señal de que se acercaba el desenlace. Garretón había sido citado a una entrevista privada con Allende antes de que la reunión comenzara, de modo que los dirigentes de Yarur le hicieran sus "últimos planteamientos", con el requisito de que "los presentaran al compañero Presidente".<sup>736</sup>

Los dirigentes de Yarur esperaron ansiosos el regreso de Garretón. Finalmente, "a las 11 de la mañana... llegó Garretón y nos informó que el Presidente nos iba a recibir, que él (Garretón) le había manifestado la generación de todo el proceso así que como todos los antecedentes eran ya conocidos, no iba a haber mucha discusión, sino más bien una decisión".<sup>737</sup> Garretón estaba de un humor fatal. Había explicado el rol central del Ministerio de Economía en la génesis y evolución del movimiento de Yarur y Allende, para su pesar, "otra vez lo retó".<sup>738</sup> Los dirigentes sindicales de Yarur –los "Diez Famosos" para sus partidarios trabajadores– no estaban mucho mejor cuando llegaron al palacio presidencial para lo que sabían sería una reunión decisiva. Jorge Lorca se encontró pensando en que siempre había sido "un sueño estar en La Moneda con el compañero Presidente, pero que ahora era como una pesadilla".<sup>739</sup>

El palacio presidencial del siglo XVIII era un escenario extraño para un

<sup>733</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>734</sup> Ibid.

<sup>735</sup> Ibid.

<sup>736</sup> Ibid.; Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>737</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>738</sup> Ibid.; Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

<sup>739</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

debate fundamental sobre la dirección de una revolución socialista, más extraño aún para los trabajadores de Yarur quienes subían la escalera ornamental de La Moneda, pasando por las salas con paneles rococó, "para hablar con nuestro camarada Presidente".<sup>740</sup> Al final, se les pidió que esperaran en una antesala mientras los dirigentes de la Unidad Popular deliberaban con Allende sobre darles la fábrica a sus trabajadores o retornársela a los Yarur.

Los dirigentes de los trabajadores podían escuchar desde la sala del lado "una calurosa discusión" que estaba en progreso. "Parecía como si ahí realmente hubiese un debate, porque esperamos bastante rato", creciendo la ansiedad con cada cadencia elevada y cada minuto que pasaba.<sup>741</sup> Finalmente, las puertas se abrieron y los dirigentes de Yarur ingresaron. Lorca señaló que "el compañero ministro Vuskovic estaba ahí y el compañero subsecretario Garretón. El compañero 'Chino' Díaz estaba ahí por la CUT, y la FENATEX estaba representada por el dirigente Bobadilla, quien era comunista. También estaba un compañero que representaba al Partido Socialista y al MAPU, el compañero ministro Tohá, que era socialista, y el compañero Millas, comunista".<sup>742</sup>

A pesar de la presencia de todos estos notables políticos, la reunión desde un principio fue una contienda entre Salvador Allende y los dirigentes de Yarur. Como Ricardo Catalán lo explicó: "Tuvimos un duelo con el compañero Presidente". Allende asestó el primer golpe.<sup>743</sup>

"Y ahí el compañero Allende dijo que no se hace la requisición. Nos pegó un tirón de orejas. Dijo que los trabajadores por sí solos no podían tomar decisiones. Que si a él lo habían elegido Presidente, era para que él planificara en conjunto con ellos, pero no dejándolo a un lado de las determinaciones que tomara el gobierno. Que si lo que querían era tener un gobierno que jugara el papel de títere, que él entrega su puesto y que eligiéramos a otro presidente".

Los dirigentes de Yarur respondieron con los argumentos que se sabían de memoria y que Allende ya conocía.<sup>744</sup>

"Que él sabía cómo se daban las cosas aquí (en Yarur), que había

<sup>740</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>741</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>742</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>743</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>744</sup> Ibid.

venido a la fábrica y... sabía cómo era la explotación en Yarur y que lo había dicho en algunos de sus discursos. De que en una época fue amigo de los Yarur... y por eso Amador Yarur se aprovechaba de eso y decía: 'Yo soy amigo cercano del Presidente y él no me va a abandonar'... o sea, se jactaba delante de nosotros".

A pesar de que los dirigentes sindicales pensaron que "lo teníamos ganado", Allende no se conmovió con estas apelaciones a su conciencia revolucionaria "porque él lo tomó por ese lado de que nosotros teníamos buenos argumentos, pero que él tenía la autoridad". Peor aún, el compañero Presidente se puso condescendiente. "Como vio que todos nosotros éramos jóvenes, dijo: 'Yo soy quien manda aquí porque yo tengo más edad', y nos echó una retada bastante grande con garabatos y todo".<sup>745</sup>

Allende se estaba moviendo inexorablemente hacia una decisión negativa. Pero en el último minuto, Vuskovic y Garretón intervinieron. Declarando "que ellos estaban con los trabajadores", lo amenazaron con renunciar si la fábrica Yarur no era requisada.<sup>746</sup> Aturdido y furioso con este gesto dramático de sus máximos consejeros económicos, Allende terminó abruptamente la reunión y salió sin decir una palabra de la sala, dejando a Tohá interpretar su comportamiento a los sorprendidos y preocupados dirigentes de Yarur. "El compañero Tohá nos dijo: '¡Bueno! El Presidente ha tomado una decisión, ustedes tendrán esta tarde un interventor (gubernamental) de reanudación de faenas".<sup>747</sup> La situación era tan nefasta como habían temido y peor de lo que habían esperado. "Esto era tirar todo el proceso por la borda", explicó Catalán, "porque traer un interventor era desconocer la autoridad de los dirigentes sindicales y decir a nuestra gente que no servíamos para nada".<sup>748</sup>

"Fue entonces que Jorge Lorca se puso melodramático", señaló Guzmán.<sup>749</sup> El presidente del sindicato obrero estaba un poco avergonzado de esta descripción, pero tenía un claro recuerdo de lo que había dicho:<sup>750</sup>

"Fue en este punto que intervine y le dije al compañero Tohá que

745

Ibid.

746

Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

747

Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

748

Ibid.

749

Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

750

Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

nuestro movimiento no era un movimiento hecho con un espíritu economista. Si nosotros pedíamos la requisición de la industria, no era porque nosotros estuviéramos pensando que íbamos a obtener un mejor salario y que íbamos a llenar nuestros bolsillos de plata, sino que lo pedíamos porque ya la situación aquí era insoportable, no podíamos sobrellevarla más y que pedíamos porque estábamos conscientes de que lo que estábamos haciendo era en bien del pueblo y del gobierno mismo. Lo único que pedíamos como representantes de los trabajadores era que (el gobierno) nos cumpliera esta petición que por lo demás estaba dentro de los planes del gobierno y que los trabajadores de Yarur demostrarían después con los hechos que (el gobierno) no había cometido un error al darnos la razón y hacer la requisición de la industria en esta oportunidad".

El "compañero Tohá escuchó atentamente, anotó e incluso trató de que un compañero periodista que estaba ahí grabara parte de ello".<sup>751</sup> Después de escuchar a Lorca, "Tohá dijo que él apechugaría con el Presidente a la hora del almuerzo".<sup>752</sup>

Si alguien podía persuadir a Allende de cambiar su forma de pensar, era su viejo amigo y camarada Pepe Tohá. Sin embargo, los dirigentes de Yarur reaccionaron consternados, frente a lo que era, en efecto, un despido: "Porque Tohá, así muy serio, pero medio riéndose dijo: 'Bueno, ustedes tienen que irse ahora'. Y todos nosotros nos paramos y le dijimos 'esto no puede ser'". "Yo estaba dispuesto a hacer otra actividad para que no ocurriera esto", señaló Catalán, "Cuando en ese momento vino un mozo con una invitación a almorzar a los ministros que estaban ahí... para Tohá, Vuskovic y Garretón", entonces "ellos llamaron al compañero 'Chino' Díaz y todos fueron adentro" después de "desearnos buena suerte".<sup>753</sup>

Los dirigentes sindicales de Yarur se habían convertido en protagonistas de su propio destino y fueron trasladados a la política nacional solo para ver el poder de la decisión nuevamente quitado de sus manos. El destino de su revolución desde abajo de pronto dependía del resultado de un debate de almuerzo dentro del gobierno de Allende, con los trabajadores y sus dirigentes relegados a un lado. No estaban preparados para este resultado que los dejó angustiados porque Allende podía romper su huelga sin que fueran capaces de decir una

751

Ibid.

752

Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972

753

Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972; Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

palabra en su defensa.

Era una carga pesada con la que tenían que volver a los huelguistas expectantes alrededor de la fábrica Yarur. "Volvimos a la industria un poco desanimados y un poco preocupados", señaló Lorca, "porque nosotros realmente pensamos que no iban a requisar la industria justo cuando en ese momento era nuestro deseo más grande. Nos juntamos con la gente, pero no les dijimos nada. No quisimos comunicarle a la gente la reunión. Así que seguimos en la huelga no más".<sup>754</sup>

En retrospectiva, era una postura excesivamente pesimista. Había fuerzas poderosas al lado de los trabajadores de Yarur, incluyendo su propia autenticidad, elocuencia y sentido de urgencia. Además, los principales partidos de izquierda y las organizaciones sindicales habían prometido su apoyo. Antes de ir a almorzar al palacio presidencial, Víctor Díaz, alto dirigente de la CUT y del Partido Comunista, le dijo a Jorge Lorca:<sup>755</sup>

"Que él iba a conversar con el compañero Allende. Que no estaba para estar ocupando horas de la noche del descanso y sacrificar muchas tareas de su partido para estar participando en unas reuniones en el Ministerio de Economía para que después no se hiciera nada. O se respeta al partido como corresponde... o él no participaba nunca más en ninguna cuestión".

La observación de Díaz reflejaba más que un resentimiento personal. La cuestión del liderazgo revolucionario que el Presidente chileno había planteado con tal irritación también involucraba una contienda entre los partidos de la Unidad Popular y el gobierno de Allende. Como consecuencia, los trabajadores de Yarur podían contar con el apoyo de los principales partidos de la Unidad Popular, aun cuando habían dado el salto y exigido la requisición de la industria textil antes de que la estrategia de Allende lo pidiera.

Ellos también podían confiar en la lealtad de uno de los más importantes, poderosos y autónomos ministerios dentro del gobierno, el Ministerio de Economía. Era un apoyo que trascendía las líneas partidarias y personalidades, arraigado en una visión común del proceso revolucionario y experiencia compartida de lucha en la fábrica Yarur. Cuando Vuskovic y Garretón tiraron sus renuncias a la balanza, no era una amenaza ociosa, sino una que tendría que pesar bastante en el cálculo de Allende, elevando los costos de no requisar la

<sup>754</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>755</sup> Ibid.

industria Yarur al nivel de una crisis gubernamental mayor, involucrando a sus consejeros económicos centrales, los arquitectos de su éxito económico inicial, la base del avance político de la Unidad Popular.

Por lo tanto, en el decisivo almuerzo, Allende estaba rodeado por dirigentes de partido, sindicales y gubernamentales quienes estaban todos comprometidos con la requisición de la industria Yarur. Fue un duro debate pero "uno muy fraternal", dado el tema. La reunión almuerzo duró hasta las 4 de la tarde, pero entonces Garretón pudo llamar a un camarada dirigente del MAPU con un informe optimista. "Solucionado el problema", le dijo a Catalán. "No entregué mi cargo, ni Vuskovic tampoco".<sup>756</sup> Al final, Allende elegiría mantener la unidad de la izquierda –el trabajo político de su vida– a riesgo de agudizar el conflicto con sus opositores económicos, sociales y políticos.

El debate sobre la estatización de Yarur no había terminado con el almuerzo. Las discusiones continuaron con un cambio en el elenco de personajes, pero con el Ministerio de Economía como centro. Al atardecer, habían avanzado a un punto donde Vuskovic se sintió justificado de darle algunas buenas noticias a Jorge Lorca. "Esa noche, el compañero Vuskovic me llamó por teléfono", señala Lorca, "y me dijo que quería decirme no oficialmente que la posición de Allende de decir no a la requisición de la industria se estaba aflojando, que esperaríamos tranquilos hasta el día siguiente". El ministro de Economía explicó al presidente del sindicato obrero que el problema era que "el gobierno solo estaba recién establecido... y primero tenía que asegurar sus bases para después empezar ya a tomar las medidas que correspondían. Lo que nosotros estábamos pidiendo se estaba adelantando a los planes que tenían, pero (Vuskovic) concluyó con la seguridad de que de alguna forma íbamos a salir adelante".<sup>757</sup> Eran las noticias que los trabajadores de Yarur estaban esperando. Lorca se apresuró en ir a decirles a los otros dirigentes sindicales y pronto las noticias se difundieron entre los trabajadores que hacían guardia esa noche afuera de la fábrica Yarur.

De nuevo, la euforia inundaba a los huelguistas, desvaneciendo el frío de una noche otoñal de abril. "Los dirigentes sindicales no dormimos esa noche", señaló Lorca. "Nos quedábamos haciendo rondas con los compañeros. Aquí era realmente una fiesta; ni siquiera parecía una huelga. Los trabajadores estaban felices, muy contentos con todo lo que hacían. Recibíamos ayuda; los parlamentarios nos visitaban; vino la prensa mexicana y también la televisión francesa. Todos esperaban la requisición de la industria. Entrevistaban a los

<sup>756</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>757</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

compañeros... así que todo era una fiesta"<sup>758</sup>

Desde sus inicios, la huelga de Yarur había irradiado un sentido de excitación y poder recién descubierto. Ahora se añadían sentimientos de expectación y confianza, estimulados y subrayados por la presencia de notables políticos y periodistas de medios importantes. La prensa matutina hablaba en términos velados de la probabilidad de que la industria Yarur fuera requisada mientras los dirigentes sindicales, a medio camino entre la exaltación y el agotamiento, comenzaron ellos mismos a creer que "la requisición estaba lista... ¡Por fin ganamos!"<sup>759</sup>



<sup>758</sup> Ibid.

<sup>759</sup> Ricardo Catalán (Santiago), agosto de 1972.

## Capítulo 15 "Día de la liberación"

El miércoles 28 de abril de 1971 fue el "día que permanecería en la memoria" de los trabajadores de Yarur como "el día de la liberación".<sup>760</sup> Con el tiempo se convertiría en el mito fundador de Ex-Yarur. A lo largo del día el sentimiento de expectación de los trabajadores se fue intensificando. "Total que en la tarde, a las cuatro y media, nos vuelve a llamar Garretón: 'Vénganse al tiro al Ministerio'".<sup>761</sup> Era el llamado que los dirigentes sindicales habían estado esperando y ellos respondieron con prontitud "aunque todos trasnochados porque no dormíamos en la noche".<sup>762</sup> "Otra vez para allá", recordó Catalán con una sonrisa. "Llegamos a las cinco. Y allá nos dicen que hay un acuerdo de gobierno y de Unidad Popular en intervenir la industria", agregó Lorca. "Garretón mismo nos mostró el decreto de requisición", concluyó Catalán, "con el nombramiento de los compañeros que vendrían (como administradores del Estado)".<sup>763</sup>

Los dirigentes sindicales se habían estado reuniendo informalmente con los delegados del Ministerio de Economía durante meses. Esta reunión final fue formal, incluso ceremonial en su carácter. Simbolizaba el legalismo de la revolución desde arriba de la Unidad Popular más que la espontaneidad de una revolución trabajadora desde abajo que había torcido la mano del gobierno. "El director de DIRINCO (Dirección de Industria y Comercio), el compañero Martínez, se paró y dijo: 'El Ministerio de Economía, a través de DIRINCO, ha resuelto requisar esta empresa por infracciones legales y por la caída de la producción' mientras los flashes fotográficos se disparaban y los trabajadores aplaudían".<sup>764</sup>

<sup>760</sup> Alberto Soto (Santiago), abril de 1972.

<sup>761</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>762</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>763</sup> Ricardo Catalán (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>764</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

Fue Garretón, que había estado con los trabajadores desde el principio y arriesgado su trabajo por ellos al final, quien articuló el razonamiento que yacía detrás de la acción del gobierno y de su ambigüedad remanente:

“El programa de la Unidad Popular era muy claro”, subrayó. Terminar con los monopolios. Y Yarur es en la industria textil, un ejemplo de la concentración de poder. Pero ahora estamos anunciando la requisición ya que hay un conflicto entre los empresarios y los trabajadores, que acarrea problemas de desabastecimiento. Tenemos plenas atribuciones legales para que la empresa se gestione de ahora en adelante por cuenta del Estado. La requisición se prolongará mientras no haya garantías de normalización de producción”.<sup>765</sup>

Sin embargo, para los trabajadores de Yarur no había ambigüedad. Unas pocas horas antes, al frente de las puertas de la fábrica, un activista socialista había hablado por sus compañeros trabajadores cuando dijo a los periodistas: “Aquí lo que queremos es no ver más a Yarur dentro de la fábrica. Decir Yarur es decir intriga y paternalismo y por ahora estamos colmados de todo eso. Sería como una liberación si el Estado tomara parte en la industria. Nosotros estamos todos con eso y nos hacemos nosotros mismos responsables de producir más, incluso con trabajo voluntario para aumentar la producción”.<sup>766</sup>

Tarde ese día obtuvieron su deseo. Los dirigentes sindicales fueron presentados a los interventores del gobierno que “participarían en la administración de la industria” del lado del Estado. A dos de ellos, los dirigentes de Yarur ya los conocían, pero no por igual. Ellos habían conocido a Andrés Van Lancker la noche de la toma. El joven ingeniero textil belga se había casado con una mujer de una familia de socialistas chilenos y se había metido dentro de su revolución. Van Lancker, alto, barbudo, hablaba español fluidamente con un acento flamenco y tenía muchos años de experiencia en América Latina como experto textil para las Naciones Unidas y la CORFO (Corporación de Fomento de la Producción). Al nombrar a Andrés Van Lancker, su único ingeniero textil con experiencia, como administrador general de la fábrica Yarur, la Unidad Popular estaba subrayando la importancia del experimento en el socialismo que tendría lugar en esta empresa. La fábrica Yarur se había convertido en un símbolo del proceso revolucionario chileno y la izquierda no podía arriesgarse a fracasar ahí.

<sup>765</sup> Citado en *Punto Final*, [Santiago], 11 de mayo de 1971, p. 5.

<sup>766</sup> *Ibid.*

El segundo interventor gubernamental, Óscar Ibáñez, era mucho más conocido para los dirigentes de Yarur y estaba bien calificado para el puesto de administrador de relaciones laborales. Un veterano dirigente sindical comunista, de cara redonda con bigote, nariz aguileña y lengua de víbora, Ibáñez era un ex-trabajador en la fábrica Yarur a quien habían echado por tratar de organizar a sus trabajadores y reincorporado para asesorar la huelga fracasada en 1962. Una reputación de independencia y un talento para solucionar los problemas le había ganado el puesto de secretario de conflictos para la CUT. Si Van Lancker simbolizaba el empuje “revolucionario” reciente del Partido Socialista que había llevado a la izquierda al poder en Chile y atraído muchos intelectuales a su vía democrática al socialismo, Ibáñez representaba la continuidad del proceso revolucionario de la Unidad Popular con las “décadas de lucha” en las fábricas y minas que había constituido la experiencia de los trabajadores y la bandera de lucha comunista.

Era la primera vez que los dirigentes de Yarur se habían encontrado con el tercer administrador del gobierno, Juan Francisco Sánchez, que estaría a cargo de las finanzas de la industria. Joven y agradable, Sánchez era un reciente graduado universitario con estudios en economía y contabilidad, pero poca experiencia práctica. Su educación, origen social y afiliación política representaba el tercer elemento en la coalición política que había traído a Allende a la presidencia: la clase media radicalizada chilena, que había votado por Frei y el reformismo en 1964, pero fueron empujados por la desilusión de esa experiencia hacia Allende y la revolución en 1970. El partido de Sánchez, el MAPU (Movimiento de Acción Popular Unitaria), había comenzado como una escisión de la Democracia Cristiana pero había evolucionado en dirección al marxismo desde entonces.

La reunión en el Ministerio de Economía duró casi dos horas y después de que las formalidades fueron observadas, las presentaciones hechas, los participantes se pusieron de cabeza a trabajar, discutiendo “qué tenía que hacerse primero, cómo íbamos a informar a los compañeros de la decisión, todo eso”.<sup>767</sup> Fue después de las seis de la tarde cuando los dirigentes de Yarur dejaron el ministerio en la Plaza de la Constitución para volver a la fábrica. “El compañero Jaime Suárez (secretario de gabinete de Allende) vino con nosotros como de ‘juez’ para la intervención”, señaló Jorge Lorca, “los interventores vienen, vienen todos los representantes de partidos y detrás de nosotros también vienen todos los periodistas, y no sabíamos por qué”.<sup>768</sup>

<sup>767</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>768</sup> *Ibid.*

Los dirigentes de Yarur apenas se daban cuenta de que cada una de sus acciones y palabras eran ahora materia de interés nacional y de importancia política. Su movimiento, que comenzó clandestinamente con unos pocos asustados trabajadores hacía apenas un año atrás, había llegado a simbolizar el proceso revolucionario en el imaginario popular. Fue una transformación de situaciones que los dirigentes de los trabajadores encontraban difícil de comprender e incluso más difícil de manejar. Nada en su experiencia los había preparado para un rol revolucionario tan central o un escrutinio público tan intenso.

“Claro que al entrar cuando nos llamaron al Ministerio de Economía había una gran cantidad de periodistas... que quisieron hacer algunas consultas. Pero nosotros andábamos muy cautelosos y les dijimos que no teníamos nada que decirles y que íbamos a una conversación con el compañero ministro que nos había llamado y que después al regreso podríamos conversar (con ellos)”, explicó Lorca. “Pero al salir estaban ahí todavía y se habían juntado más periodistas –junos 20 o 30, quizás más!– esperándonos a que saliéramos. Y al salir lo único que les dijimos: ‘que si querían noticias nos siguieran para la industria, que acá (en la fábrica) les íbamos a entregar las demás noticias’ ”.<sup>769</sup>

Fue un desfile raro que serpenteó por las calles del centro de Santiago desde el ministerio hasta la fábrica, pero las “buenas noticias” habían viajado más rápido. Su recepción coronó el triunfo que ellos venían a anunciar. Como señaló uno de los activistas del movimiento que había permanecido haciendo guardia en la fábrica: “Más o menos a las 7 de la tarde llegó la noticia de que ya estaba intervenida la fábrica, que se habría nombrado los interventores y que venían en camino a la fábrica. Así que la gente cantaba y bailaba por las calles que rodeaban la fábrica... Así que empezó a llamar a toda la gente para que se acercara a la Plaza Yarur que está aquí al lado... y como a las ocho y media de la noche llegó la intervención. Llegaron los tres compañeros interventores, llegó el compañero Garretón y se hizo una asamblea”.<sup>770</sup>

Desde todos lados, los trabajadores de Yarur, sus esposas, sus hijos, convergían a la fábrica, junto con los bien intencionados y los curiosos. En la Población Yarur, a unas pocas cuadras de la planta, una mujer señaló: “De repente el cabro chico del lado vino corriendo gritando: ‘¡ganamos! ¡ganamos! Vienen a

<sup>769</sup> Ibid.

<sup>770</sup> Armando Carrera (Santiago), julio de 1972.

requisar la industria’... y todos nosotros empezamos a correr hacia la fábrica”.<sup>771</sup> Algunos trabajadores estaban más lejos cuando supieron la noticia, pero su reacción fue similar. “Yo había ido a la escuela... estaba en la Técnica (Universidad Técnica del Estado), cuando me avisaron unos cabros que estaban escuchando una radio a pilas: ‘¡Oye, intervinieron la fábrica, acaban de llegar!’ Así que me devolví al tiro. Vine a ver qué es lo que pasaba... y ahí estuvo me recuerdo Garretón... también Vuskovic... y muchos más... ¡qué día!”<sup>772</sup>

La Plaza Juan Yarur, dominada por la estatua de mármol del fundador de la empresa, fue transformada en un escenario, cuyo telón de fondo eran los muros de la fábrica, llenos de lienzos y murales del teatro revolucionario en el cual todos estaban participando: “¡YARUR! ¡No boicotees al Gobierno!”. “¡Queremos la estatización!” Otros satirizaban a Amador Yarur o proclamaban el deseo de los trabajadores por “un fin a la explotación”.<sup>773</sup>

A medida que la procesión de los dirigentes sindicales y funcionarios de gobierno entró en la pequeña plaza, fue rodeada por el gentío de trabajadores eufóricos. “La alegría fue realmente indescriptible... era una cosa muy difícil de lograr transmitir con palabras”, explicó Jorge Lorca, haciendo un valiente esfuerzo por evocar la experiencia:

“El momento mismo era muy especial. Todo era una alegría, felicidad, como que por fin se había logrado algo que había costado tanto, como algo por lo cual tanto se había luchado, tan duro y tan largamente, y por algo que tantos ya se habían despedido... había compañeros antiguos que recordaban todo eso y cuando yo venía entrando con el compañero ministro [Vuskovic] algunos se acercaban a abrazarme o a saludarme y era con lágrimas en los ojos. Al compañero ministro también lo abrazaban. Las compañeras muchas lo besaban... era una cosa muy especial, ¿me entiende? Que queda en la mente de uno para siempre... había un sentido de... liberación”.<sup>774</sup>

Los dirigentes sindicales estaban abrumados con la recepción. “Hubo un gran jolgorio cuando entramos”, señaló Omar Guzmán con una sonrisa sentimental. “Los viejos bailaban, gritaban... era un día para recordar”.<sup>775</sup>

<sup>771</sup> Ana Montero (Santiago), abril de 1972.

<sup>772</sup> Carlos Benavides (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>773</sup> Armando Carrera (Santiago), junio de 1972; Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>774</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>775</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

Sin embargo, se trataba de Chile y de formalidades, por tanto, se tenían que observar, empezando con la asamblea ritual. "Al llegar acá el compañero Garretón y el compañero Vuskovic, llamamos a todos los compañeros e hicimos una asamblea aquí en la Plaza Yarur. Levantamos un escenario y de ahí... se comunicó a los compañeros que la industria era requisada".<sup>776</sup> Garretón habló por el gobierno y después Lorca habló por los trabajadores. Entonces los interventores fueron presentados y dijeron unas pocas palabras. Lo que le impactó a un veterano dirigente fue que las palabras pronunciadas parecían totalmente inadecuadas para expresar las emociones que surgían a su alrededor. Cuando "ellos anunciaron que la empresa había sido requisada", señaló Jorge Varas, "había mujeres llorando de alegría. Se abrazaban las viejitas. Era emocionante. Se abrazaron llorando: '¡Se terminó el yugo!'"<sup>777</sup>

Incluso para un alto funcionario de gobierno como Óscar Guillermo Garretón, para quien las requisiciones pronto se convertirían en rutina, "la requisición de Yarur fue muy especial. Para alguien como yo... de la clase media y de la universidad, fue emocionante", el subsecretario y futuro jefe del MAPU afirmó. "En la plaza entre esos edificios enormes de la fábrica, había trabajadores cantando, bailando, llorando... yo había hablado miles de veces sobre 'la revolución chilena', pero esta fue la primera vez que realmente entendí lo que era".<sup>778</sup>

Terminados los discursos, la masa de los trabajadores salió en tropel hacia las puertas de la fábrica, cuya apertura marcaría su liberación, tanto como cerrarlas tres días antes había simbolizado su rebelión. "Garretón y yo... fuimos los primeros en entrar a la fábrica con el decreto de requisición", señaló Omar Guzmán, "y yo tuve que ir a buscar al que estaba a cargo de las puertas para que las abriera". Sin embargo, el guardia era un leal de Yarur, que "me dijo que no", pero "me acompañó un inspector gubernamental con el decreto para que viera que la requisición era totalmente efectiva".<sup>779</sup>

Al final, las puertas de hierro forjado fueron abiertas. "Entramos a la industria corriendo. Los trabajadores trajeron algunas arpilleras y taparon el monumento de Juan Yarur", recontó Varas. "Los viejos aplaudieron... algunos querían botar la estatua y ahí tuvimos que pararlos dejándola en pie pero tapada".<sup>780</sup> Con su orgullosa cabeza de mármol amortajada en penitencia, Juan Yarur no tendría que ser testigo de lo que "sus trabajadores" estaban haciendo

<sup>776</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>777</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

<sup>778</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

<sup>779</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>780</sup> Jorge Varas (Santiago), enero de 1974.

le a "su industria". Sin embargo, para los trabajadores el simbolismo era diferente: al cubrir su estatua, ellos estaban liberándose de su mirada y liberando su fábrica de sus hijos.

Con Garretón liderando el camino, otros trabajadores entraron en el edificio de administración para tomar posesión de lo que había sido preservado para la gerencia. "Subimos por la escalera de mármol al segundo piso a la oficina de paneles de madera de Yarur", señaló el dirigente del MAPU, "y allí muchos trabajadores pudieron conocer por primera vez las oficinas de la gerencia de la empresa. Los recuerdo parados allí asombrados. A mí me recuerda mucho una fotografía de la Revolución Rusa... de un soldado ruso que está parado en la sala del trono... la misma expresión de incredulidad... de no ser capaz de imaginar el nivel de vida y de lujo que allí se desenvolvía... o su propia conquista de esas alturas".<sup>781</sup>

Pocos trabajadores de Yarur poseían la facilidad de Garretón para articular lo que sentían. "Tenía mis dudas", confesó un viejo, que había apoyado "un sindicato independiente" pero que no podía entender "por qué querían echar al patrón". Sin embargo, "ese día cambió el cuadro... yo lloré y grité con los otros... y en el momento en que entré a la fábrica donde había trabajado por tantos años... me sentí como un hombre nuevo... y todo el mundo (se sentía) igual".<sup>782</sup>

La requisición de su fábrica pudo haber "liberado... los trabajadores del yugo de los Yarur",<sup>783</sup> pero también les asignaba nuevas responsabilidades, las cuales rápidamente asumieron. "Después todos se ofrecían para echar a andar la fábrica... y las máquinas no fueron afectadas por el paro, porque cuando paramos tuvimos el cuidado de entrar con cuadrillas a quitarles la presión a los rodillos, o sea toda muy cuidadoso", explicó Omar Guzmán.<sup>784</sup> Obreros y empleados, hombres y mujeres, jóvenes y viejos, los trabajadores de Yarur estaban listos para mostrar "el alto sentido de responsabilidad" que sus dirigentes habían prometido a Allende que desplegarían.<sup>785</sup> "Esa misma tarde", un empleado administrativo señaló, "la gente de la IBM entró y comenzó a trabajar para preparar los sobres (de pago) de los obreros, porque era miércoles y entonces Procesamiento de Datos tenía solo dos días para hacerle el pago normal... Esa misma noche también se le dio la entrada al personal de calderas que iba a poner a funcionar las calderas... para al otro día comenzar a ponerle el hombro".<sup>786</sup>

<sup>781</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

<sup>782</sup> Rolando Valderrama (Santiago), abril de 1972.

<sup>783</sup> Rolando Cruz (Santiago), abril de 1972.

<sup>784</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>785</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>786</sup> Carlos Benavides (Santiago), septiembre de 1972.

Sin embargo, para la mayoría de los trabajadores de Yarur, esa “noche inolvidable” era “una noche de fiesta”, una celebración que las calles alrededor de la fábrica nunca habían conocido. “Todos bailaban. Había un grupo aquí frente a esta puerta y otro grupo en la esquina y otros grupos que los distribuimos”, señaló Lorca. “Y cada grupo era una fiesta. Cada uno tenía una guitarra, bailaban y bebían un poco y tenían fogatas... y bueno, uno no podía darse el lujo de recorrer todos los grupos, ¡porque de recorrer todo habríamos terminado curados los dirigentes! Porque era cuestión de que un compañero nos viera y nos pasaban una botella de pisco, una botella de esto... nos pasaban de todo para que tomáramos... ¡la fiesta fue en grande!”<sup>787</sup>

“Y te digo una cosa”, se precipitó a agregar Lorca. “Esa noche nosotros les dijimos a los compañeros que tienen que entrar al primer turno (a las siete de la mañana) ‘¡váyanse!’ Pero no obedecieron. Se quedaron aquí bailando, tomando y al otro día trasnochados trabajaron. ¡No faltó nadie al día siguiente! A veces del mismo grupo que estaban haciendo guardia se pasaban para adentro para venir a trabajar, a las siete y media de la mañana. Trabajaron sus ocho horas y después siguieron por ahí celebrando”.<sup>788</sup> Su labor, además, había sido transformada por su liberación. “Yo recuerdo bien ese día”, dijo una mujer trabajadora. “Nosotros entramos cantando el himno nacional... yo trabajé ocho horas y no dejé de cantar...”<sup>789</sup>

Aun así, no fue un día de alegría para todos. Los leales de Yarur que habían apostado su futuro en la omnipotencia de su patrón, muchas veces sirviendo de soplones de sus compañeros de trabajo para demostrar su lealtad incondicional a Amador Yarur, ahora estaban preocupados de que “los rojos tomarían esta oportunidad para sacar su revancha”.<sup>790</sup> Aquellos que ocupaban posiciones administrativas o de supervisión se sentían particularmente vulnerables ante las incertidumbres del nuevo orden en la fábrica Yarur.<sup>791</sup>

Muchos viejos, cuya conciencia no había ido al paso de la rápida marcha de los eventos en la fábrica Yarur, no podían comprender lo que el nuevo orden sería o cómo podría andar sin Amador Yarur. Un año después, José Lagos, el hijo de un campesino que había estado en la fábrica desde su fundación, recordó sus sentimientos esa noche:

<sup>787</sup> Jorge Lorca (Santiago), agosto de 1972.

<sup>788</sup> Ibid.

<sup>789</sup> Marisol Paz (Santiago), agosto de 1972.

<sup>790</sup> Daniel Gómez (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>791</sup> Luis Bono (Santiago), julio de 1972.

“Que debíamos tener un sindicato independiente, al cual el patrón tendrá que escuchar, tendrá que respetar –acordamos–. Eso era algo por lo que habíamos luchado por todos estos años, algo en lo que todos creíamos, todos sabíamos que estaba bien. Pero que ¡no iba a haber patrón! Que nosotros, los trabajadores, ¡seríamos nuestros propios patrones!... ¿Cómo era eso posible? ¿Quién iba a manejar la industria? Eso era algo que no podía entender para nada”.<sup>792</sup>

Solo la experiencia respondería esa pregunta, pero esa experiencia requeriría la colaboración activa del personal técnico y supervisor, pocos de los cuales habían tomado parte en la lucha trabajadora y muchos de los cuales debían sus puestos y carreras a Amador Yarur. Para ellos el 29 de abril fue un día decisivo y de definición personal. Amador Yarur había estado activo detrás del escenario, llamando por teléfono a la gente clave y diciéndoles que no se presentaran a trabajar. Si seguían estas instrucciones, se arriesgaban a que los echaran los nuevos administradores de la empresa; pero si los Yarur recuperaban su industria, cualquier deslealtad sería castigada. Muchos de esos empleados eran esencialmente apolíticos, pero estaban acostumbrados a conformarse con las demandas de los con autoridad más que ejercer su propio juicio e iniciativa. Ahora que las líneas de mando no estaban claras, cada uno fue impulsado a tomar una decisión personal definitiva.

Al final, fue Luis Bono, el jefe de la división de Mantención, quien tomó el liderazgo y muchos otros lo siguieron. Para Bono, que había subido por esfuerzo personal de las filas de los obreros a las que había ingresado 25 años antes, la requisición fue la hora de la verdad. Le hizo darse cuenta de que su “lealtad era con la fábrica”, en la cual él había pasado su vida adulta y “no por los patrones”. El domingo que los trabajadores se tomaron la fábrica, Bono había recibido un llamado telefónico de Amador Yarur “donde me dieron la orden de no presentarme (a la fábrica)... porque si yo me presentaba iban a correr los otros, y como yo conocía la fábrica, la parte técnica, ellos sabían que les iba a costar”, explicó el jefe de Mantención. “Pero yo vine. Cuando me fueron a buscar los cabros del sindicato, que había problemas, yo me vine al tiro”. La orden de Yarur de mantenerse fuera del trabajo, aunque supiera que la maquinaria podía terminar arruinada como resultado, hizo que Bono, un hombre apolítico pero íntegro, se diera cuenta de que los Yarur “demostraban mucho estimar la fábrica, pero la miraban de la parte economista no más, no la miraban de la parte humana hacia la gente; a ellos les importaba un comino que esto se fuera

<sup>792</sup> José Lagos (Santiago), abril de 1972.

abajo y querían que sucediera eso. Entonces, por eso yo, con mayor razón me vine a trabajar". Fue una toma de conciencia que liberó a Bono de su sentido de obligación hacia Juan Yarur y sus hijos.<sup>793</sup>

Bono era una figura respetada dentro de los empleados de la fábrica y uno de los pocos acostumbrados a tomar iniciativas en el sistema de administración personalista de Yarur. Como consecuencia, muchos del personal técnico y supervisor seguían su liderazgo, algunos sabiendo que era un error y muchos con temores, dudas y recelo –prácticamente todos con una actitud de esperar y ver: "Vamos a ver cómo va a andar la parte técnica" o "¿pensaba en la parte de la disciplina?"–.<sup>794</sup> Al final, solo unos pocos se negaron "a trabajar con los rojos" y no se presentaron a trabajar. Además, a pesar de que hubo unos pocos incidentes sospechosos –un fuego en la bodega de mercancías, por ejemplo– no hubo sabotaje serio por parte de los leales de Yarur, como muchos habían temido.<sup>795</sup> Amador Yarur tenía el derecho legal para retornar a su oficina en la fábrica "temporalmente" intervenida, pero después que uno de sus íntimos fue parado en la puerta, decidió no arriesgar su dignidad. Mientras "su fábrica" estuviese bajo el control de los trabajadores, desaparecería, perseguido también por la orden de arresto por fraude. "Nosotros tomamos la fábrica y el patrón se fue y no volvió nunca más", fue la manera en que un tejedor lo puso.<sup>796</sup>

El viernes 30 de abril, la fábrica de algodón de Yarur "liberada" estaba funcionando normalmente y produciendo al máximo, bajo la administración de un comité compuesto por representantes de gobierno y de los trabajadores con una mayoría trabajadora. Una época había llegado a su fin en la fábrica Yarur y otra había comenzado. El viejo régimen había caído. Quedaba por verse si los trabajadores podrían construir un nuevo orden sobre bases más sólidas y más justas. La amortajada estatua de Juan Yarur se mantendría como mudo testigo de sus esfuerzos por crear una "Ex-Yarur: Territorio Libre de Explotación".

## Parte V

### Consecuencias

---

<sup>793</sup> Luis Bono (Santiago), julio de 1972.

<sup>794</sup> Ibid; Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972; Eugenio Stark (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>795</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>796</sup> Ricardo Lobo (Santiago), agosto de 1972.

## Capítulo 16

### Ex-Yarur: Socialismo desde abajo

La toma y estatización de la industria Yarur marcó el fin de una era histórica para sus trabajadores y el comienzo de otra.<sup>797</sup> El cambio fue simbolizado por el lienzo, que colgaba sobre la entrada, hecho con tela de la fábrica con los colores nacionales y el orgulloso mensaje: "Ex-Yarur: Territorio Libre de Explotación". Significó el fin del capitalismo en uno de sus reductos más represivos y señaló el comienzo de una transición hacia el socialismo en la fábrica Yarur.

Los trabajadores de Ex-Yarur solo tuvieron diecisiete meses durante los cuales crear un socialismo propio antes de que acontecimientos nacionales sobrepasaran sus esfuerzos, circunscribiendo su autonomía y cerrando su futuro. Entre mayo de 1971 y octubre de 1972 tuvieron relativa libertad para moldear su propio camino revolucionario. Durante este breve período, trataron de inaugurar un nuevo tipo de socialismo –un socialismo participativo, un socialismo desde abajo–. Ellos tenían pocos modelos y ninguna experiencia, muchos obstáculos a los que sobreponerse y pocos recursos con los que contar. Cometieron errores y encontraron problemas, trascendiendo algunos, fallando en resolver otros. Pero el balance era positivo y a través del proceso de ensayo y error, que aprovechó los talentos y compromiso de sus trabajadores, Ex-Yarur se acercaba cada vez más a su objetivo.

Quizás el logro más enorgullecedor para los trabajadores de Ex-Yarur fue convertirse en sus propios gerentes, la primera industria en Chile en inaugurar un sistema de co-gestión trabajadora. "Esta fue la primera industria en tener un consejo, la primera en tener un comité coordinador, la primera en tener una asamblea general... habíamos sido primeros en todo", se jactó un dirigente de Ex-Yarur.<sup>798</sup> Pioneros de la democracia económica chilena, los trabajadores de

<sup>797</sup> Esta discusión de Ex-Yarur entre mayo de 1971 y octubre de 1972, una condensación de un manuscrito inédito más grande, está basada en mis propias entrevistas y observaciones, complementada con informes publicados y no publicados, estadísticas, memorandos y actas de Ex-Yarur, salvo cuando se indica de otro modo.

<sup>798</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972. Hernández, héroe del movimiento contra los Yarur, fue elegido al Consejo de Administración después de que la industria fue socializada.

Ex-Yarur adaptaron el acuerdo CUT-Gobierno de co-gestión a sus condiciones locales y propia visión revolucionaria, haciendo la participación de los trabajadores en la administración de Ex-Yarur más democrática, receptiva y poderosa que los parámetros nacionales.<sup>799</sup>

A mediados de 1972, había un sistema comprensivo de co-gestión que se extendía desde los comités de producción en la planta de la fábrica, elegidos por cada sección de trabajo, hasta el Consejo de Administración de la empresa, “un directorio socialista”, la mitad de cuyos miembros habían sido elegidos por todos los trabajadores de Ex-Yarur en una votación anual. Tanto a nivel de sección como de empresa, asambleas de trabajadores periódicas ofrecían a las bases la oportunidad de escuchar informes acerca del progreso y problemas de la industria, llamar a sus representantes a darles cuenta de su actuación y vocear sus preocupaciones. Adicionalmente, un comité coordinador, compuesto por delegados de cada comité de producción, consejeros de los trabajadores y dirigentes sindicales, funcionaba como foro quincenal y puente de comunicaciones entre las secciones de trabajo y los administradores de la empresa. Se planteaban las preocupaciones de la base, se discutían las iniciativas de los trabajadores y los problemas de la industria y se hacían recomendaciones a los representantes de los trabajadores para que las presentaran al Consejo de Administración, el comité ejecutivo de Ex-Yarur. En las reuniones semanales de este último, los obreros, aún con polvo de algodón en sus cabellos, sentados en la sala del directorio de paneles de madera de Amador Yarur, junto con los delegados gubernamentales, decidirían cómo sería manejada su industria.<sup>800</sup>

El primer año de co-gestión de Ex-Yarur fue “una experiencia de aprendizaje para todos nosotros” –dirigentes, bases y representantes del gobierno por igual– subrayó un consejero; “porque nosotros no teníamos la película clara... tuvimos todo de todo”, agregó un coordinador de sección.<sup>801</sup> Por cierto,

<sup>799</sup> Antecedentes y génesis de las “Normas básicas de participación” de la CUT-Gobierno, véase Juan G. Espinoza y Andrew S. Zimbalist, *Economic Democracy: Worker's Participation in Chilean Industry, 1970–1973* (Nueva York, 1978), pp. 29–53; y Guillermo Campero, “Gestión de la empresa y participación de los trabajadores”, *Nueva Economía* [Santiago], N°2 (enero–abril de 1972), 8–10. Este mismo asunto también puede encontrarse en las “Normas básicas de participación de los trabajadores en la dirección de las empresas de las áreas social y mixta” (pp. 137–55). Para un recuento de la adaptación de las Normas Básicas de la Ex-Yarur, véase Peter Winn, “Workers into Managers: Worker Participation in the Chilean Textile Industry”, en *Popular Participation in Social Change*, ed. Jorge Dandler, Nicolas Hopkins, y June Nash (The Hague, 1976), pp. 582–86. Para un estudio exhaustivo de la evolución de la co-gestión trabajadora en Chile, véase James W. Wilson, “Freedom & Control: Worker's Participation in Management in Chile, 1967–1975”, 3 vols. (Ph. D. Diss, Universidad de Cornell, 1979).

<sup>800</sup> Para una discusión más extendida, véase Winn, “Workers into Managers”, pp. 586–91.

<sup>801</sup> Marcelo Buñuel (Santiago), agosto de 1972; Humberto Albano (Santiago), agosto de 1972.

Emilio Hernández confesó sentirse “como un cabro chico de seis años entrando a la sala de clases por primera vez” al tomar su puesto en el Consejo de Administración.<sup>802</sup> Pero muchos aprendieron sus nuevos roles rápidamente y pronto los desempeñaron bien.

Sin embargo, a fines de año, había comités de producción que no funcionaban bien, un “héroe de la Liberación” que “no era muy efectivo como consejero” y delegados del Comité Coordinador que no informaban bien a su base porque “el temor de ellos es estar al frente de la gente y poder hablarles”. Entonces “no se atrevían ellos a juntar a su gente para hacer una reunión”.

Había tensiones entre los diferentes grupos representantes –delegados sindicales, coordinadores, consejeros y dirigentes sindicales– que se adjudicaban un mandato para hablar por los trabajadores, tensiones entre aquellos que favorecían un sistema de democracia representativa y aquellos que presionaban por la democracia participativa directa, tensiones entre adherentes de la participación trabajadora y partidarios del poder trabajador. No obstante, a pesar de estas fallas y tensiones, el balance del primer año de co-gestión fue positivo.

Aunque la participación de los trabajadores y su actuación era dispareja, los observadores externos y los trabajadores mismos consideraban el nuevo sistema de co-gestión como un éxito, una nueva fuente del orgullo y poder de los trabajadores, pero también el impulso del compromiso e identificación del trabajador con su empresa socializada. “Se han creado una cantidad impresionante de dirigentes, compañeros que... se superaron de una forma increíble... actuando como líderes, como actores del proceso y ya no pasivamente”, atestiguó Andrés Van Lancker, el primer interventor general del gobierno en Ex-Yarur y posteriormente el jefe del sector textil socializado. También impactante para él fue “la toma de conciencia en la masa trabajadora... no en el sentido partidista... sino como una conciencia creciente de los problemas, y ahí los trabajadores empiezan a tener una respuesta frente a esos problemas”.<sup>803</sup>

La transformación de los trabajadores en gerentes bien podía ser el logro más importante de Ex-Yarur, pero igualmente impactante era su habilidad para conducir la transición desde un capitalismo autoritario a un socialismo democrático sin ninguna baja importante en la producción o una disminución de la calidad de los productos de la fábrica. Si no hubiesen hecho nada más que eso,

<sup>802</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>803</sup> Andrés Van Lancker (Santiago), septiembre de 1972. Un agudo y comprometido observador de la participación de los trabajadores, Van Lancker, entonces encargado del sector textil estatal, era muy crítico de su implementación en otras empresas, subrayando que en Ex-Yarur, en contraste, “el proceso de participación es muy sólido”.

de todos modos hubiese sido un gran logro; pero Ex-Yarur hizo mucho más durante sus primeros diecisiete meses.

Los trabajadores de Ex-Yarur habían tomado una empresa de capa caída, con maquinaria anticuada, productividad en descenso, inventarios reducidos, una débil posición financiera y un sistema de administración personalista ineficiente, y la habían dado vuelta. Durante este año y medio habían ganado “la batalla de la producción”, revirtiendo la disminución en la producción que existía desde 1968.<sup>804</sup> Lo habían logrado sin incrementar notoriamente la fuerza laboral y, por otra parte, lo habían hecho a pesar de las materias primas inferiores y repuestos artesanales, adaptaciones hechas necesarias por “el bloqueo invisible” de los Estados Unidos al Chile de Allende.<sup>805</sup> En respuesta, la División de Mantención de la fábrica había reconfigurado su Maestranza y la había transformado en “una verdadera fábrica de repuestos” que en septiembre de 1972 estaba produciendo más de tres cuartos de los repuestos que antes se importaban.<sup>806</sup> Para entonces, Ex-Yarur era promovida nacionalmente como un ejemplo de cómo el socialismo podía hacer que Chile dependiera menos del capital y tecnología extranjera.<sup>807</sup>

Su fábrica improvisada de repuestos también ejemplificaba otra historia de éxito de Ex-Yarur: innovación desde abajo. La co-gestión trabajadora había liberado la creatividad que Amador Yarur había desalentado y el resultado fueron diversas iniciativas de los trabajadores, que iban desde maneras de mejorar el proceso de producción hasta un sistema de contabilidad más racional, al diseño y construcción de un sistema de ventilación que removiera el 80% del polvo de algodón en el aire.<sup>808</sup>

<sup>804</sup> Ex-Yarur, Departamento de Terminación de Géneros, Sección Acabados, “Producción de Géneros, 1952-1972” (estadísticas no publicadas). La curva de producción decreciente reflejaba fatiga de metal en la anticuada maquinaria de la industria, ya que algunas estaban desde la fundación de la fábrica. El 98% de los telares tenían 24 ó 36 años, a pesar de que su vida útil era de 20 años (Chile, Ministerio de Economía, Comisión Investigadora Especializada (de aquí en adelante, CIE), “Informe Yarur S.A.”, p. 2; Carlos Benavides (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>805</sup> Patricio Taulis (Santiago), agosto de 1972; Héctor Olivares (Santiago), septiembre de 1972. Taulis era el gerente de finanzas; Olivares un empleado administrativo. A mediados de 1972, la mayor queja de los trabajadores era la necesidad de utilizar algodón brasileño de baja calidad, lo cual hacía que se pararan las máquinas, y los hilados y telas salieron con fallas (Juan Corvo [Santiago], agosto de 1972).

<sup>806</sup> Luis Bono (Santiago), julio de 1972. Bono era el jefe de la División de Mantención y el creador de la idea, que tuvo tanto éxito que en septiembre de 1972 Ex-Yarur estaba siendo proyectada como el modelo para una industria nacional de repuestos (Henry Bahna, [Santiago], septiembre de 1972). Bahna era un alto oficial del Comité Textil de la CORFO, a cargo de desarrollar el plan.

<sup>807</sup> Véase, por ejemplo, *La Nación* [Santiago], 22 de junio de 1972, p. 4.

<sup>808</sup> Ex-Yarur, División de Mantención, “Síntesis de los principales trabajos realizados por la División de Mantención desde el 28 de abril de 1971 hasta la fecha” (agosto de 1972); Luis Bono (Santiago), julio de 1972; Patricio Taulis (Santiago), agosto de 1972; Pedro García (Santiago), agosto de 1972; Víctor Valencia (Santiago), agosto de 1972; Hernán López (Santiago), enero de 1974.

Los nuevos ventiladores reflejaban también la nueva preocupación por el bienestar de los trabajadores en Ex-Yarur. También se mejoraron las condiciones de trabajo al eliminar la vigilancia disciplinaria represiva de Amador Yarur y al relajar las normas “inhumanas” de trabajo del sistema taylorista en un 10%, aunque muchos trabajadores continuaban trabajando al viejo ritmo para obtener un bono de producción mayor.<sup>809</sup>

Los trabajadores de Ex-Yarur también recibían recompensas materiales incrementadas. Para el segundo aniversario de la elección de Allende, podían mirar hacia atrás a un promedio de incremento de salario real de más de un 50% durante los 22 meses de Gobierno Popular, aunque estos incrementos fueron afectados por la inflación de 1972.<sup>810</sup> También habían ganado incrementos comparables en regalías, incluyendo la anualidad al jubilarse de un mes pagado por cada año de servicio, una de las metas de la huelga de 1962, “la cual Amador Yarur nunca nos habría dado ¡nunca jamás!” enfatizó Blanca Bascuñán, una vieja que “estaba contenta porque... ahora puedo jubilarme en paz”.<sup>811</sup> Asimismo, los trabajadores se beneficiaron colectivamente de grandes inversiones de la empresa en vivienda, atención médica, educación y recreación, tanto como de la introducción de una hora completa para almorzar, el establecimiento de una sala cuna modelo y un jardín infantil para sus hijos.<sup>812</sup> Los trabajadores también ganaron con las nuevas políticas de promoción de Ex-Yarur, las cuales reemplazaron la promoción de sus leales no calificados de Amador Yarur por las basadas en mérito a través de concursos abiertos. Al mismo tiempo, se realizó un esfuerzo consciente por utilizar personal técnico y de supervisión de un modo más efectivo y creativo.

Estas nuevas políticas de personal eran parte de una reestructuración general de la administración de la industria hacia líneas más racionales y más revolucionarias. La integridad fue restaurada en las prácticas financieras y de ventas, las tomas de decisiones y planificación fueron institucionalizadas y se hizo un inicio en la introducción de programación matemática y computación. Al mismo tiempo, los trabajadores decidieron “que no debemos producir para los ricos nunca más”, recordó Emilio Hernández, “que deberíamos dedicarnos

<sup>809</sup> Ex-Yarur, Consejo de Administración, *Resoluciones* (17-19 de diciembre de 1971); Raúl Guerra (Santiago), septiembre de 1972. Se mantuvo el sistema de incentivos, pero en una forma diferente que era menos punitiva y más gratificante para los trabajadores (Juan Corvo [Santiago], agosto de 1972).

<sup>810</sup> La inflación acelerada de 1973 hacía del promedio mensual una mejor medida de los salarios reales de los trabajadores que un promedio anual. Los he calculado usando los contratos de Yarur de 1970-72 y el índice de precios oficial mensual (que reflejaba mejor los costos de la vida para este período que el índice de la Universidad de Chile). Yo estoy en deuda con José Serra por sugerirme este método.

<sup>811</sup> Blanca Bascuñán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>812</sup> Sindicato Único de Trabajadores de Ex-Yarur, “Acta de Avenimiento General” (21 de febrero de 1972).

a producir puras telas ‘populares’”.<sup>813</sup> Esta “democratización de la producción” fue complementada por una política de “distribución compensatoria”. Enfrentados con un consumo incrementado “una demanda superior a nuestra capacidad de producir”, Ex-Yarur dio prioridad a aquellos que habían sido “los más postergados”. Como consecuencia, el jefe de Ventas Francisco Navarro se jactó, “que por primera vez en la historia los campesinos chilenos están durmiendo entre sábanas”.<sup>814</sup> En septiembre de 1972, los trabajadores de Ex-Yarur habían cumplido su compromiso de colocar a su empresa “al servicio del pueblo de Chile”.<sup>815</sup>

También hubo retrocesos económicos y la productividad y el absentismo eran un problema que afectaban a varias secciones de trabajo. Las pérdidas financieras de la empresa se profundizaron debido al fracaso del experimento de “contabilidad socialista”, en el cual las ganancias de líneas de producción de lujo de otras fábricas estaban planificadas para compensar las pérdidas programadas de fábricas como Ex-Yarur, que se concentraría en telas “populares” a precios subsidiados. Las altas cifras de producción en Ex-Yarur además, reflejaban su especialización en las telas más sencillas y “la democratización de la distribución” no resolvió la escasez de los productos de Ex-Yarur en los mercados chilenos. Sin embargo, hasta los trabajadores de Ex-Yarur que criticaban las decisiones que se habían tomado y subrayaban los errores que se habían cometido, estaban de acuerdo en que el balance económico era positivo, particularmente desde el punto de vista de las restricciones y desventajas bajo las cuales la fábrica socializada estaba operando.

Lo que más impactaba de estos logros productivos era que fueron alcanzados mientras se realizaba una significativa revolución social dentro de la fábrica Yarur. Más difícil de cuantificar que estos logros de Ex-Yarur era el significado de estos cambios para sus trabajadores.

A pesar de que los trabajadores individuales valoraban aspectos de esta revolución social de diferentes modos, la mayoría subrayaba el progreso de Ex-Yarur al avanzar hacia los objetivos de la Revolución Francesa: libertad, igualdad y fraternidad. Diecisiete meses después de su estatización, se había hecho mucho por transformar un lugar de trabajo jerárquico, notorio por su falta de libertad, en una comunidad industrial igualitaria con una libertad sustantiva para todos. Para entonces, ya habían desmantelado los aparatos de represión con los cuales los Yarur habían controlado su fuerza de trabajo. “Ahora

<sup>813</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972.

<sup>814</sup> Francisco Navarro (Santiago), agosto de 1972.

<sup>815</sup> Jorge Lorca (Santiago), septiembre de 1972.

no hay brigada de choque, ni Pool, ni soplones. Ahora tú puedes decir lo que quieras”, subrayó Emilio Hernández.<sup>816</sup> Igualmente llamativo fue el cambio de ambiente en la base de la fábrica. “Antes, ellos andaban con poco menos que una pistola. Ahora la gente trabaja con más libertad”, atestiguó un viejo apolítico. “Ellos no tienen esa presión que nosotros teníamos antes. Trabajan más tranquilos”.<sup>817</sup>

Este nuevo sentimiento de “tranquilidad” reflejaba no solo la “liberación del temor” en Ex-Yarur, el aflojamiento de la disciplina y el fin de una administración autoritaria, sino también la nivelación de las jerarquías. El advenimiento de una estructura más democrática de poder obligaba al personal supervisor a tratar con equidad y respeto a los trabajadores. El sentido de igualdad presidía la revolución social en la Ex-Yarur, una igualdad con muchas facetas –relaciones laborales y relaciones sociales, estatus e ingreso, poder y privilegio– y los cambios en algunos eran más dramáticos que en otros. Pero, en octubre de 1972, la distancia social se había erosionado, los privilegios especiales disminuidos y las diferencias de ingresos atenuadas, mientras que la importancia de la distinción entre empleado y obrero había disminuido debido a la fusión de grupos deportivos, culturales y sindicatos. La vieja jerarquía social dio paso a un orden social más abierto y fluido en el cual el estatus reflejaba conciencia y compañerismo, productividad y participación.

La creciente igualdad de las relaciones sociales estaba simbolizada por el reemplazo del “señor” por “compañero” como manera de llamarse, una afirmación verbal de una relación orgánica y un proyecto común entre los trabajadores de Ex-Yarur. Este cambio en el discurso fue acompañado por un incremento en el compañerismo –en la solidaridad social e interacción– en la vida diaria de la industria y la vida social de sus trabajadores. “Hay más compañerismo ahora porque hay más confianza”, explicó una vieja.<sup>818</sup>

En el proceso, la fábrica se convirtió en una comunidad y los colegas se convirtieron en amigos que ahora socializaban fuera de la fábrica también. Había también una variedad de actividades e instituciones –reuniones y comités, equipos deportivos y grupos culturales– que llevaron a los trabajadores de Ex-Yarur de nuevo a la industria en sus horas de descanso y los impulsaron a fraternizar con trabajadores de otras secciones. Además, toda la fábrica se reunía para eventos especiales –reuniones sindicales y asambleas generales,

<sup>816</sup> Emilio Hernández (Santiago), agosto de 1972; Significativamente, este era un punto en que trabajadores opositores en términos políticos estaban de acuerdo.

<sup>817</sup> Blanca Bascuñán (Santiago), agosto de 1972.

<sup>818</sup> Alicia Navarrete (Santiago), agosto de 1972.

festivales de teatro y de canciones— y compartían celebraciones, la más importante era el aniversario de su Día de Liberación, en que los trabajadores de cada sección, con sus familias, comían y tomaban, cantaban y bailaban juntos. Rituales de comunidad, estos eventos periódicos y celebraciones eran a la vez creaciones, consolidaciones y símbolos de la nueva fraternidad en Ex-Yarur.

Sin embargo, la revolución social tenía dos caras. La igualdad era un arma de doble filo, la cual muchos supervisores percibían como un golpe a su autoridad. Muchos empleados de clase media baja resentían de los intentos de redefinirlos como clase trabajadora, resistían la unión de los sindicatos y eran renuentes a subsumir su estatus superior en una comunidad industrial igualitaria. Los leales de Yarur se sentían menos libres de expresar sus visiones en la industria socializada y también excluidos de la nueva fraternidad proletaria. La “liberación” no terminó con el conflicto social en la fábrica Yarur; simplemente cambió sus términos. Aunque, la mayoría de los trabajadores aplaudían la revolución social que cambiaba el poder desde los jefes a los operarios de máquinas en la fábrica y desde los empleados a los obreros en la empresa, incluso muchos en la minoría que perdió tanto como ganó en esta revolución, reconocían su justicia.

La revolución social en la Ex-Yarur también promocionó el objetivo de la Revolución Norteamericana de 1776: buscar la felicidad. Para muchos trabajadores, cuyas posibilidades habían sido limitadas por la rígida sociedad de clases en Chile, el proceso revolucionario era la tierra prometida de las nuevas oportunidades. Algunas de sus aspiraciones eran materiales y el proceso revolucionario en la fábrica y a nivel nacional había permitido a los trabajadores de Ex-Yarur satisfacer las necesidades básicas de sus familias e incluso la adquisición de algunos lujos que ellos habían codiciado siempre, pero nunca habían sido capaces de costear —desde los “televisores populares” adquiribles a través de la fábrica a un precio subsidiado, hasta vacaciones baratas en la costa en “balnearios populares” construidos para los trabajadores que quizás nunca habían visto el mar.

También era importante para muchos trabajadores las nuevas oportunidades de perfeccionamiento vocacional y educacional, para ellos y sus hijos. En Ex-Yarur, la promoción interna y concursos abiertos para todos los puestos vacantes permitió a trabajadores con ambiciones aspirar a puestos con mayor poder y prestigio, responsabilidad y remuneraciones. “Ojalá, voy a ser supervisor el próximo año, cuando tenga suficientes años para calificar”, afirmó un mecánico y otro sentenció que “ahora los Comités de Producción se preocupaban de la gente con mérito y los subían”.<sup>819</sup> Aunque algunos acusaban a los

<sup>819</sup> Manuel Fernández (Santiago), agosto de 1972; Benjamin Argüello (Santiago), agosto de 1972.

nuevos administradores de la fábrica de emplear criterios políticos para promociones y puestos dentro de la industria, un dirigente de oposición afirmó: “Habría sido peor bajo el otro sistema; y créanme que conocí ese sistema”.<sup>820</sup>

Adicionalmente, varios dirigentes trabajadores habían sido escogidos para importantes puestos fuera de la fábrica: Orlando Rossi se había convertido en interventor del gobierno en otra industria textil; Jorge Lorca, candidato para el congreso; Ricardo Catalán, consejero en FENATEX; y Raúl Oliva, un manejador de conflictos de participación de la CORFO. Aunque los cuatro habían sido dirigentes sindicales, subrayando el carácter político de tal “movilidad revolucionaria”, aumentaba las expectativas de la base que se manifestaba en el creciente número de trabajadores que tomaban cursos especiales para calificar para tales puestos.

Diecisiete meses después de la estatización de su fábrica, muchos trabajadores de Ex-Yarur estaban tan preocupados de los valores y las limitaciones intelectuales como de las necesidades materiales y aspiraciones vocacionales. El proceso revolucionario había aportado un transformador poderoso de visiones de mundo tanto como de las estructuras. No fueron solo las condiciones externas que habían cambiado, sino sus vidas internas también —su imagen personal, su satisfacción laboral, su conciencia—. Estos cambios eran difíciles de detectar y más difíciles de definir, pero no menos importantes.

Un cambio de ese tipo era el crecimiento de la autoestima reflejado en la palabra “dignidad”, la cual reflejaba su transformación desde “la gente de don Amador” a “trabajadores de Ex-Yarur”, dueños de sus propias vidas. Otro, eran los sentimientos cambiados de muchos trabajadores de Ex-Yarur ante su trabajo, ellos parecían haber trascendido bastante la alienación que había caracterizado su experiencia laboral bajo el viejo régimen. Había operadores de maquinaria que no sintieron la misma explotación porque “ahora estamos trabajando por Chile”, mecánicos que sentían satisfacción por su trabajo “ahora podemos trabajar tranquilos”, empleados técnicos que hablaron de “sentirse realizados” porque “ahora podemos tomar nuestra propia iniciativa” y “desarrollarnos profesionalmente”.<sup>821</sup> Pocos trabajadores de Ex-Yarur experimentaron el “fin de la alienación”, pero el cambio de sus sentimientos acerca del trabajo estaba entre los más importantes beneficios que muchos trabajadores derivaron del “socialismo”. Como un viejo, ex jefe antes leal de Yarur, lo explicó: “La

<sup>820</sup> Héctor Ovicdo (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>821</sup> Manuel Fernández (Santiago), agosto de 1972; Jacobo Valenzuela (Santiago), septiembre de 1972; Pedro García (Santiago), agosto de 1972; Juan Corvo (Santiago), agosto de 1972. Corvo, demócrata cristiano, era crítico de otros aspectos de Ex-Yarur.

parte más grande de la vida de uno es el trabajo y si tu trabajo es amargo, entonces nosotros pasamos la mayor parte de nuestras vidas amargados. Trabajar ahora es realizarse".<sup>822</sup>

Esta nueva imagen personal y actitud hacia el trabajo eran parte de una gran transformación de conciencia que la mayoría de los trabajadores de Yarur experimentó durante los dos años que siguieron a la elección de Allende en 1970. No todos los trabajadores habían experimentado un vuelco tan radical en su visión de mundo como José Lagos –el escéptico viejo apatronado quien en abril de 1971 dudaba que los trabajadores fueran capaces de conducir la industria Yarur, pero que un año después estaba convencido de que "los trabajadores podían conducir sus propias industrias... y ministerios también"<sup>823</sup> – pero la mayoría de los trabajadores experimentó un vuelco importante en su forma de pensar y muchos una verdadera transformación de conciencia.

En septiembre de 1972, estaba claro que una substancial radicalización de la visión de mundo había ocurrido en Ex-Yarur. En el proceso, los "apatronados" se habían transformado en "populistas", los "populistas" en "reformadores radicales" y los "reformadores radicales" en "revolucionarios".<sup>824</sup> Tan drástica transformación de conciencia no era universal. Muchos leales de Yarur permanecían firmes en su visión de mundo apatronada y otros trabajadores solo se movieron a una mentalidad comunitaria." Por otra parte, los cambios de mentalidad a menudo eran incompletos, dejando a los trabajadores con visiones aparentemente contradictorias. De todos modos, la transformación de conciencia en Ex-Yarur era sorprendente y para el ex profesor Vicente Poblete, su segundo administrador general, estos cambios eran "los logros más importantes" de Ex-Yarur:

"Si uno les pregunta a los compañeros dirigentes o de base: ¿Ustedes en noviembre u octubre del año pasado, pensaban igual que ahora? ¿Ven las cosas igual que ahora? 'No', dicen. ¿Notan que ahora son distintos, que ven el destino del país de otra manera, que ven el progreso del país

<sup>822</sup> Luis Opazo (Santiago), julio de 1972. La mayoría de los operarios de maquinaria que hablaban de drásticos cambios en la satisfacción de su trabajo, de todos modos, encontraban el trabajo en sí agotador y monótono.

<sup>823</sup> José Lagos (Santiago), abril de 1972.

<sup>824</sup> Para mayor discusión de mi metodología, tipología y conclusiones en la transformación de la conciencia, véase Peter Winn, "Oral History and the Factory Study: New Approaches to Labor History", *Latin American Research Review*, 14: 2 (1979), 134-39, y "Consciousness and the Chilean Working Class: Creation, Diffusion, Transmission, Transformation" (presentado en el Shelby Collum Davis Center of Historical Studies, Universidad de Princeton, diciembre de 1974).

más claro, que tienen más conciencia para dónde vamos, que ustedes pueden captar lo que se está haciendo? 'Sí, ahora sí'. Bueno, eso se llama ir formando al 'Hombre Nuevo', porque el socialismo tiene que ir construyéndose no solo en las cosas, sino que en la gente, en la conciencia nuestra", subrayó el interventor socialista. "Y es importante [para los compañeros] entenderlo; que el compañero cuando salga de la fábrica se recuerde que ahí también está participando," concluyó.<sup>825</sup>

Los cambios de conciencia de los trabajadores de Ex-Yarur se reflejaban en sus nuevos padrones de participación política y partidismo, tanto dentro como fuera de la fábrica. Dentro de la industria Yarur hubo un notorio incremento en el grado de participación, fuera medido por votación, asistencia a reuniones o integrantes de comités. Al mismo tiempo, hubo una transformación en la calidad de vida política de la fábrica Yarur, incluyendo una marcada radicalización del discurso político y los asuntos debatidos. Las reuniones de sindicato eran cuestiones tumultuosas, con trabajadores gritando, aplaudiendo y condenando a los oradores y comportándose con una intensidad política que sus dirigentes electos a menudo encontraban difícil de controlar. En las asambleas generales de la fábrica, incluso los administradores del gobierno eran cuestionados y sus cuentas rechazadas porque no eran "ni claras, ni concisas, para que todos los obreros las entiendan".<sup>826</sup> En Ex-Yarur, la política de deferencia había dado lugar a una democracia participativa.

Un cambio cualitativo comparable fue evidente en la elección de representantes. Cuando las elecciones para dirigentes y delegados provinciales y nacionales de la CUT y funcionarios se llevaron a cabo en mayo-junio de 1972, seis listas de candidatos de partidos políticos de izquierda a derecha llevaron candidatos y realizaron campañas abiertas caracterizadas por manifiestos y debates partidarios. También llamativo era el cambio de discurso y temario. Todavía se escuchaba al discurso de "rojos" y "amarillos", los términos que dominaban el discurso político de Yarur en 1970. Pero ya no se dominaba ni el discurso político ni el temario del debate público. Ahora los temas eran más complejos, los debates más sofisticados, con los problemas de la transformación revolucionaria y la transición socialista reemplazando la política de liberación en la agenda política de la fábrica.

Más visibles para el país que estos cambios dentro de fábrica era la participación intensificada de los trabajadores de Ex-Yarur en actividades políticas

<sup>825</sup> Vicente Poblete (Santiago), agosto de 1972.

<sup>826</sup> Héctor Mora (Santiago), agosto de 1972.

fuera de las puertas de la fábrica. Aunque el nivel y calidad de su participación política variaba con la inmediatez y carácter del tema y el grado de dificultad de la actividad, lo que era sorprendente era el dramático incremento en la intensidad y alcance de la participación política trabajadora durante el año y medio tras la estatización de la industria. Durante este tiempo, los trabajadores de Ex-Yarur demostraron que ahora estaban preparados para votar, decir sus ideas en público, firmar peticiones, unirse a manifestaciones y para organizar la defensa física de la fábrica cuando percibieran que sus intereses vitales estaban amenazados. A mediados de 1972, casi todos los trabajadores de Ex-Yarur aparecían listos para defender la estatización de "su" industria; la mayoría estaba dispuesta a actuar en apoyo de "su" presidente y muchos estaban preparados para participar en esfuerzos activos por avanzar en "su" revolución desde abajo. "Si las cosas van mal, somos los primeros en salir a la calle", señaló Omar Guzmán, "de modo que uno ve que aquí hay más conciencia", un juicio compartido por dirigentes nacionales como Guillermo Garretón, quien situaba a los trabajadores de Ex-Yarur "en la vanguardia de la sociedad chilena".<sup>827</sup> El movimiento de trabajadores de Ex-Yarur había avanzado mucho desde sus primeros temerosos intentos en la política clandestina, pues entonces apuntaba a nada más revolucionario que la democracia sindical.

Igualmente llamativo fue el desarrollo de los partidos políticos y partidismo en Ex-Yarur, donde nada había existido antes. En septiembre de 1972, había cinco organizaciones partidarias totalmente articuladas en Ex-Yarur —comunistas, socialistas, demócratacristianos, MAPU y MIR (FTR)— las cuales reflejaban en su estructura, estatutos, estilo, ideología y políticas aquellas de sus organizaciones nacionales. Para entonces, cada partido había identificado, capacitado y probado a un grupo de dirigentes trabajadores, que habían sido reclutados para ese cargo o habían emergido de las bases gracias a su habilidad y dedicación, y que habían madurado rápidamente en el fragor del proceso revolucionario. Los partidos también se habían incorporado y formado una base a cuadros en los cuales se podía confiar para que siguieran las órdenes del partido y para que difundieran las actividades partidarias entre sus amigos y colegas. Muchos más trabajadores de Ex-Yarur se habían convertido en "simpatizantes" de partido. Asimismo, los partidos principales habían comenzado a ganar el apoyo de los independientes políticos, cuyas preferencias eran expresadas en las urnas de votación en las elecciones periódicas que salpicaban política en la industria Ex-Yarur entre diciembre de 1971 y agosto de 1972.

<sup>827</sup> Omar Guzmán (Santiago), agosto de 1972; Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972.

Aunque todos los partidos políticos crecieron en fuerza y apoyo en Ex-Yarur, no todos se expandieron igualmente o disfrutaron del mismo poder e influencia. La política de liberación en Ex-Yarur también era un proceso de radicalización, en la cual los partidos de la izquierda eran los ganadores. En septiembre de 1972, la supremacía política de los partidarios de la Unidad Popular estaba clara y consolidada. La votación de agosto de 1972 para elegir consejeros trabajadores confirmó lo que las elecciones de la CUT habían sugerido dos meses antes: el apoyo demócratacristiano era considerable (cerca de un 27%), pero la mayoría de la Unidad Popular (que tenía un promedio de 58%) no se podía desafiar ni tampoco cambiaría.<sup>828</sup> Sobre todo si se sumaba la votación del FTR (MIR) a los totales de la Unidad Popular, la mayoría izquierdista se acercó a tres cuartos del elenco de votación válida. Para el segundo aniversario de la elección de Allende, el proceso de movilización política competitiva estaba esencialmente completo en la fábrica Yarur y la hegemonía de izquierda estaba asegurada.

Estas estadísticas de votación confirmaban a mediados de 1972 la disparidad en el poder político en la industria Ex-Yarur. En términos de fuerza organizacional, militancia, influencia y toma de decisiones de poder dentro de la industria, el dominio de la Unidad Popular era más completo. La superioridad de las organizaciones partidistas de izquierda en Ex-Yarur también reflejaba el compromiso más profundo de grandes números de izquierdistas al partido que elegían. Muchos votos demócratacristianos eran "solo simpatizantes", afirmó un dirigente de oposición, antiguo empleado leal de Yarur, añadiendo que pocos "tenían carné de partido" porque "no queremos meternos muy hondo" en la política de partido.<sup>829</sup> Sin embargo, en septiembre de 1972, más de 500 trabajadores de Ex-Yarur estaban formalmente inscritos en los registros de partidos y movimientos de izquierda.<sup>830</sup>

La hegemonía política izquierdista era reflejada y reforzada por el monopolio de poder e influencia izquierdista en la empresa. La Democracia Cristiana podía representar más de un cuarto de la fuerza de trabajo, pero no tenía acceso a posiciones de influencia política de la fábrica. La Unidad Popular tenía el

<sup>828</sup> En estas elecciones de mediados de 1972, el promedio de votos de la Unidad Popular fue de 1.400 de los 2.400 trabajadores de la Ex-Yarur. (cálculos de los resultados oficiales del Sindicato Único de Ex-Yarur [junio de 1972] y Consejo de Administración [agosto de 1972].

<sup>829</sup> Mario Léniz (Santiago), septiembre de 1972.

<sup>830</sup> Aunque la relación del Partido Comunista de un militante por cada tres votos era excepcionalmente alta, la proporción de cuadros y simpatizantes en todos los partidos de izquierda en Ex-Yarur era alta. Esta relación de miembros de partidos de izquierda con votos definía a Ex-Yarur como una fuerza de trabajo altamente movilizada y politizada (Enrique Kirberg [Nueva York], abril de 1980).

monopolio en el Consejo de Administración y en la mesa directiva sindical y el control indiscutido del Comité Coordinador. Si la batalla política a mediados de 1972 era todavía entre “rojos” y “amarillos”, parecía como si los “rojos” habían finalmente ganado la victoria definitiva.

No todos los trabajadores de Ex-Yarur compartían una visión tan positiva de estos cambios políticos. Incluso trabajadores izquierdistas criticaban la intromisión de criterios sectarios en las políticas de la fábrica y miraban al pasado con nostalgia por los días en que los trabajadores “votaban por el mejor compañero”, no por el partido. Los dirigentes demócratacristianos, por su parte, se quejaban de que les era negada la influencia proporcional a su apoyo entre las bases. Al mismo tiempo, el triunfo de la Unidad Popular no era absoluto tampoco. Las posiciones políticas en la industria se habían polarizado con un cuarto de los trabajadores aún apoyando a los demócratacristianos. La unificación creciente de la clase trabajadora en torno a las banderas del socialismo, que era la estrategia política de la Unidad Popular, parecía haber alcanzado su apogeo antes que su objetivo —la unidad trabajadora bajo su bandera— incluso en una fábrica de vanguardia como Ex-Yarur. Pero en septiembre de 1972, un dirigente del FTR (MIR) de esa industria se vio obligado a admitir: “Ni el MIR ni ningún otro movimiento va a ganar a la Unidad Popular porque es ahí donde está concentrada la gran masa de los trabajadores”.<sup>831</sup>

Diecisiete meses después de su requisición, Ex-Yarur parecía administrativa, económica, social y políticamente exitosa. No era un éxito total, o la única historia exitosa dentro del área de propiedad social en Chile, pero era una de las empresas más frecuentemente citadas como demostración de los logros y posibilidades del socialismo democrático chileno. Era un éxito que el primer administrador general de Ex-Yarur lo atribuía al “fondo de buenas intenciones por ser la primera” y que otros observadores entendidos adscribían a la “buena fortuna” de Ex-Yarur en sus administradores de gobierno y dirigentes trabajadores. Pero el más perceptivo de esos dirigentes lo atribuía al hecho de que los trabajadores de Ex-Yarur habían tenido que luchar por la estatización de su fábrica y por eso la valoraban más y se identificaban más con su rendimiento y sus avances.<sup>832</sup>

Pero el éxito general de la Ex-Yarur no significaba que no hubiese problemas. “¿Tenemos nosotros problemas?” El interventor Vicente Poblete preguntó retóricamente. “Tenemos todo tipo de problemas”.<sup>833</sup> Muchos eran “problemas

inevitables de una era de transición”, subrayó un observador de la CUT, “el producto de un proceso revolucionario a la chilena —sin la preparación o la planificación adecuada”.<sup>834</sup> Algunos de estos —como la participación limitada de muchos trabajadores y el desempeño disparejo de sus representantes en el nuevo sistema de co-gestión— reflejaba la inexperiencia en sus nuevas funciones administrativas en combinación con el legado de pasividad trabajadora del viejo régimen. Lo mismo era verdadero para la “falta de comunicación entre los consejeros y coordinadores por un lado y las bases por otro lado”, que dejaba al posterior “sin la información que necesitaban”. para participar eficazmente. En otros casos, los defectos de “compañeros que no participaban como debían”, se reflejaba en su incapacidad para los puestos para los que habían sido elegidos como “héroes de la liberación.” Otros problemas de transición, tales como el relajamiento de la disciplina en el trabajo y productividad laboral dispareja, reflejaba las expectativas irreales de los trabajadores sobre lo que “liberación” significaba.

Estos eran los problemas de la transición de un nuevo y aún no probado sistema, que podrían resolverse a tiempo porque la conciencia e inquietud por superarlos estaban muy presentes en Ex-Yarur. Cuando las dificultades surgían de la falta de experiencia, de la preparación inadecuada o una visión de mundo muy estrecha, Ex-Yarur era “una escuela para el socialismo”, en la que el progreso era notorio y en la que otros avances podían esperarse. Cuando el problema se debía a representantes inadecuados o desinteresados, se resolvía reemplazándolos con trabajadores mejor calificados y más comprometidos. En septiembre de 1972, había una mejor distribución de personal y puestos, y representativos y responsabilidades en Ex-Yarur, mientras la educación y la experiencia estaban remediando prioridades mal entendidas y comunicación inadecuada.

Pero no todos los problemas enfrentados en Ex-Yarur eran problemas de aprendizaje de la transición a un nuevo orden. Algunos tenían que ver con la estructura del nuevo sistema de administración y otros reflejaban tensiones dentro del proceso revolucionario como un todo —problemas profundos que eran más difíciles de resolver—. Existían límites difusos entre la autoridad y las funciones de varios órganos de participación trabajadora y los representantes electos para estos puestos se enredaban con las rivalidades y tensiones entre los dirigentes sindicales, los coordinadores y los consejeros de los trabajadores. Diferencias políticas dentro de la izquierda sobre la estrategia y táctica revolu-

<sup>831</sup> Ramón Guerra (Santiago), agosto de 1972.

<sup>832</sup> Andrés Van Lancker (Santiago), septiembre de 1972; Liliana Díaz (Santiago), noviembre de 1973; Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972; Raúl Oliva (Santiago), junio de 1972.

<sup>833</sup> Vicente Poblete (Santiago), agosto de 1972.

<sup>834</sup> Liliana Díaz (Santiago), noviembre de 1973.

cionaria, junto con la competencia por apoyo y lucha por tener influencia, alimentaron rivalidades tanto partidarias como personales. A medida que los partidos nacionales se imponían en lo que había sido un movimiento trabajador no sectario, ellos introdujeron en Ex-Yarur los problemas políticos que plagaron nacionalmente a la Unidad Popular, sobre todo el sectarismo —el talón de Aquiles de la izquierda.

Por otra parte, en Ex-Yarur, las continuas tensiones entre la revolución desde arriba y la revolución desde abajo no solo se debía a la presión de las bases por eliminar el Sistema Taylorista, echar a los leales de Yarur, asegurar grandes incrementos salariales y ganar promociones internas más rápidas, sino en el impulso obrero por igualdad y fraternidad también. La presión desde abajo por nivelar las diferencias sociales y crear una comunidad industrial igualitaria entraba en conflicto con la estrategia política central de la Unidad Popular de aliarse con la clase media para crear una mayoría electoral por el socialismo. Muchos empleados resentían su pérdida de poder, privilegio y estatus. Confrontados con la revolución obrera desde abajo, ellos se aferraban a su imagen de sí mismos de clase media y se identificaban cada vez más con la oposición demócratacristiana como “el partido de la clase media”. Ni tampoco el objetivo de la Unidad Popular de unificar a la clase trabajadora a favor del socialismo fue incentivado por activistas locales que presionaban una definición partidaria de ese objetivo en los muchos obreros de Ex-Yarur que eran leales demócratacristianos. Estas dificultades representaban tensiones y contradicciones en el proceso revolucionario de Ex-Yarur, lo cual reflejaba no solo la historia específica de la fábrica Yarur, sino que también revelaba problemas que plagaban nacionalmente la vía democrática de la Unidad Popular al socialismo.

Incluso en cuanto a estos problemas menos manejables, se hicieron progresos en Ex-Yarur, no obstante el avance fue lento y menos uniforme. Había secciones “buenas y malas” en cada división de la empresa, sentenció Poblete. En un turno de Acabados, se jactó, “ellos han resuelto estos problemas de una manera impresionante”. La productividad, eficiencia e innovación de la Sección de Acabados, era de las más altas en la fábrica, como lo eran sus niveles de interacción social y sentido de comunidad. No tenía problemas con el absentismo o la disciplina, ningún conflicto entre obreros y empleados y ningún problema con el sectarismo político. Además, señaló Poblete, también era una de las secciones donde la “participación trabajadora era mayor y había trabajado mejor... en la cual la crítica y la autocrítica entre los jefes, el comité de producción y los trabajadores se hacen de manera constructiva”.<sup>835</sup> La sección

<sup>835</sup> Vicente Poblete (Santiago), agosto de 1972.

de Acabados también era tan exitosa en resolver, a través de efectiva participación trabajadora, los problemas que plagaban otras secciones de producción en Ex-Yarur que para mediados de 1972 estaba siendo proyectada como un modelo a seguir para otras secciones.<sup>836</sup>

Hubo algunos problemas, sin embargo, que aún la elevada conciencia obrera y la participación perfeccionada no pudieron resolver. Los trabajadores de Ex-Yarur podían democratizar la producción y maximizar su rendimiento, pero nunca podrían satisfacer una demanda que excedía la capacidad instalada de la industria. Podían cerrar la tienda de ventas al público, disminuir las entregas a comerciantes sospechosos de especulación e incrementar la distribución directa de los productos de Ex-Yarur a los consumidores de clase baja, pero no podían evitar un mercado negro con los escasos productos de la fábrica. Podían incrementar su eficiencia y ahorrar en repuestos y materias primas, pero con un 75% de incremento en los costos y ninguna alza en sus precios, todavía no podían balancear los libros. Podían ahorrar dólares y disminuir la dependencia innovando desde abajo, pero con el dólar escaso y los créditos norteamericanos bloqueados, aún no podían comprar la maquinaria importada que le habría permitido a Ex-Yarur cubrir la demanda consumidora y socavar el mercado negro.

En conjunto con los problemas sociales y políticos que reflejaban las tensiones no resueltas dentro de la Unidad Popular y el proceso revolucionario que ella conducía, se producían manifestaciones locales de problemas que requerían de soluciones nacionales. A mediados de 1972, los trabajadores de Ex-Yarur se daban cuenta de esto y sus delegados, que participaron en el Encuentro Textil del sector textil socializado de julio de 1972, estaban entre aquellos que lideraban la exigencia de que el gobierno de Allende diera soluciones nacionales a estos problemas.

En septiembre de 1972, los trabajadores de Ex-Yarur y los administradores del gobierno dentro de la industria tenían claros los errores que habían cometido y de los problemas que permanecían sin resolverse, pero también estaban orgullosos de sus logros y optimistas acerca del curso a futuro de su vía socialista. Para entonces, los trabajadores se habían convertido en administradores, la fábrica estaba produciendo casi a plena capacidad y las innovaciones desde abajo habían transformado las condiciones de trabajo en la planta y la maestranza en una fábrica de repuestos. En el camino, los trabajadores habían

<sup>836</sup> Delegados de otras secciones asistían a las reuniones de la sección de producción de Acabados para aprender de sus experiencias y los dirigentes de Acabados eran traídos como “consultores” de participación por secciones de trabajo con más problemas (Manuel Vera [Santiago], agosto de 1972).

obtenido mayores salarios y beneficios, incrementando la libertad y la igualdad, creando un nuevo sentido de la solidaridad y comunidad y también habían asegurado mayores oportunidades para ellos y sus hijos. Experimentaron profundos cambios internos, emergiendo con más dignidad, menos alienación y nuevos imaginarios. Estos cambios reflejaban y generaban una nueva política en la fábrica, caracterizada por una gran participación popular y el sólido apoyo a la Unidad Popular, pero con problemas debido a las tensiones sectarias, los conflictos sociales y las rivalidades personales.

Sobre todo, Ex-Yarur había demostrado la viabilidad y creatividad de un nuevo tipo de socialismo: un socialismo participativo. Fue éste el modelo que el sector textil socializado promocionó en el Encuentro de julio de 1972 y que un entusiasta Pedro Vuskovic, ahora a cargo del área de propiedad social, proyectaba como un ejemplo a emular para los otros sectores socializados.<sup>837</sup> En septiembre de 1972, los trabajadores de Ex-Yarur parecían estar al frente de un esfuerzo pionero por forjar una característica democracia económica chilena, una que difería de las ideas iniciales de los políticos y planificadores de la Unidad Popular, pero comenzaba a remodelar incluso sus visiones del Chile Nuevo en un molde más representativo y sensible.

En una tarde de septiembre de 1972, Armando Carrera estaba sentado en el casino desierto hablando acerca del “proceso revolucionario” en Ex-Yarur. Habían recorrido “un largo camino en corto tiempo”, pero ellos “solo habían comenzado a construir el socialismo”, sentenció el consejero socialista. De todos modos, seguía optimista de que alcanzarían su objetivo. “Solo denos tiempo”, concluyó Carrera.<sup>838</sup>

Pero tiempo era precisamente lo que los trabajadores de Ex-Yarur no recibirían. Más allá de las puertas de la fábrica, las fuerzas opuestas a su revolución se estaban reuniendo para bloquear su sendero, revertir sus avances y convertir sus sueños pesadillas.

<sup>837</sup> Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972; Andrés Van Lancker (Santiago), septiembre de 1972; Henry Bahna (Santiago), septiembre de 1972. Los acuerdos alcanzados en esta reunión fueron resumidos en Central Única de Trabajadores, Primer Encuentro Nacional de Trabajadores Textiles, “Participación es Poder” (Santiago, 1972).

<sup>838</sup> Armando Carrera (Santiago), septiembre de 1972.

## Capítulo 17

### El fin de la vía democrática

Lo que hacía los logros de Ex-Yarur particularmente impresionantes era que sus trabajadores habían avanzado hacia sus objetivos dentro de un contexto nacional cada vez más problemático.<sup>839</sup> Durante los diecisiete meses transcurridos entre la requisición de la fábrica Yarur y la declaración del paro de octubre, el asunto no era solo si los trabajadores eran capaces de crear el socialismo en su fábrica sino

<sup>839</sup> Salvo donde se indique lo contrario, este capítulo está basado en mis propias observaciones y entrevistas; lectura de la prensa diaria (*El Mercurio, La Prensa, La Tercera, La Nación, El Siglo, Puro Chile, Las Noticias de la Última Hora y El Clarín*) y revistas periódicas (*Ercilla, Mensaje, Chile Hoy, Posición, El Rebelde, De Frente, Punto Final, Ahora, Tarea Urgente, La Tribuna, ¿Qué Pasa?, Tizona, Patria y Libertad y Sepa*); y en los siguientes libros: Sergio Bitar, *Transición, socialismo y democracia* (Ciudad de México, 1979); Arturo Valenzuela, *The Breakdown of Democratic Regimes: Chile* (Baltimore, Md., 1978); Esteban de Vylder, *Allende's Chile* (Nueva York, 1976); Genaro Arriagada, *De la vía chilena a la vía insurreccional* (Santiago, 1974); Gabriel Smirnow, *The Revolution Disarmed: Chile, 1970-1973* (Nueva York, 1979); David Cusack, *Revolution and Reaction* (Denver, Colo., 1977); Manuel Barrera, *Chile, 1970-1972* (Caracas, 1973); Joan Garcés, *Allende y la experiencia chilena* (Barcelona, 1976); Brian Loveman, *Struggle in the Countryside* (Bloomington, Ind., 1976); Barbara Stallings, *Class Conflict and Economic Development* (Stanford, Calif., 1978); Ian Roxborough, Philip O'Brien, y Jackie Roddick, *Chile: The State and the Revolution* (Nueva York, 1977); Paul Sigmund, *The Overthrow of Allende and the Politics of Chile* (Pittsburgh, PA, 1977); Patricio García, *Los gremios patronales* (Santiago, 1973); Claudio Orrego V., *El paro nacional: vía chilena contra el totalitarismo* (Santiago, 1972); James Petras y Morris Morley, *The United States and Chile: Imperialism and the Overthrow of the Allende Government* (Nueva York, 1975); Senado de los E.E.U.U., Select Committee on Intelligence, Informe de Equipo, “Covert Action in Chile” (Washington, D.C., 1975); y las siguientes antologías: Philip O'Brien, ed., *Allende's Chile* (Nueva York, 1976); Kenneth Medhurst, ed., *Allende's Chile* (Nueva York, 1972); Federico Gil, Ricardo Lagos y Henry Landsberger, eds., *Chile at the Turning Point: Lessons of the Socialist Years, 1970-1973* (Philadelphia, 1979); J. Ann Zammit, ed., *Chilean Road to Socialism* (Austin, Tex., 1973); Paul Sweezy y Harry Magdoff, eds., *Revolution and Counter-Revolution in Chile* (Nueva York, 1974); Salvador Allende, *Allende: su pensamiento político* (Santiago), Gonzalo Martner, ed., *El pensamiento económico del gobierno de Allende* (Santiago, 1971); Instituto de Economía, Universidad de Chile, *La economía chilena en 1971* (Santiago 1972), y *La economía chilena en 1972* (Santiago, 1973); y los mensajes presidenciales anuales al Congreso, que contienen una riqueza de estadísticas, como también las publicaciones de ODEPLAN, oficina de planificación estatal.

también si la Unidad Popular era capaz de avanzar hacia el socialismo en la nación. Su revolución desde abajo podía disfrutar de una autonomía sustancial, pero formaba parte de un proceso revolucionario mayor cuyo progreso y problemas cada vez más moldeaban la suya.

En 1971 el progreso del proceso revolucionario oscurecía los problemas, pero a medida que avanzaba 1972, crecieron en magnitud, intensidad y visibilidad. Los avances a través de la vía democrática al socialismo eran cada vez más lentos. En octubre de 1972, los trastornos económicos, los conflictos de clase y la polarización política se habían vuelto tan graves que no era claro si Chile estaba avanzando hacia el socialismo o hacia una guerra social.

## ¿Hacia el socialismo?

El 4 de noviembre de 1971, Salvador Allende celebró “el primer año de Gobierno Popular” con un discurso cuyo tema era “Cumpliendo el Programa”. “Estamos aquí para señalar que hemos avanzado en el área social, la base del programa económico, fundamento del poder para el pueblo”, el compañero Presidente le dijo a un estadio de fútbol repleto. Controlamos el 90% de lo que fueran los bancos privados... más de 70 empresas estratégicas y monopólicas han sido expropiadas, intervenidas, requisadas o estatizadas. ¡Somos dueños!” Anunció a la multitud que lo vitoreaba, la cual incluía muchos trabajadores de Ex-Yarur. “Podemos decir: *nuestro* cobre, *nuestro* carbón, *nuestro* hierro, *nuestro* salitre, *nuestro* acero; las bases fundamentales de la industria pesada hoy pertenecen a Chile y a los chilenos”.<sup>840</sup>

A este registro impresionante de cambios estructurales, Salvador Allende sumó aún más logros: la participación de los trabajadores y campesinos en la administración de sus lugares de trabajo, como Ex-Yarur; la masiva redistribución del ingreso; la disminución de la inflación y el desempleo; la expansión de programas de vivienda, salud y educación; la extensión de la seguridad social; la reforma del sistema legal. Era un conjunto extraordinario de logros, inigualados por ningún presidente chileno anterior, y menos durante su primer año de mandato. En conjunto, estos avances parecían justificar ampliamente el optimismo de Allende de que Chile estaba bien encauzado en su vía democrática al socialismo.<sup>841</sup>

Entre la requisición de la fábrica Yarur y el primer aniversario, la revolución

<sup>840</sup> Salvador Allende, “Primer Año del Gobierno Popular”, Discurso pronunciado en el Estadio Nacional (4 de noviembre de 1971), en Allende, *Pensamiento político*, pp. 258–59.

<sup>841</sup> *Ibid.*, p. 180.

chilena había dado un gran salto hacia adelante. Como resultado de este avance revolucionario, el sector socializado incluía 20 de las 23 empresas privadas más grandes de Chile hacía un año. Las empresas recién estatizadas estaban concentradas en unos pocos sectores industriales, donde contaban con una participación importante de productos y muchas de las grandes firmas; las textiles lideraban el camino.<sup>842</sup> Los trabajadores de Yarur no solo habían “liberado” su propia fábrica sino también inaugurado una nueva fase del proceso revolucionario.

Como Yarur S.A., dos tercios de las empresas socializadas durante 1971 se habían intervenido usando los poderes y decretos de emergencia para requisar firmas privadas. Muchas todavía tenían que ser incorporadas definitivamente en el área de propiedad social, pero con un interventor de gobierno administrando la empresa y trabajadores combativos insistiendo en el socialismo y el incremento salarial que amenazaba las ganancias de la empresa, el gobierno de Allende esperaba que los viejos dueños vendieran a un precio razonable al Estado.

La relación entre la revolución desde arriba y la revolución desde abajo podían parecer complementarias y libres de conflicto. Pero el hecho de que menos de un cuarto de las empresas que habían pasado al control estatal estaba en la lista del gobierno para ser incorporadas en el área de propiedad social reveló que eran sus trabajadores los que estaban liderando el camino, moldeando el área de propiedad social de acuerdo a sus propias visiones revolucionarias y prioridades. La presión desde abajo también había sido en gran parte responsable de la inauguración de la participación trabajadora en la administración de 40 empresas que empleaban a 71.000 trabajadores del área de propiedad social—con Ex-Yarur de nuevo como pionera.<sup>843</sup> El impacto de la revolución desde abajo era también evidente en el campo, donde las tomas de tierras campesinas aceleraron y

<sup>842</sup> Claes Crones y Oriana Lazo, “El área de propiedad social en la industria”, en *La economía chilena en 1971*, pp. 424–26; ODEPLAN, *Informe económico 1971* (Santiago, 1972), p. 135. Durante este avance revolucionario el gobierno de Allende utilizó todos los poderes, instrumentos y métodos legales a su alcance. Las minas de cobre gigantes de Anaconda y Kennecott fueron expropiadas por una enmienda constitucional especial, que el Congreso controlado por la oposición aprobó por unanimidad. Donde la aprobación legislativa era poco probable, el gobierno de Allende usó el poder de la CORFO para adquirir empresas o comprarlas y el poder del ejecutivo para requisar firmas privadas donde la producción de productos esenciales se veía amenazada y para intervenir en la administración de las compañías donde la producción estaba paralizada por conflictos laborales. Como en Yarur, los conflictos laborales eran fáciles de provocar y difíciles de resolver donde “la principal preocupación de los trabajadores era la transferencia de su empresa al sector estatal” (Héctor Benavides, citado en *La economía chilena en 1971*, p. 442). En octubre de 1972, otras 116 firmas habían sido tomadas por decreto (calculadas a partir de los datos en el Instituto de Economía, *La economía chilena en 1972*, pp. 116–20, Apéndice 1).

<sup>843</sup> *La economía chilena en 1971*, pp. 423–24.

radicalizaron la reforma agraria.<sup>844</sup> La presión desde abajo también lideraba el récord de incrementos salariales reales e inicios de programas de viviendas, junto con un giro de alrededor de un 10% del ingreso nacional desde el capital al trabajo, cumpliendo el objetivo de 6 años de redistribución del ingreso de Allende en un año. La redistribución del ingreso y los programas de vivienda eran centrales para la estrategia económica, social y política de Allende; pero sin presión, el incremento en ingresos personales y programas sociales habría sido más lento, con un alcance menor.<sup>845</sup>

En el primer aniversario de la asunción del mando de Allende aparecía como si hubiera cumplido con su promesa de la campaña de una revolución sin sacrificio —y en cuanto a este éxito, el mérito sustancial era de la revolución desde abajo—.<sup>846</sup> Pero también tenía mucha responsabilidad frente a los problemas que comenzaron a surgir en noviembre de 1971 y que alcanzarían serias proporciones durante el año siguiente.

Los principales problemas económicos que afectaron a Allende y desbarataron su imagen de éxito eran la inflación, el déficit gubernamental, la escasez de bienes de consumo y la escasez de dólares. Aunque sus causas eran complejas, la revolución desde abajo tuvo un rol importante en su generación o exacerbación. El

<sup>844</sup> Jacques Chonchol (Santiago), mayo de 1972; Chile, Corporación de la Reforma Agraria (CORA), Departamento de Control y Estadística, "Expropiaciones desde 1965 al 31-III-1972" (mimeografiado; Santiago, 1972); Peter Winn y Cristóbal Kay, "Agrarian Reform and Rural Revolution in Allende's Chile", *Journal of Latin American Studies*, 6:1 (mayo 1974), 140-53. Cerca de 1.278 propiedades rurales fueron tomadas durante 1971, casi tres veces las de 1970 y prácticamente un incremento de nueve veces respecto de 1969 (Barrera, *Chile, 1970-1972*, p. 258, Tabla 9).

<sup>845</sup> Las estimaciones de la redistribución del ingreso varían considerablemente, con el Ministro de Economía Pedro Vuskovic afirmando un 9% de cambio del capital al trabajo en 1971 y otros cálculos presentan cambios de 11 a 15% (véase Pedro Vuskovic, "The Economic Policy of the Popular Unity Government", en *Chilean Road to Socialism*, ed. Zammit, p. 53; Bárbara Stallings y Andrew Zimbalist, "Political Economy of the Unidad Popular", *Latin American Perspectives*, 2:1 (Primavera de 1975), p. 72; y Stallings, *Class Conflict and Economic Development*, p. 216. Los incrementos salariales registrados alimentaron este cambio, reflejando las alzas de celebración otorgadas a los trabajadores en las empresas recién estatizadas y el nuevo éxito laboral en el sistema de negociaciones colectivas reguladas por el Estado donde representantes del gobierno en mesas de mediación tripartitas ahora tendían a ponerse del lado de los trabajadores (véase Lance Compa, "Labor Law and the Legal Way: Collective Bargaining in the Chilean Textile Industry Under the Unidad Popular", Documento de Trabajo N.º. 23, The Program in Law and Modernization, Escuela de Leyes de Yale University [New Haven, mayo de 1973]).

<sup>846</sup> El éxito de la reactivación económica de Vuskovic era central aquí. El impacto Keynesiano de los gastos estatales, aumentado por la presión desde abajo, produjo una tasa de crecimiento de 8,5%, la mejor en Latinoamérica en 1971, otro éxito de Allende por el cual la revolución desde abajo era hecha involuntariamente. Por otra parte, en 1971, un gran incremento en salarios, consumo y gasto social fue alcanzado mientras se reducía la tasa de inflación de un 35% a un 22% (*La economía chilena en 1971*, p. 231; Stallings y Zimbalist, "Political Economy", p. 72).

recrudescimiento de la inflación, la antigua *Némesis* de Chile, que se cuadruplicaría durante 1972, era una temprana señal anunciando la crisis económica que se aproximaba. Fue alimentada por el déficit presupuestario, lo que reflejaba el excesivo crecimiento del sector público e incrementos salariales desmedidos que la revolución desde abajo había presionado en el renuente gobierno de Allende, como también la negativa del Congreso, controlado por la oposición, de votar por nuevos impuestos. Aunque según la teoría de la Unidad Popular las empresas estatizadas financiarían los programas gubernamentales con sus ganancias, tal como en Ex-Yarur, la combinación de costos muy altos con precios controlados generaban pérdidas que el gobierno cubría con una política monetaria expansionista, la cual más que doblaba la cantidad de dinero en un año.<sup>847</sup>

Otra fuente principal de presiones inflacionarias era la creciente escasez de ciertos productos de consumo. Aunque la izquierda culpaba al sabotaje capitalista y al acaparamiento, que la derecha atribuía a la ineficiencia y corrupción socialista; en el fondo, el surgimiento de la escasez de bienes de consumo reflejaba un exceso de demanda sobre la oferta, como consecuencia de la explosión del poder adquisitivo del consumidor que siguió el 30% promedio de incremento en los salarios reales durante 1971 y la sobrepasada capacidad productiva de la semidesarrollada economía de Chile.<sup>848</sup>

Los esfuerzos del gobierno de Allende por satisfacer esta demanda consumidora, aumentando las importaciones, agotaron las divisas de Chile a fines de 1971. Junto con el 25% de caída del precio internacional del cobre, la elevación de los precios de importación y el "bloqueo invisible de créditos" de los

<sup>847</sup> Bitar, *Transición, socialismo y democracia*, pp. 90-103. Significativamente, la abrumadora mayoría de los créditos de gobierno a las industrias del área de propiedad social en 1972 (excepto las minas) fueron a financiar los déficit operacionales y no para nuevas inversiones (Chile, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, Departamento de Empresas, "Autorización y créditos a las empresas del Área de Propiedad Social y Mixta en el año 1972 (Santiago, s/f)"; Sergio Bitar [Cambridge, Mass.], agosto de 1975. La popularidad y las consecuencias inflacionarias de la redistribución de ingresos de Allende fueron incrementadas por su carácter no punitivo. El mantenerse con la estrategia política de coalición de clase de la Unidad Popular, la distribución del ingreso fue completada por "la nivelación hacia arriba" de modo que solo el 5% de los ingresos más altos sufrieron una declinación en su porción relativa del ingreso nacional de mediados de 1970 a mediados de 1972 (José Serra, "Economic Policy and Structural Change in Chile, 1970-1973 [Ph. D. dis., Universidad de Cornell, 1976] pp. 338-60).

<sup>848</sup> La revolución desde abajo exacerbó las dificultades de producción forzando una socialización acelerada de empresas que sobrepasaba la capacidad del gobierno de identificar y capacitar interventores calificados. El cuoteo, el sistema de cuotas políticas en nominaciones administrativas que a menudo colocaba la lealtad partidaria por sobre la responsabilidad gubernamental o competencia técnica, fomentó aún más los problemas de administración en el área de propiedad social (Sergio Bitar [Cambridge, Mass.], agosto de 1975).

Estados Unidos, este esfuerzo de Allende por proteger los estándares de vida del consumidor generó una crisis de balanza de pagos que obligó a realizar devaluaciones corrientes que exacerbaban la espiral inflacionaria. Por otra parte, los trabajadores de Ex-Yarur tenían muy claro que el déficit de divisa extranjera hacía difícil la importación de repuestos, materias primas, combustible y la maquinaria que se necesitaba para mantener y expandir la producción industrial y agrícola que podía satisfacer la creciente demanda consumidora que el “éxito” mismo de la revolución desde abajo había generado.<sup>849</sup>

Muchos de los problemas económicos que la revolución desde abajo había ayudado a crear —como la aceleración de la inflación y la escasez de bienes de consumo— también eran corrosivos socialmente y costosos políticamente. A mediados de 1972, era claro que el gobierno de Allende no solo enfrentaba crecientes desequilibrios económicos, sino también un creciente conflicto de clases y la polarización política. El avance revolucionario acelerado impulsado por la revolución desde abajo, unió las distintas fuerzas de la oposición bajo el liderazgo de la burguesía nacional, oponiéndose a una transformación radical de la sociedad chilena.

Inicialmente los capitalistas chilenos estaban divididos en cómo tratar con el gobierno de la Unidad Popular. Muchos empresarios creían que podrían llegar a un acuerdo con Allende, como lo habían hecho con sus predecesores reformistas; Amador Yarur mismo pensaba negociar la transformación de su fábrica en una empresa de propiedad mixta.<sup>850</sup> La campaña por la construcción del área de propiedad social que comenzó con la toma de la industria Yarur terminó con las ilusiones de las elites de que era posible un acuerdo con Allende y unió a los diferentes sectores de la burguesía nacional en una oposición concertada a la Unidad Popular y a sus reformas estructurales. Los decididos esfuerzos del gobierno por “poner un fin al latifundio” provocaron una reacción similar de la burguesía agraria. A fines de 1971, los gremios empresariales de las elites habían unido fuerzas detrás de una defensa general de la propiedad privada y comenzaron a atraer a los gremios de pequeños comerciantes a su campaña, jugando con la ansiedad de éstos a raíz de la ola de tomas que siguieron la toma y estatización de la fábrica Yarur e incluyeron empresas pequeñas que no estaban en la lista de “monopolios” para ser expropiadas por la Unidad Popular.<sup>851</sup> La revolución desde abajo ayudó a empujar a esos pequeños comerciantes, empresarios y propietarios de fundos a entrar en esta alianza capitalista, incluso cuando sus intereses económicos propios

<sup>849</sup> Bitar, *Transición, socialismo y democracia*, pp. 104–10, 137–42.

<sup>850</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

<sup>851</sup> Cusack, *Revolution and Reaction*, pp. 39–44.

no habían sido atacados directamente y muchos se habían beneficiado del *boom* de Allende.<sup>852</sup>

Esta resistencia capitalista tomó varias formas, desde lo espontáneo a lo premeditado y desde lo individual hasta lo organizado. La caída en un 17% de la inversión privada durante 1971 reflejaba mayormente la reticencia natural de los capitalistas a invertir en épocas de incertidumbre, sobre todo porque se sentían inseguros en cuanto al futuro de la propiedad privada. El motivo de las ganancias proveía insuficiente incentivo para asegurar la reinversión en la vía al socialismo, aunque suficiente para causar la especulación en bienes escasos por los cuales el gobierno de Allende había fijado precios bajos, como el mercado negro de textiles Yarur demostraba.

Otra resistencia económica de las elites era más considerada y concertada. Aunque algunos capitalistas estaban de acuerdo en vender sus empresas, muchos se negaron y, en cambio, combatieron la estatización por decreto de Allende con todas las armas a su alcance. Los Yarur fueron los primeros en resistir, un modelo que otros capitalistas siguieron. Cuando su industria de algodón fue requisada, los Yarur usaron su influencia para asegurar la oposición congresista y de la prensa a la medida e incluso convencieron al embajador de Jordania que presentara una protesta diplomática —a pesar de que su empresa “árabe” era chilena y Amador y Jorge Yarur eran ciudadanos peruanos—. Cuando estas medidas fallaron en revertir la requisición de la fábrica por parte del gobierno de Allende, los Yarur llevaron su caso primero a la Contraloría y luego a los tribunales, desafiando la constitucionalidad del decreto y “manteniendo (su) demanda legal viva”.<sup>853</sup> Otros empresarios siguieron su ejemplo, impulsados por sus gremios y los medios de la oposición. A mediados de 1972, pocos capitalistas estaban dispuestos a vender sus empresas al Estado y dichas respuestas individuales a la expropiación de sus bienes se habían convertido en parte de la estrategia de la elite en general para bloquear la vía de Allende al socialismo.

Para entonces el gobierno de los Estados Unidos y las empresas mineras de cobre se habían unido a estos esfuerzos para detener los cambios estructurales de Allende, socavar el éxito de sus políticas económicas y debilitar el atractivo

<sup>852</sup> Guillermo Hirmas (Santiago), julio de 1972. Hirmas, dueño bien conectado de una industria textil de mediano tamaño, admitió que estaba asustado de que sus trabajadores pudieran tomársela o que una radicalización del proceso revolucionario lo colocara en la lista de expropiación de la Unidad Popular.

<sup>853</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972. Óscar Guillermo Garretón (Santiago), agosto de 1972; Hernán Labarca (Santiago), julio de 1972. Durante los años de Allende, la Contraloría estaba encabezada por un miembro del ala derecha de la Democracia Radical nombrado por Frei y era cada vez más hostil al uso de poderes por decreto de Allende para incorporar empresas en el área de propiedad social.

de su ideología socialista. Aunque la hostilidad de la administración de Nixon hacia un Chile socialista hubiese asegurado la participación de Estados Unidos, la decisión de Allende de no compensar a Anaconda y Kennecott a raíz de la expropiación de sus minas de cobre por las “ganancias excesivas” pasadas justificaba una campaña encubierta y expandida de Estados Unidos para desestabilizar el gobierno de Allende, apoyando a sus oponentes locales, bloqueando los préstamos internacionales para Chile y contactando a posibles golpistas conspiradores en las Fuerzas Armadas chilenas.<sup>854</sup>

Lo que más temía Allende sucedió. La toma y estatización de la industria Yarur había desatado una revolución desde abajo que estaba fuera de control, que había trastocado su estrategia económica, acelerado su programa de cambios estructurales y radicalizado el proceso revolucionario. Como consecuencia, la revolución chilena que dirigía había sido arrojada prematuramente a una confrontación decisiva con la burguesía nacional. Allende ahora tenía que confrontar “el poder del capitalismo chileno y el imperialismo yanqui” simultáneamente y hacerlo dentro de un contexto de un creciente trastorno económico, oposición política y conflicto social.<sup>855</sup>

En octubre de 1972, Chile enfrentaba el más intenso y extendido conflicto de clases en su historia, un reflejo del desafío de la revolución desde abajo a la estructura de clases en Chile y sus relaciones sociales. La amenaza a la propiedad capitalista, la demanda de una redistribución del ingreso nacional y la insistencia en la vigilancia trabajadora de las empresas privadas llevaron ese desafío a una forma extrema, siendo la amenaza al estatus establecido igualmente conflictiva. La clase alta se sentía amenazada por el surgimiento del poder de la clase trabajadora y su confianza en sí misma, lo que amenazaba con voltear su mundo jerárquico patas para arriba. Era típico el comentario de una dama de clase alta que miraba la marcha de los trabajadores de la Ex-Yarur en la Alameda: “lo que más me molesta” era que “los rotos estaban ‘tomándose’ Chile”.

Significativamente, la clase media chilena parecía tan amenazada por esta revolución social desde abajo como la elite que emulaban. Incluso miembros de la baja clase media que tenían poca o ninguna propiedad para perder compartían la preocupación de la elite acerca del “poder popular”, que parecía poner en peligro su propia posición social precaria. Como el ejemplo de los

<sup>854</sup> Senado de los EE.UU., Select Committee on Intelligence, *Covert Action in Chile*, pp. 27–28, 33–39; James Petras y Morris Morley, *United States and Chile: Imperialism and the Overthrow of the Allende Government* (Nueva York, 1975), pp. 79–118; Peter Kornbluh, *The Pinochet File* (Nueva York, 2003), pp. 91–156.

<sup>855</sup> Salvador Allende (Santiago), junio de 1972.

empleados de Ex-Yarur demostraba, el resultado del surgimiento del poder de la clase trabajadora y conciencia fue escalando un conflicto de clase.

A medida que avanzaba 1972, era cada vez más evidente que estas tensiones sociales crecientes traerían también consecuencias políticas. La revolución desde abajo no solo alienaba a la clase media de la causa de la Unidad Popular, sino que también la impulsaba a las filas demócratacristianas, “el partido de la clase media”, socavando la estrategia política de la Unidad Popular de ampliar su alianza social en el proceso. El deterioro se hizo evidente en las victorias logradas por la oposición en las elecciones parlamentarias del año que siguió a la toma de la fábrica Yarur, triunfos que permitieron a la oposición tomar la iniciativa política en 1972.<sup>856</sup>

Para entonces, los demócratacristianos de centro estaban aliados con los nacionales de derecha. Algunas de las razones para que la Democracia Cristiana abrazara a la derecha eran puramente políticas, incluyendo la mayoría que obtuvo la Unidad Popular en las elecciones municipales de abril de 1971 y su rechazo a considerar una alianza con la Democracia Cristiana tras esta victoria. Igualmente importante para el partido del centro era su desaprobación atónita por la velocidad, el alcance y las tácticas del avance revolucionario de 1971 en general y la revolución desde abajo en particular. Rechazados por la izquierda y resistentes a su visión socialista, los demócratacristianos aceptaron los acercamientos de la derecha, una alianza más natural por su anticomunismo y su ala derecha pro-capitalista, que había reconquistado su influencia tradicional dentro del partido de centro. La secesión del ala izquierda tercerista, que dejó el partido en agosto de 1971 para protestar este abrazo con la derecha, consolidó esta tendencia. Durante los meses que siguieron, la postura inicial demócratacristiana de “oposición leal y colaboración ocasional” fue reemplazada por una creciente oposición obstructiva.<sup>857</sup> A medida que avanzaba el año, era claro que el centro social y político —la rueda de la balanza política chilena— se había vuelto hacia la derecha, contra Allende y su vía democrática al socialismo.

La insistencia de la Unidad Popular en una definición partidista de la unidad de la clase trabajadora también era problemática, ignorando las divisiones sociales e ideológicas antiguas, haciendo más difícil la unificación de los traba-

<sup>856</sup> Otra señal fue el giro del PIR en marzo de 1972, una facción centrista radical con una pequeña base social de dueños de tierra, desde la coalición gobernante a la alianza opositora, en gran parte por incapacidad y la no disposición de la Unidad Popular para controlar la revolución rural desde abajo.

<sup>857</sup> Ignacio Palma (Santiago), julio de 1972; Radomiro Tomic (Princeton, N.J.), marzo de 1975; Sergio Bitar (Cambridge, Mass.), agosto de 1975. Véase también Tomic, “La Democracia Cristiana y el gobierno de la Unidad Popular”, en *Chile, 1970–1973*, pp. 322–27.

ADORES de Chile alrededor de un programa común. Como la experiencia de Ex-Yarur demostraba, en lugar de unificar a la clase trabajadora, como se señalaba en la estrategia política de la izquierda, las políticas sectarias y “vanguardismo” exacerbaban las divisiones sociales, ideológicas y partidistas preexistentes. La falla de la izquierda era clara en la habilidad de los demócratacristianos para ganar más de un cuarto de la votación nacional sindical para los dirigentes de la CUT a mediados de 1972.

La incapacidad de la izquierda de unir a la clase trabajadora detrás de sus banderas y ganar el apoyo de la baja clase media hacía cuestionar la estrategia política de la Unidad Popular de asegurar una mayoría electoral por el socialismo. A mediados de 1972, las fuentes para las políticas populistas de redistribución se habían agotado y la intensificación del conflicto de clase y la polarización política hacía de los futuros avances electorales poco probables a expensas de la Democracia Cristiana. La vía democrática al socialismo parecía bloqueada.

Para entonces, la viabilidad de la estrategia económica original del gobierno de Allende también podía ser cuestionada. Las primeras fases del proceso revolucionario se habían cumplido mucho antes de lo programado, con sustanciales éxitos en las principales áreas de reformas estructurales y la redistribución del ingreso. Sin embargo, los costos económicos de estas ganancias solo recién habían comenzado a pagarse. La inflación se estaba acelerando, los déficit de presupuestos se estaban multiplicando, las reservas de divisas estaban agotadas y la escasez de bienes de consumo estaba emergiendo. Un año después de la requisición de la fábrica Yarur, el optimismo izquierdista había dado paso al pesimismo y el éxito de la vía chilena misma ahora parecía en duda.

En junio de 1972, los dirigentes de la Unidad Popular se encontraron en Lo Curro, cerca de Santiago, para idear una estrategia que revertiría la fortuna política en caída de la izquierda, corregiría los errores económicos de las primeras fases del proceso revolucionario y guiaría un camino seguro para enfrentar los peligros económicos que venían. Había dos estrategias compitiendo en el cónclave de Lo Curro. Allende y los comunistas argüían por una política de consolidación económica, conciliación social y compromiso político. Básicamente, representaba un intento por salvar la estrategia política original de la Unidad Popular de alianza de clase. Pedro Vuskovic y los socialistas instaban a presionar hacia delante, descansando en la creciente combatividad de la clase trabajadora y sus aliados entre los campesinos y los pobladores. En esencia, ellos proponían que la Unidad Popular desechara la estrategia original, se situara a la cabeza de la revolu-

ción desde abajo y descansara en su creatividad y dinamismo para ayudar al proceso revolucionario a sobrellevar la crisis que venía. En el fondo, detrás del aparente debate ideológico respecto de si *avanzar consolidando* o *consolidar avanzado* yacía una disputa sobre estrategias económicas, políticas y sociales diametralmente opuestas.

Dado el pasado parlamentario de la mayoría de los dirigentes de la Unidad Popular y el desorden en la economía, no fue sorprendente que la posición comunista-allendista triunfara en Lo Curro. La política económica hacia adelante fue detenida y comenzaron las negociaciones con la Democracia Cristiana para un acuerdo de compromiso que legalizaría gran parte de los cambios estructurales mientras sacrificaba algunos y otros tomaban un matiz comunitario. En el proceso, se desviaría un posible conflicto constitucional entre el ejecutivo y el legislativo sobre una enmienda de la Democracia Cristiana prohibiendo las tomas de empresas privadas por decreto y dándoles control del Congreso en cuanto a la creación del área de propiedad social. Como parte del paquete, las tomas de propiedad serían frenadas y la ultra-izquierda del MIR neutralizada. La revolución desde arriba y la revolución desde abajo habían llegado a una bifurcación en el camino.

El atractivo de la estrategia de Lo Curro era que parecía ofrecer un camino para consolidar avances importantes, detener la contrarrevolución, ganar tiempo para rectificar los errores pasados y prepararse para futuros avances en fundamentos más firmes. El quid de la estrategia era la negociación de un compromiso con los demócratacristianos. Un acuerdo de este tipo hubiese sido posible en 1971, cuando la Unidad Popular estaba en alza y los progresistas dentro de la Democracia Cristiana eran más fuertes, pero a mediados de 1972 era demasiado tarde. Para entonces, el conflicto de clase y la polarización política habían llegado muy lejos para ser revertidos tan fácilmente. No obstante dos semanas de intensas negociaciones entre la Unidad Popular y los moderados demócratacristianos produjeron acuerdos sustanciales sobre asuntos fundamentales y había cierto optimismo en cuanto a resolver los pocos temas pendientes, su acuerdo de compromiso fue vetado por el ala derecha demócratacristiana ayudado por la presión proveniente de la clase media del partido. Se perdió la oportunidad para revertir la polarización política y el conflicto constitucional que amenazaba la vía socialista de la Unidad Popular y la democracia en Chile. Se había

alcanzado un punto decisivo en la tragedia chilena.<sup>858</sup>

El no llegar a un compromiso en julio de 1972 y el advenimiento de la confrontación política un mes después eran indicaciones de que la oposición no iba a permitir que la estrategia de Lo Curro tuviese éxito. Lanzados a la defensiva, la Unidad Popular luchaba por ordenar su propia economía y casa política, pero las circunstancias eran cada vez más restringidas. Esta ráfaga de actividad oscurecía el agotamiento de la revolución desde arriba, pero fallaba en lograr ya fuera un salto revolucionario o una consolidación centrista –o en frenar la tendencia hacia la confrontación política que era evidente en agosto de 1972.<sup>859</sup>

Para entonces, escuadrones paramilitares derechistas –se rumoreaba que con financiamiento de Yarur– estaban peleando batallas campales con jóvenes de izquierda y bloqueaban el tránsito con barricadas de fuego en el centro de Santiago, apedreando tiendas y comerciantes que no querían unirse a los paros del sector comercial de la oposición. En los salones del Congreso, políticos conservadores bloqueaban todos los intentos de compromiso e insinuaban la necesidad de expulsar a Allende de su cargo. El nuevo ambiente político conflictivo incluso se sentía dentro de los muros de Ex-Yarur, donde panfletos anónimos comenzaron a aparecer advirtiendo que los Yarur volverían, junto con informes de reuniones de leales de Yarur en la mansión de Vitacura de don Jorge. Mientras los diarios izquierdistas advertían sobriamente de un “Plan Septiembre” para derrocar al gobierno de Allende, Jorge Yarur mismo subrayaba que él nunca recuperaría su fábrica mientras Allende fuera Presidente, pero era igualmente escéptico de que un gobierno demócratacristiano diera un paso tan drástico como enfrentarse a la resistencia trabajadora. “Solo un régimen de fuerza [militar], fuertemente comprometido con el Partido Nacional” serviría a estos propósitos, afirmó, y dio a entender que un escenario de ese tipo estaba en camino.<sup>860</sup>

<sup>858</sup> Para un análisis equilibrado de estas negociaciones fundamentales, véase A. Valenzuela, Chile, pp. 73-77. Aunque el ala izquierda de la Unidad Popular –liderado por el Partido Socialista– también se oponía a los acuerdos, esta era una posición minoritaria dentro de la coalición de gobierno, como lo demostró la reunión de Lo Curro. El ala derecha de la Democracia Cristiana, por otra parte, eran la fuerza dominante dentro de su partido a mediados de 1972 y pudieron vetar el compromiso que estaba a su alcance.

<sup>859</sup> En agosto de 1972, la mayoría de los chilenos de todas las clases creía que existía “un clima de violencia”, aunque diferían sobre quién era responsable (*Ercilla*, 13-19 de septiembre de 1972, p. 11). A pesar de que la oposición culpaba a la izquierda por la violencia, la mayoría de los incidentes fue provocado por la derecha y muchas de las víctimas eran de izquierda.

<sup>860</sup> Jorge Yarur (Santiago), agosto de 1972.

## ¿Hacia la contrarrevolución?

El 4 de septiembre de 1972, detrás de los orgullosos lienzos que proclamaban “Ex-Yarur: Firme con su Gobierno” alrededor de 1.200 trabajadores marcharon a todo lo ancho de la Alameda, junto con cientos de miles de partidarios de la Unidad Popular cantando, en una de las manifestaciones políticas más grandes de la historia de Chile. Pero el segundo Aniversario del “Triunfo Popular” de Allende significó el fin del período constructivo de la revolución chilena y el comienzo de su lucha por sobrevivir frente a una contrarrevolución cada vez más fuerte.

Un mes después, un paro laboral por parte de un pequeño grupo de dueños de camiones en el distante Aysén, en el lejano sur de Chile, gatilló una retirada y paro nacional de fabricantes, profesionales y comerciantes, que con rapidez envolvió a Chile prácticamente en una guerra de clases, incluso con ataques paramilitares y bombas terroristas. En el fondo, el Paro de octubre fue una “huelga general” de la burguesía, que intentaba demostrar su poder como clase, detener el avance hacia el socialismo y crear las condiciones para derrocar a Allende –fuera un golpe militar o una acusación del Congreso.<sup>861</sup>

El Paro de octubre representó la culminación de más de un año de planificación y de organización por las elites económicas de Chile, durante el cual habían arrastrado el centro social y político a su estrategia para finalizar con la vía socialista de Allende. Fueron los gremios empresariales los que dirigieron el Paro de octubre, y los gremios de la clase media fueron la vanguardia visible.<sup>862</sup> Esto le dio un mayor atractivo y legitimidad a la huelga, como también la confirmación de un respaldo más fuerte de los demócratacristianos, cuyas filas incluían a muchos que preferían el compromiso antes que la confrontación. Sin embargo los partidos de oposición fueron reducidos a un rol de apoyo,

<sup>861</sup> La coincidencia del Paro de octubre con los esfuerzos de compañías de cobre norteamericanas para embargar las exportaciones chilenas de cobre mediante acciones legales en Europa persuadió a muchos izquierdistas de que enfrentaban un asalto coordinado por sus enemigos nacionales y extranjeros. Adicionalmente, el financiamiento de la CIA y su participación en el paro había sido informado ampliamente, aunque por vía de los gremios (Senado de Estados Unidos, Select Committee on Intelligence, *Covert Action in Chile*, pp. 30-32).

<sup>862</sup> Para los gremios, además de Cusack, *Revolution and Reaction* y “Politics of Chilean Private Enterprise under Cristian Democracy” (Ph. D. Diss., Universidad de Denver, 1970); y (Quimantú), *Los gremios patronales*, y Arriagada, *La oligarquía patronal chilena* (Santiago, 1970), véase Carmen Barros, “Nuevos actores en la protesta social 1971-72: el movimiento gremial”, en Dagmar Raczynski y otros, *Los actores de la realidad chilena* (Santiago, 1974). La campaña de acción cubierta de la CIA buscaba propósitos similares durante 1971-72 (Senado de Estados Unidos., Select Committee on Intelligence, *Covert Action in Chile*, pp. 28 - 31) y Peter Kornbluh, *The Pinochet File*, pp. 81-155

compitiendo entre sí para respaldar el Paro mientras en privado estaban preocupados de su pérdida de control. Al final, abrazaron las no-negociables "Demandas de Chile" de los gremios empresariales, un ultimátum al gobierno de Allende, dirigido a revertir su curso revolucionario, hacerlo abandonar sus objetivos socialistas y claudicar su proyecto político.

Aunque había enfrentado complots militares periódicos durante los dos años precedentes, el Paro de octubre era el más serio desafío que el gobierno de Allende había confrontado. Obligó a la Unidad Popular a trascender sus divisiones internas, posponer sus promesas de reformas, movilizar sus recursos remanentes y soltar la revolución desde abajo con el fin de contener la amenaza de una contrarrevolución. Desde el principio, el gobierno basó su defensa en tres pilares: sus poderes ejecutivos, las Fuerzas Armadas y la clase trabajadora organizada. Haciendo uso de sus poderes de emergencia, bajo la Constitución, el gobierno de Allende dirigió las redes de medios, requisó camiones y arrestó a los huelguistas que bloqueaban los caminos. Declarando un "estado de emergencia" en las provincias afectadas, Allende pudo involucrar a las Fuerzas Armadas en el restablecimiento del orden. Desde el inicio, la CUT cumplió una función central en la movilización del apoyo de la clase trabajadora a los esfuerzos gubernamentales por mantener la producción y distribución de los bienes esenciales. Pero la revolución desde arriba se mantenía a la defensiva, siempre un paso detrás de sus antagonistas, evadiendo las amenazas opositoras, pero incapaz de contener la expansión del paro o movilizar una contraofensiva que transformara la crisis en un salto revolucionario.

Fue la revolución desde abajo la que, interpretando el llamado de la CUT de vigilar como una luz verde, tomó la bandera de la acción directa revolucionaria. A pesar de los enormes obstáculos, las fábricas cogestionadas mantuvieron sus niveles de producción mientras organizaban su propia defensa contra los ataques paramilitares derechistas. Ellos también movilizaron poder humano, transporte y otros recursos como parte del esfuerzo nacional por derrotar la "Paro de los patrones". Cuando las agencias de gobierno demostraron que no podían por sí solas asegurar la defensa de los barrios y la distribución directa de bienes esenciales y servicios, los trabajadores y sus organizaciones de base llenaron ese vacío de poder.

La experiencia de Ex-Yarur era un caso ejemplar. En Ex-Yarur, la organización alcanzó un nuevo nivel con la formación de brigadas de autodefensa, cuyo valor fue probado por la movilización en minutos de un millar de trabajadores armados con palos puntiagudos para repeler un intento de asalto en la industria a mediados de octubre.<sup>863</sup> Dentro de la fábrica, Ex-Yarur dio prioridad al

<sup>863</sup> En octubre, otra planta textil de Yarur en Caupolicán Chiguayante, intervenida por el Estado, fue destruida por un fuego sospechoso, por consiguiente la amenaza era real.

esfuerzo nacional por combatir la huelga, rearmando su maestranza para ensamblar camiones, transformando el garaje de la industria para el mantenimiento de vehículos requisados y usando los terrenos amurallados de la empresa como un estacionamiento seguro para otros camiones de gobierno. Al mismo tiempo, se mantuvieron los niveles de producción, aunque la distribución se dificultó con los préstamos de camiones de Ex-Yarur –y choferes– al Ministerio de Economía. Una asamblea enojada de trabajadores votó por borrar los nombres de los comerciantes huelguistas de su lista de clientes y distribuir sus cuotas directamente a los pobladores y campesinos en su lugar. Muchos trabajadores hicieron horas extras de trabajo voluntario en la cercana Estación Central de Ferrocarril, cargando y descargando bienes.

Por primera vez, además, los trabajadores de Ex-Yarur pusieron sus recursos a disposición de otros trabajadores y residentes del área circundante. Fueron uno de los principales fundadores y la industria más grande del Cordón O'Higgins, uno de los cuatro principales cordones industriales de Santiago, que unían a los trabajadores del mismo cordón industrial o zona en organizaciones locales bajo su control directo. Dentro de este contexto, los trabajadores de Ex-Yarur ayudaron a organizar muchas de las pequeñas fábricas de ropa y tuvieron una parte importante en la toma de la maestranza Salinas y Fabres, un garaje industrial grande con la capacidad de reparar los camiones saboteados y otros vehículos pesados necesarios para mantener las redes de distribución en medio del paro transportista. Dentro del amplio territorio del Cordón O'Higgins, Ex-Yarur coordinaba la distribución de bienes esenciales y ayudaba a la defensa del vecindario, despachando un grupo de trabajadores para repeler el ataque de un escuadrón paramilitar derechista en la sede de un Comité Local de Unidad Popular (CUP). En respuesta al Paro de octubre y el cordón industrial, los trabajadores de Ex-Yarur estaban extendiendo su revolución en la comunidad circundante y dirigiendo a los trabajadores en otras fábricas, grandes y pequeñas, hacia el socialismo.

La experiencia de Ex-Yarur era típica. En todo Chile, el Paro de octubre fue la hora de los cordones industriales. Proliferaron rápidamente por todas las zonas industriales de Chile, uniendo a trabajadores de las diversas fábricas, generando dinamismo, organización y voluntad para detener la ofensiva contrarrevolucionaria y transformarla en una oportunidad para el avance revolucionario. Los cordones organizaron la toma de empresas del sector privado donde a los trabajadores les habían cerrado las puertas o la distribución saboteada, e incorporaron trabajadores en plantas y tiendas que eran muy chicas para que fueran sindicalizadas legalmente por la CUT. Juntando trabajadores de diferentes sectores, oficios, estatus y políticas, los cordones pudieron trascender al

nivel de la base las limitaciones que el Código Laboral chileno había colocado a la organización sindical. En esencia, el cordón industrial representaba la respuesta exitosa de la clase trabajadora chilena a la “huelga de la burguesía”.

El Paro de octubre fue también una “olla a presión” de conciencia. Fue el conflicto de clase más desnudo e intenso que Chile hubiese visto. En ese “fragor”, la mentalidad de muchos trabajadores fue transformada, generalmente en una dirección más “revolucionaria”. En el proceso, el ambivalente se volvió comprometido, el distante involucrado y el sectario unido. El carácter de clase del Paro de octubre hizo posible movilizar una clase trabajadora opositora a la “Huelga de los patrones” que trascendió las líneas de partido. En la Ex-Yarur y en otros lados, incluso los obreros demócratacristianos sintieron el empuje de la solidaridad de clase como algo más fuerte que el partidismo político y pocos se unieron al Paro que su partido apoyaba.

Este salto cuántico en la organización y conciencia, movilización y combatividad, unidad y actividad de la clase trabajadora, fue una consecuencia indeseada con el Paro de octubre. Con el fin de contener el paro patronal, los trabajadores de Chile crearon instituciones de clase más representativas, receptivas y poderosas. La cuestión era qué uso podía hacer el gobierno de la Unidad Popular de este salto revolucionario de su base central de masas.

La decisión de Allende de finalizar el Paro de octubre incorporando a los jefes militares al gabinete dictó la respuesta. El statu quo de las condiciones previas a la “tregua de noviembre”, garantizada con la participación de las Fuerzas Armadas en el gobierno, impedían tomar la oportunidad y usar a la movilizadora clase trabajadora para forzar un salto revolucionario. La preferencia del Presidente Allende y del Partido Comunista de un cambio controlado, coaliciones de clase y la conocida arena de la política electoral también militaban contra el descarte de la estrategia original de la Unidad Popular de una ruta revolucionaria más confrontacional.

Por otro lado, los demócratacristianos estaban inquietos por su pérdida de control sobre la oposición política y su propia base social. Ellos veían el Paro de octubre como una estrategia electoral para crear las condiciones para una oposición arrolladora en la votación legislativa de marzo de 1973, que permitiría censurar a Allende. Además, a fines de octubre, incluso los Nacionales y los gremios, que habían esperado que el Paro creara el caos y el conflicto que justificaría la intervención militar, se aquietaron ante la *impasse* social y la negativa a las Fuerzas Armadas a derribar a Allende. El resultado fue una tregua electoral, con los militares supervisando el enfriamiento de las tensiones sociales. El gobierno y la oposición se tranquilizaron para hacer campaña para las elecciones parlamentarias “como de costumbre”, aunque en un clima de crisis

económica, conflicto social y polarización política que le dio a la votación de marzo de 1973 un aire plebiscitario.

Los resultados electorales les permitieron a ambos lados adjudicarse la victoria. La alianza de oposición, con un 54% de la votación a un 44% de la Unidad Popular, había ganado una mayoría clara, pero cayó bajo sus propias predicciones o de los dos tercios necesarios para censurar a Allende. La Unidad Popular había ganado un 8% más que lo logrado en 1970, aumentando sus bancos en el Congreso y su apoyo entre los trabajadores, campesinos y pobladores; pero había perdido fuerza en los distritos de la clase media desde abril de 1971 y no había logrado obtener la mayoría que necesitaba para legislar el socialismo. Sin embargo, desde la eufórica perspectiva del palacio presidencial, la Unidad Popular había ganado una gran victoria, y la sabiduría política de Allende y su estrategia habían sido demostradas de nuevo. Sin otras elecciones importantes en la agenda antes de las elecciones presidenciales de 1976, Allende parecía confirmado en el poder por otros tres años.<sup>864</sup>

Las apariencias eran, sin embargo, engañosas. Quizás las elecciones de marzo fueron un triunfo para Allende y su vía democrática, pero eran una *victoria pírrica*. La confirmación de la *impasse* civil decidió a la Democracia Cristiana a favor del golpe militar y probablemente decidió a Washington también. A pesar de los esfuerzos de Allende de entablar el diálogo, los demócratacristianos reemplazaron su directiva moderada con un “equipo golpista” del ala derecha en mayo. La posibilidad de un arreglo político estaba ahora descartada y la confrontación final se volvió inevitable.

Las expresiones cada vez más abiertas de oposición política por parte de los militares ahora eran comunes. Las Fuerzas Armadas, la última institución capaz de mantener la paz social, se estaban politizando e impulsadas por políticos opositores para sacarlos de su neutralidad constitucional.<sup>865</sup> A fines de

<sup>864</sup> Bajo las circunstancias, fue notable para la izquierda, lo que confirmaba su reemplazo del centro como el más fuerte de los tres bloques políticos de Chile, una fuerza electoral que solo una coalición de derecha y centro podía derrotar. Sin embargo un análisis comparativo de las elecciones parlamentarias de 1969 y 1973 revela que la coalición de la Unidad Popular como un todo recibió exactamente el mismo porcentaje de la votación en ambas elecciones, con las ganancias socialistas balanceadas por las pérdidas del Partido Radical (véase A. Valenzuela, *Chile*, p. 84, tabla 27).

<sup>865</sup> Otros factores en la politización de los cuerpos de oficiales fueron la socialización anticomunista de los militares chilenos, su experiencia desilusionante del gobierno civil durante sus meses en el gobierno y el acelerado deterioro económico. Más difícil de determinar es la importancia de la influencia norteamericana en el proceso. El Comité Selecto del Senado de los Estados Unidos de Inteligencia reveló una campaña concertada y sostenida de la CIA para influenciar el cuerpo de oficiales chilenos contra el gobierno, usando “evidencia” fabricada que implicaba a Allende con la Inteligencia Cubana, tanto como asistencia y entrenamiento expandido (Senado de Estados Unidos, Comité Selecto de Inteligencia, *Covert Action in Chile*, pp. 36–39). Nuevos documentos norteamericanos desclasificados revelan contactos directos incluso con Pinochet, Peter Kornbluh, ed., *The Pinochet File* (New York, 2003), pp. 96–98 y Documento #10.

junio, el "tancazo", la rebelión de un regimiento blindado de Santiago, reveló que solo un puñado de altos oficiales todavía apoyaba la postura constitucional del Comandante en Jefe general Carlos Prats.<sup>866</sup> Durante las semanas que siguieron, su posición fue socavada y Prats mismo fue forzado a renunciar a fines de agosto. El general Augusto Pinochet lo reemplazó y quince días más tarde sucedió el golpe.<sup>867</sup>

La decisión de Allende después de octubre de 1972 fue descansar en el poder pacificador del Ejército, en lugar del potencial revolucionario de la movilizadora clase trabajadora, lo que se probaría fatal para la revolución chilena.<sup>868</sup> En el proceso, la izquierda perdió la oportunidad para unir la clase trabajadora y un salto revolucionario que nunca volvería a ocurrir. La canalización de la combatividad de la clase trabajadora en una campaña electoral restauró la primacía de la identificación política en los trabajadores demócratacristianos que habían comenzado a darle prioridad a la solidaridad de clase sin transformar las condiciones que estaban aislando al proceso revolucionario. Los cordones industriales fueron desmovilizados y la izquierda nunca recuperó su ímpetu de octubre. La revolución desde arriba, con su creatividad política, su capacidad legislativa y sus recursos económicos agotados,

<sup>866</sup> No es claro si una purga del cuerpo de oficiales en la estela del "tancazo" podría haber sido factible, pero es evidente que éste era el último punto donde un contraataque podría haber sido montado y el golpe desmantelado (véase comentarios del general Arellano Stark en el *Miami Herald* [18 de febrero de 1974]). Para un recuento más detallado del debate de la Unidad Popular y la negativa de Allende de correr el riesgo, por temor a provocar la confrontación que él quería revertir, véase Garcés, *Allende*, p. 304-13.

<sup>867</sup> Irónicamente, Pinochet fue la elección de Prats como el respetado militar "apolítico" que preservaría la neutralidad constitucional de las Fuerzas Armadas -después de la partida de Prats-. Durante el "tancazo", se dijo que Pinochet habría estado tan furioso frente a los amotinados que quería ponerlos en línea y ejecutarlos a todos (Orlando Letelier [Nueva York], septiembre de 1976).

<sup>868</sup> Para un argumento apasionado a favor de adoptar la estrategia alternativa de descansar en el "poder popular" y la politización de los rangos inferiores de las fuerzas armadas, véase Smirnow, *The Revolution Disarmed*. Sin embargo, esta estrategia alternativa podría haber llevado a una más temprana -y más sangrienta- intervención militar, pero ésta es una hipótesis teórica que no se puede comprobar. Allende nunca la consideró en serio. Compartía el escepticismo del general Prats acerca del poder de las "masas movilizadas" y desconfiaba de la revolución desde abajo (véase Garcés, *Allende*, pp. 277-84, 300-2, para una presentación de su postura). Para los análisis que proyectaban los cordones industriales en particular como potenciales "soviets de Chile", véase Smirnow, *The Revolution Disarmed*, pp. 81-99; Patricia Santa Lucía, "The Industrial Working Class and the Struggle for Power in Chile", en *Allende's Chile*, ed. O'Brien, pp. 128-66; E. Sader y otros, *Cordón Cerrillos-Maipú: balance y perspectivas de un embrión de poder popular* (Santiago, 1973). Para una visión más escéptica de los cordones, que destaca su apoyo minoritario entre los trabajadores industriales chilenos y su débil respuesta militar ante el "tancazo", véase A. Valenzuela, *Chile*, pp. 101, 131, nota 58.

se mostró incapaz de dar un efectivo liderazgo y una respuesta creativa en los meses siguientes, cuando se profundizó la crisis y se renovó la confrontación. Salvador Allende había dependido demasiado en sus considerables habilidades políticas y las del general Prats, dándose cuenta muy tarde de que el conflicto de clase en Chile había alcanzado un nivel de intensidad que trascendía incluso su capacidad de conciliar o conjurar.

Un resultado de la decisión de la Unidad Popular de colgarse a la estrategia de 1972 en las muy diferentes condiciones de 1973 estaba aumentado la desunión dentro de la coalición de gobierno. Aunque las rivalidades personales y sectarias cumplieron un rol en la profundización de la división dentro de la revolución desde arriba, en el fondo representaba una lucha nueva por la estrategia revolucionaria, con la mayoría liderada por los comunistas que respaldaban la política de Allende de diálogo con los demócratacristianos y la revolución contenida, mientras que la minoría liderada por los socialistas argumentaba a favor de movilizar la revolución desde abajo y prepararse para la confrontación militar que ahora ellos consideraban como inevitable. En la creciente crisis, Allende rechazó el consejo socialista de "movilizar a las masas", con la amarga y sarcástica réplica: "¿Cuánta masa equivalente a un tanque?"<sup>869</sup> En una nación cada vez más dividida por el conflicto de clases y la polarización política, los esfuerzos desesperados de Allende por conseguir una conciliación con la Democracia Cristiana mientras aplacaba su propia ala izquierda fallaron en ambos frentes, dejando una parálisis que fue replicada en todas partes dentro de la revolución desde arriba.<sup>870</sup>

Este fracaso de liderazgo nacional era compartido por la CUT, que debería haber servido como un puente entre la revolución desde arriba y la revolución desde abajo. En cambio, la CUT visualizaba esta última con creciente antagonismo y alarma, considerando los cordones industriales en particular como rivales y amenazas. Desde la "vanguardia de la clase trabajadora", la CUT fue transformada en la supervisora nacional de la productividad cuya función era mantener a los trabajadores bajo control. Como consecuencia, la clase trabajadora chilena estaba confundida, dividida y desmoralizada -incluso en una fábrica de vanguardia como Ex-Yarur.<sup>871</sup>

<sup>869</sup> Sergio Bitar (Cambridge, Mass.), agosto de 1975. Arturo Valenzuela, citando a Regis Debray, informa este comentario como sigue: "¿Cuánta masa se necesita para parar un tanque?" (*Chile*, p. 94). El punto se mantiene igual, como también revela el pesimismo de Allende después del "tancazo".

<sup>870</sup> Para una visión equilibrada de este diálogo fallido, basado en entrevistas con dirigentes demócratacristianos, véase A. Valenzuela, *Chile*, pp. 96-98.

<sup>871</sup> Otra fuente de división y confusión para muchos trabajadores fue la huelga de un sector importante de trabajadores en la mina de cobre El Teniente, que emergió como un asunto de política nacional, (continúa en pág. siguiente)

Desde el Paro de octubre, los trabajadores de Ex-Yarur habían seguido luchando contra los trastornos económicos nacionales que los obligó a cerrar la fábrica y dar "unas vacaciones colectivas" en enero de 1973 por falta de algodón y para cambiar su tela por papas en agosto debido a la carencia de alimentos. Durante estos meses, el proceso revolucionario luchaba por sobrevivir y la autonomía y recursos que había permitido a Ex-Yarur experimentar con su propia ruta socialista desaparecieron. Después de octubre de 1972, la experiencia de Ex-Yarur se fusionó con la de la nación en general.

Dentro de este contexto cada vez más restringido, había pocas oportunidades para corregir errores o buscar innovaciones. En cambio, el proceso revolucionario en Ex-Yarur fue moldeado por el conflicto social y político que se arremolinaba alrededor de sus muros y los deseos de sus trabajadores por una revolución más profunda y las visiones de un socialismo participativo fueron sacrificadas en el altar de una guerra civil no declarada que ellos no querían y no podían ganar.

Con su propio avance hacia el socialismo en riesgo, Ex-Yarur ahora no estaba más a la vanguardia de la revolución desde abajo; más bien, era un bastión de apoyo trabajador a la más cautelosa revolución desde arriba de Allende. Fue un giro simbolizado por la decisión de Salvador Allende de celebrar el segundo aniversario de la asunción del mando en la fábrica Yarur, donde agradeció a los trabajadores que lo ovacionaban por su apoyo y apeló a que ellos canalizaran "el compromiso demostrado durante el Paro de octubre" en la campaña electoral y "la batalla por la producción". La política social de Ex-Yarur era compartida por la mayoría de los trabajadores chilenos, que miraban a su Presidente, su partido y sus dirigentes sindicales en busca de liderazgo; lealmente contribuían con su trabajo y apoyo, y continuaban esperanzados con una vía pacífica y democrática al socialismo.

En Ex-Yarur, esto quedó claro en las elecciones sindicales de abril de 1973, que revelaron que a pesar de que un cuarto de sus trabajadores apoyaba la "línea revolucionaria" de los socialistas de izquierda, el MAPU y el MIR, cerca de la mitad de los trabajadores de Ex-Yarur, lejos el bloque más grande, endosaba a los candidatos sumados a la línea moderada de la Unidad Popular del Presidente Allende y los comunistas. La misma votación mostraba que a pesar

---

con la oposición respaldando la huelga y la izquierda atacándola como contrarrevolucionaria. Aunque los errores técnicos de la Unidad Popular en el borrador de la ley anual del reajuste salarial abrió el camino para el conflicto y la intransigencia gubernamental intensificándola, los dirigentes de la huelga fueron capacitados y aconsejados por los gremialistas y AIFLD, cuyos propósitos eran políticos (Reinaldo Jara [Santiago], diciembre de 1973; Sergio Bitar [Cambridge, Mass.], octubre de 1975). Véase también Bitar, *Transición*, pp. 229-33. Bitar era ministro de Minería en ese tiempo.

de que la polarización dentro de la izquierda había aumentado y los moderados habían ganado la supremacía, en otros aspectos poco había cambiado desde el año anterior. La izquierda aún representaba cerca de tres cuartos de los trabajadores de Ex-Yarur y los demócratacristianos más de un cuarto. "La vía democrática al socialismo" de Allende todavía parecía viable para la mayoría de los trabajadores de Ex-Yarur, justificando el lamento de un militante del MIR que "para la mayoría aquí, las políticas de la Unidad Popular consisten en conseguir apoyo y ellos no lo ven como reformismo".<sup>872</sup>

Durante los meses que siguieron a las elecciones sindicales de abril, los trabajadores de Ex-Yarur también vivieron la experiencia nacional de división y parálisis. Pronto dentro de la fábrica las rivalidades sectarias entre socialistas y comunistas se hicieron sentir. Dentro del Cordón O'Higgins, la oposición de los comunistas de Ex-Yarur a organizaciones "paralelas" fuera de la CUT restringía el rol de Ex-Yarur. Como consecuencia, el cordón local se volvió débil e inactivo, a pesar del compromiso de un grupo considerable de trabajadores dirigido por el dirigente sindical de izquierda socialista Armando Carrera.

Al mismo tiempo, Ex-Yarur apoyaba la búsqueda de Allende del desvanecido centro, permitiendo entonces que los demócratacristianos eligieran un director sindical en abril de 1973. Significativamente, tras el "tancazo", esta tolerancia izquierdista fue reemplazada por una demanda a los trabajadores demócratacristianos de colocar la solidaridad social por sobre el partidismo político, como en octubre de 1972. Cuando Juan Fuentes, el director sindical demócratacristiano, se negó a romper con la posición de su partido de no apoyar la solicitud de Allende de que se le otorgasen poderes de emergencia para enfrentar la crisis del gobierno civil, fue denunciado por Carrera en una reunión pública y obligado a renunciar y un supervisor demócratacristiano fue echado por realizar un discurso fuertemente antigubernamental fuera de la fábrica. La tolerancia política en Ex-Yarur había caído víctima del conflicto político, que se intensificaba furiosamente fuera de sus puertas. La única pregunta que parecía importar después del "tancazo" era: ¿De qué lado estás tú? Pero esta pregunta dividía a los trabajadores y condenó el diálogo en Ex-Yarur entre la izquierda y el centro e impedía una respuesta unificada a la nueva edición de la "huelga de la burguesía" en agosto de 1973.

Ex-Yarur seguía cumpliendo sus cuotas de producción, extendiendo la distribución directa, y ayudando en el esfuerzo nacional por contener la huelga; pero la continua oposición de los comunistas de Ex-Yarur a participar en el Cordón O'Higgins, limitaba su capacidad para preparar la "defensa" de su

---

<sup>872</sup> Álvaro Ordóñez (Santiago), agosto de 1973.

área contra la amenaza de allanamientos militares o el peligro de un golpe militar. No fue sino hasta el 10 de septiembre, en la víspera del golpe, que los comunistas se decidieron —“en vista de la situación peligrosa”— a “integrar” a sus militantes en el cordón.<sup>873</sup>

Para entonces era muy tarde, a pesar del renovado dinamismo de otros cordones, que movilizaron a sus trabajadores durante el “tancazo” para defender al gobierno y tomar cientos de empresas del sector privado. Durante estas semanas que siguieron de profundización de la crisis, los cordones se unieron en comités regionales y aceleraron sus preparaciones para la defensa de sus “territorios” contra el ataque militar; su movilización de masas y la distribución directa de bienes y servicios estancó fuertemente la “huelga burguesa” de agosto. Si hubieran enfrentado una contrarrevolución puramente civil, como en octubre de 1972, los esfuerzos de los cordones podrían haber tenido éxito, pero bloquear un golpe militar requería un liderazgo nacional, legitimidad y recursos que solo la revolución desde arriba podía proveer. Sin embargo, sus dirigentes desconfiaban de los cordones y veían su estrategia de resistencia popular armada como una ilusión peligrosa; por el contrario, buscaron un compromiso político elusivo con los demócratacristianos. Aunque es improbable que incluso una clase trabajadora unida y armada hubiese podido resistir exitosamente a unas Fuerzas Armadas unidas y dispuestas a usar su poder de fuego superior contra su propia población civil, las divisiones dentro del campo revolucionario rompieron cualquier esperanza de que quedara resistencia efectiva al golpe.<sup>874</sup>

Incluso los trabajadores más “revolucionarios” compartían con Salvador Allende una estrategia “militar” que asumía que una porción de las Fuerzas Armadas se mantendría leal al gobierno y “pelearía junto al pueblo”.

<sup>873</sup> Cordón Industrial Bernardo O’Higgins, reunión del Comité Ejecutivo (10 de septiembre de 1973), notas del autor.

<sup>874</sup> El “tancazo” y sus resultados consolidaron la imagen de los cordones como la última esperanza de la revolución y el “poder popular” alternativo para un camino democrático agotado y un gobierno paralizado. Cada vez más, el descontento de la izquierda con el fracaso del liderazgo revolucionario desde arriba veía a los cordones no solo como una alternativa revolucionaria desde abajo sino incluso como embrión de “soviets” chilenos, instituciones potenciales de poder dual. Nunca sabremos si estas proyecciones eran proféticas o ilusiones, no obstante el golpe reveló que los cordones eran más efectivos política que militarmente. La Izquierda Socialista y el MAPU empujaron a los cordones, mientras el MIR promovió los comandos comunales, que unían a los trabajadores con los pobladores y campesinos (Véase Smirnow, *The Revolution Disarmed*, pp. 81–99; Santa Lucía, “The Industrial Working Class”, pp. 128–66; y Sader y otros, *Cordón Cerrillos–Maipú*. Para una visión más escéptica de los cordones, que argumentaba que involucraban solo a una minoría de los trabajadores industriales chilenos, eran débiles militarmente y políticamente sobrestimados, véase Valenzuela, *Chile*, pp. 101, 131 nota 58).

El Cordón O’Higgins, una zona de cuarteles militares y áreas de entrenamiento, respondió a los rumores de un golpe con planes de fraternizar con las tropas en el cercano parque de la parada y colgar afiches políticos dentro de sus fábricas llamando a los soldados a no disparar contra “sus hermanas y hermanos”.<sup>875</sup> Subrayando la preferencia de los trabajadores chilenos por un proceso democrático y la resistencia pasiva, Héctor Mora, uno de los trabajadores más militantes de Ex-Yarur, un héroe de su “liberación”, confesó que si él hubiera “pensado que Allende iba a conducirnos a una guerra civil, nunca hubiese votado por él”.<sup>876</sup>

El 4 de septiembre de 1973, los frentes de masas de la izquierda movilizaron la manifestación política más grande en la historia chilena en una combativa conmemoración del tercer aniversario de la victoria electoral de Allende y como un gesto de su continuo apoyo a su compañero Presidente. Los trabajadores de Ex-Yarur estaban entre el estimado millón de chilenos que marcharon pasando una y otra vez ante un sobrio Allende, cantando: “¡Allende! ¡Allende! ¡El pueblo te defiende!”.

Ya no importaba. El apoyo de una clase trabajadora movilizada ya no podía impedir el golpe militar, ni tampoco los esfuerzos desesperados del propio Allende podían arreglar un plebiscito nacional durante la semana siguiente. Incluso había decidido romper con el Partido Socialista sobre el tema y pensaba anunciar un plebiscito la noche del 10 de septiembre, pero pospuso 24 horas su anuncio en la radio para pulir sus observaciones, resolver algunos asuntos legales y esperar el beneplácito de los demócratacristianos. Fue una decisión fatal, que simbolizó la estrategia errada de la revolución desde arriba y subrayó la complicidad del partido de centro en la tragedia que luego se desencadenaría.<sup>877</sup>

Mañana sería demasiado tarde. Veinticuatro horas después, Allende estaría muerto, la víctima más prominente del golpe militar que trajo su vía democrática al socialismo —y la revolución desde abajo de Ex-Yarur— a un final violento.

<sup>875</sup> Cordón Industrial Bernardo O’Higgins, reunión del Comité Ejecutivo (10 de septiembre de 1973).  
<sup>876</sup> Héctor Mora (Santiago), agosto de 1973.

<sup>877</sup> Sergio Bitar (Cambridge, Mass.), agosto de 1975. Para un recuento más profundo de esa semana final de un consejero político de Allende, véase Garcés, *Allende*, pp. 331–57. El rol de los partidos políticos era legitimar un golpe militar declarando la “ilegalidad” del gobierno, usando el conflicto constitucional sobre el área de propiedad social como una excusa mayor. Prats mismo sostenía al ex-Presidente Eduardo Frei como personalmente responsable del golpe, acusándolo de “usar a los militares para volver al poder” (véase *Washington Post*, 8 de marzo de 1977). El rol principal de los generales demócratacristianos tales como Oscar Bonilla y Sergio Arellano, ambos ex asistentes de Frei, en la conspiración del golpe, apoya este punto.



## Capítulo 18

### La muerte de un sueño

El golpe comenzó en la Armada en Valparaíso el amanecer del martes 11 de septiembre de 1973, pero pronto se extendió al Ejército y a la Fuerza Aérea.<sup>878</sup> A las 10 de la mañana, los carabineros se habían unido a la rebelión militar y el Presidente Allende enfrentaba un ultimátum de sus Fuerzas Armadas unidas que no aceptaría, pero tampoco podía resistir con éxito. Empeñado en negar la legitimidad de la rebelde Junta Militar y de dar el ejemplo revolucionario, Allende rechazó su ultimátum y en cambio optó por el martirio, prediciendo que "el futuro pertenecerá a los trabajadores". Se le unieron en esta resistencia suicida en el palacio presidencial algunos de sus amigos y asesores cercanos, secundados en los edificios gubernamentales alrededor de la Plaza de la Constitución por militantes de las Juventudes Socialistas. A las 14 horas, el palacio presidencial estaba en llamas y Salvador Allende estaba muerto, con una metralleta en sus manos, muriendo como el revolucionario que siempre había afirmado ser, aunque rara vez lo pareciera.

Para entonces, la batalla había terminado en Ex-Yarur aunque allí los trabajadores tomaron una decisión muy diferente a la del compañero Presidente. Los trabajadores de Ex-Yarur habían comenzado su turno diario como siempre y solo se dieron cuenta de que "algo estaba pasando" cuando aviones y helicópteros comenzaron a sobrevolar. Pronto las radios les informaron del golpe militar y a media mañana un agente de Investigaciones llegó para confirmar que el palacio presidencial estaba sitiado, el centro de la ciudad bajo control rebelde e Investigaciones el único servicio leal que quedaba.

<sup>878</sup> Excepto donde se indique lo contrario, este capítulo está basado en mis propias observaciones y entrevistas y en mi lectura de la prensa chilena y extranjera. También me he basado en mi artículo titulado: "The Economic Consequences of the Chilean Counterrevolution", *Latin American Perspectives*, 2 (Verano de 1974), 92-102. Con el fin de proteger mis fuentes, he cambiado los nombres de los trabajadores entrevistados después del golpe que también fueron citados en los capítulos anteriores.

A las 10 de la mañana, fue dada la orden de detener las máquinas para una reunión especial. Sería la última Asamblea de Trabajadores en Ex-Yarur. Aunque algunos abogaban por la resistencia armada, no había armas en la fábrica con las cuales resistir, había existencias inflamables de algodón y elementos químicos dentro de la industria y un regimiento de artillería al otro lado de la calle. Tampoco había un entusiasmo generalizado por una defensa armada de la fábrica. Los trabajadores de Ex-Yarur estaban listos para repeler un ataque de los terroristas de derecha o de la brigada de choque de Yarur, con palos puntiagudos si era necesario, pero no estaban preparados para confrontar al Ejército chileno. No tenían ni las armas ni el entrenamiento ni la mentalidad ni voluntad para tan desigual lucha armada. Los comunistas se habían opuesto a ese tipo de preparaciones porque eran provocativas y los socialistas y el MIR resultaron ser “solo teóricos, no revolucionarios prácticos”, quienes fallaron en prepararse para el golpe militar que ellos mismos habían pronosticado.<sup>879</sup> Temprano en la tarde, las noticias alcanzaron a Ex-Yarur de que la situación militar era desesperada. Los trabajadores decidieron que la resistencia era inútil y que, el que quisiera, podía irse a casa mientras todavía era posible. Fue el último acto de participación trabajadora en Ex-Yarur.

Para media tarde, solo un puñado de los trabajadores más “revolucionarios” permanecía en la fábrica, manteniendo una “defensa simbólica”.<sup>880</sup> La mañana siguiente, saltaron el muro sur para no ser capturados por las tropas que se acercaban desde el norte a tomar el control de la fábrica, dejando solo el orgulloso lienzo –“Ex-Yarur: Territorio Libre de Explotación”– para oponerse a su ingreso.

Otras fábricas de Santiago sí resistieron, particularmente aquellas en los cordones industriales más combativos, tales como Cordón Vicuña Mackenna y Cordón Cerrillos. La encarnizada “Batalla de Santiago” se prolongó durante 5 días, pero fue una contienda desigual, en la cual los trabajadores tuvieron que oponerse con armas improvisadas al sobredimensionado poder bélico de un implacable ejército moderno. Las Fuerzas Armadas redujeron los cordones industriales y poblaciones marginales que resistieron, uno por uno, incorporando tanques y helicópteros artillados cuando era necesario, haciendo su primera guerra en un siglo –contra su propio pueblo–. Dentro de una semana, la ilusión del “poder popular” había sido destruida, las fantasías izquierdistas de una

<sup>879</sup> Germán Gómez (Santiago), noviembre de 1973. La amargura de este simpatizante del MIR ante el fracaso del liderazgo revolucionario era compartida por muchos trabajadores izquierdistas entrevistados después del golpe.

<sup>880</sup> Lorenzo Aguirre (Santiago), octubre de 1973.

división en el Ejército o un levantamiento popular se desvanecieron y una dictadura militar fue consolidada. La pelea había acabado, pero la matanza recién comenzaba.

Durante las semanas que siguieron, alrededor de 1.500 chilenos fueron asesinados por sus propias Fuerzas Armadas. A muchos los mataron soldados que dispararon primero y preguntaron después; a otros los ejecutaron en estadios deportivos y cuarteles militares, la mayoría después de torturas brutales. Todos aquellos, cuyo trágico destino apareció en los medios y por quienes hubo protestas en el extranjero, eran prominentes figuras –dirigentes políticos, culturales o laborales–. Pero la mayoría de las víctimas de este terror eran desconocidos, jóvenes trabajadores que vivían en los campamentos o en las poblaciones obreras que rodeaban las ciudades de Chile, como los trabajadores de Ex-Yarur, algunos de los cuales desaparecieron durante esta masacre. Aunque esta violencia oficial muchas veces parecía arbitraria, la política que la dirigió estaba calculada: un ataque a la clase trabajadora, que fue asumida como el principal antagonista de los militares y el único grupo del que temían el posible surgimiento de una rebelión popular o una resistencia efectiva al golpe de Estado. La mira e intensidad de la represión reflejó el grado y profundidad de la movilización popular en Chile en septiembre de 1973. Era un homenaje irónico al éxito de la revolución desde abajo.

Activistas izquierdistas suficientemente afortunados de sobrevivir a la masacre inicial fueron victimizados de otras maneras. Miles, quizás 100.000, fueron detenidos como resultado de allanamientos o de denuncias anónimas de vecinos o colegas. Todos fueron interrogados, la mayoría torturados y muchos desaparecieron en las cárceles y campos de concentración de la Junta, localizados en los áridos desiertos del norte o las congeladas islas del sur. Los detenían sin órdenes judiciales, encarcelaban sin cargos o los presentaban ante tribunales militares irregulares y arbitrarios, y se les acusaba de actos que en general no eran delitos en el momento en que supuestamente se cometieron. Se estima que 100.000 izquierdistas –10 a 20% de la fuerza laboral en las industrias socializadas– fueron purgados de sus trabajos por sus ideas políticas y después puestos en las listas negras de manera que se mantuvieran desempleados.<sup>881</sup>

A fines de 1973, un oficial del Ejército chileno podría “asegurar” a un observador externo que los militares se habían movido desde “la matanza

<sup>881</sup> Richard Pierson, “Chile: Can the Junta Rule?” *Ramparts* (junio de 1974), pp. 25-28. Fuentes de la iglesia después estimaron el número de arrestos políticos en 95.000, cercano a 1 de cada 100 chilenos (*The New York Times*, 12 de mayo de 1975).

masiva a la matanza selectiva<sup>882</sup> —una represión computarizada, centrada en cuadros locales que podían dirigir un movimiento de resistencia—. Pronto sería dirigido por la DINA, la temida policía secreta de la Junta que institucionalizó la tortura como técnica de interrogación. Se estima algunos que presionaron a uno de cada 10 chilenos a informar sobre sus vecinos y amigos, colegas y compañeros de trabajo e hizo de Chile un sinónimo internacional de la denegación de los derechos humanos. Pese a que esta represión multifacética afectaba a chilenos de todas las clases y vocaciones, nuevamente fueron sus trabajadores los que más sufrieron los esfuerzos militares por “extirpar el cáncer marxista”<sup>883</sup> y consolidar su dictadura. No solo fueron liquidados los cordones industriales y las fábricas socializadas ocupadas por soldados. También se proscribieron los sindicatos nacionales y regionales y sus dirigentes izquierdistas asesinados, encarcelados o llevados a la clandestinidad.

La represión de la clase trabajadora organizada no paró con la decapitación de su directiva nacional y regional. Dentro de las empresas, la participación trabajadora finalizó, junto con la democracia sindical y la negociación colectiva. Se prohibieron todas las elecciones sindicales locales con la gerontocracia reemplazando la democracia como el principio de selección. Los cargos sindicales ahora eran asignados a los trabajadores más viejos de la empresa y los sindicatos mismos fueron reducidos a jugar roles formales, impidiéndoles la defensa activa de los intereses de sus miembros o la protesta por los abusos cometidos en su contra.

La democracia fue otra baja del golpe. La Junta impuso la ley marcial, cerró el Congreso y suspendió la Constitución. Los demócratacristianos esperaban heredar el poder al que habían contribuido a quitar a la Unidad Popular, pero estaban muy equivocados. Todas las actividades políticas fueron proscritas: los partidos de izquierda prohibidos, los demás suspendidos indefinidamente. Se prohibieron las elecciones de cualquier tipo, incluso para las Juntas de Vecinos, las cuales eran objeto de intervención y “reestructuración” militar. Las libertades civiles fueron violadas como rutina y la libertad de expresión desapareció. Más de la mitad de los periódicos nacionales fueron prohibidos o suspendidos y los medios que sobrevivieron eran objeto de una dura censura del régimen. Se quemaban libros en plazas públicas y bibliotecas y la posesión de “literatura subversiva” se convirtió en motivo de detención. Los docentes, estudiantes y programas de las universidades y colegios también fueron

sistemáticamente purgados como parte de lo que los oficiales militares cándidamente describían como una “limpieza de cabezas”. A fines de 1973, nada quedaba de la orgullosa democracia chilena o del pluralismo tradicional. En la superficie, se había borrado cinco décadas de política democrática en menos de cinco meses.

Para entonces, era evidente que el régimen militar también se había embarcado en una contrarrevolución económica de largo alcance, la cual revertiría no solo los “cambios irreversibles” de la era de Allende, sino también el fuerte rol económico del Estado, industrialización protegida y políticas de bienestar establecidas durante las décadas precedentes de reformas. Su propósito era imponer el capitalismo neoliberal patrocinado por “los Chicago Boys”, los asesores económicos de la Junta, educados en Estados Unidos y apoyados con la ayuda sustancial de los Estados Unidos, cuya complicidad en el golpe y sus consecuencias fue oficialmente negada, pero que ha sido suficientemente conocida después.<sup>884</sup>

El programa de austeridad que implementaron era tan duro y regresivo que requería una implacable y masiva represión para implementarlo. Controles de precios y subsidios a los consumos de bienes básicos —características chilenas desde 1930— fueron ahora eliminados, los salarios congelados y la huelga y la negociación colectiva prohibidas. El resultado fue un incremento de 1.000% en el precio del pan, una inflación de cuatro dígitos y una caída a la mitad de los salarios reales durante los seis meses que siguieron al golpe. En el proceso, la participación laboral en ingreso nacional, que había alcanzado 66% en 1972, cayó a cerca de la mitad. A esta política económica regresiva le fue sumada la restauración de largo alcance de la propiedad privada, comenzando con las empresas —tales como Yarur S.A.— que habían sido tomadas, pero no compradas, por el gobierno de Allende.

Cuando los trabajadores de Yarur volvieron a sus trabajos el 20 de septiembre de 1973, encontraron su fábrica ocupada por soldados y manejada por el Ejército. En la oficina desde la cual el viejo dirigente de la CUT, Óscar Ibáñez, había sostenido las relaciones laborales, el capitán Luis Zanelly, jefe de seguridad militar, ahora sostenía un “tribunal”. Durante los días que siguieron, Zanelly interrogó a cada uno de los trabajadores, presionándolos a todos para que in-

<sup>882</sup> Mayor Augusto Laredo (Santiago), diciembre de 1973. He cambiado el nombre del oficial.

<sup>883</sup> General Gustavo Leigh Guzmán, comandante en jefe de la Fuerza Aérea, emisión radial y televisiva, 11 de septiembre de 1973.

<sup>884</sup> Investigadores del Senado después confirmaron la complicidad de los Estados Unidos en el golpe, pero los documentos secretos norteamericanos recientemente desclasificados revelan una complicidad mayor, incluso posibles planes de ayudar a los golpistas en caso de necesidad (Peter Kornbluh, ed., *The Pinochet File* (Nueva York, 2003), pp. 112-117.) (Senado de EE.UU., Select Committee to Study Government Operations with Respect to Intelligence Activities, Staff Report: “Covert Action in Chile, 1963-1973”. [Washington, D.C., 1975], p. 28).

formaran sobre sus compañeros, haciendo depender su destino del tenor de las denuncias que hicieran.

Si la presencia y las prácticas del capitán Zanelly significaban el fin de la libertad en la fábrica Yarur y el comienzo de una nueva era de represión militar, la selección del coronel Armando Baeza como delegado gubernamental simbolizaba la contrarrevolución que se esperaba implementaría. El coronel Baeza no era extraño a la industria Yarur. Interventor del gobierno tras la huelga de 1962, había quebrado ese temprano movimiento de trabajadores, purgado la fábrica de "marxistas" y restaurado "la disciplina y el orden". Ahora Baeza era llamado a desarrollar una tarea notoriamente similar en las condiciones muy diferentes de septiembre de 1973. El coronel Baeza estaba allí para volver atrás —a un tiempo anterior a la participación trabajadora, una empresa socializada o a un sindicato independiente existente en la industria Yarur.

Durante las semanas que siguieron, la inteligencia militar purgó la fuerza laboral de activistas y algunos de los dirigentes sindicales y los consejeros fueron detenidos, torturados y encarcelados. La estructura entera de participación trabajadora desapareció, junto con muchos de los delegados de comité, la democracia en la planta de producción, la igualdad en las relaciones sociales y el sentido de comunidad. La jerarquía, alienación, represión y el temor retornaron, acompañados de despidos masivos y salarios de hambre. Detrás de las bayonetas del Ejército chileno, una disciplina industrial incluso más autoritaria y opresiva que el viejo orden se había impuesto en la fábrica Yarur.

Sin embargo, la producción y productividad se mantuvieron altas, y lo que un supervisor denominó "la restauración de la disciplina de trabajo"<sup>885</sup> era solo una explicación parcial. Durante los tres primeros meses de administración militar los trabajadores de Yarur se pusieron a trabajar con la misma diligencia que habían desplegado durante los últimos meses de participación trabajadora. "Todos estábamos poniendo el hombro para convencer a los militares de no devolver la fábrica", explicó un tejedor.<sup>886</sup> Era una última expresión del espíritu de Ex-Yarur, uniendo a los trabajadores en una acción calculada para preservar lo poco que quedaba de su "liberación". Incluso estaban dispuestos a aceptar una rápida y masiva reversión en su fábrica y vidas, una que los privaba de la mayoría de sus logros y hacía polvo casi todas sus aspiraciones siempre que "el Chico (Amador Yarur) no volviera".<sup>887</sup> Era un punto en

<sup>885</sup> Roberto Caldera (Santiago), noviembre de 1973.

<sup>886</sup> Fernando Balaguer (Santiago), diciembre de 1973.

<sup>887</sup> Jaime Costa (Santiago), diciembre de 1973.

que todos, excepto el pequeño número de leales de Yarur, estaban de acuerdo y con una determinación que trascendía la política y el estatus.

A fines de noviembre, ellos creyeron que habían demostrado su punto y comunicado su mensaje. Algunos especulaban que la solución podía ser una administración tripartita de la fábrica, en que la empresa podía recuperar el control formal, pero un consejo de administración gobierno-trabajadores podía manejarla; otros visualizaban una administración militar indefinida de su empresa. Ambos grupos compartían la expectativa de que la Junta no restauraría a los Yarur en la administración directa de la industria y que "el Chico" no se atrevería a volver a dirigirla.

Todos sus esfuerzos fueron en vano. Los trabajadores de Yarur no se habían dado cuenta de la alianza entre los militares y capitalistas de Chile que subyacía al nuevo régimen ni entendían la ideología extrema de empresa privada que impulsaba a sus asesores económicos. La Junta podía prometer "proteger las conquistas sociales y económicas de los trabajadores"<sup>888</sup> y el coronel Baeza podía hablar vagamente de un posible "estatuto de garantías", asegurando a los trabajadores alguna forma de "participación real", pero sus afirmaciones públicas indicaban que la industria Yarur sería restaurada a sus "legítimos dueños".<sup>889</sup> Su trabajo era preparar el terreno para el retorno del viejo orden, restaurando la producción y la disciplina trabajadora, el control social y la pasividad política. En diciembre, la tarea estaba completa.

La mañana del viernes 7 de diciembre, Baeza dijo a los encargados de departamentos que Amador Yarur pronto volvería a hacerse personalmente cargo de la fábrica. Esa misma tarde los trabajadores recibieron las noticias de sus supervisores en reuniones especiales. Su reacción inicial fue de sorpresa, seguida por una ola de desesperación que inundó toda la fábrica, uniendo a los trabajadores por última vez en una causa común. Durante el fin de semana, conversaron de "presentar una petición" o de "hacer algún tipo de protesta".<sup>890</sup> Pero cuando llegaron a trabajar el lunes, encontraron soldados armados patrullando cada sección de trabajo y "todo el mundo estaba asustado, pensando en lo que había pasado en otras partes".<sup>891</sup> Esta demostración renovada de la disposición de los militares de usar la fuerza bruta intimidó a los trabajadores sumiéndolos en la pasividad. La vuelta de

<sup>888</sup> General César Mendoza Durán, General Director de Carabineros, emisión radial y televisiva, 11 de septiembre de 1973.

<sup>889</sup> *La Tercera* (Santiago), 10 de octubre de 1973, p. 7.

<sup>890</sup> Diego Solano (Santiago), enero de 1974.

<sup>891</sup> *Ibid.*

las tropas fue seguida por una nueva ola de despidos, una segunda purga política calculada para sacar a los trabajadores de la industria que podían surgir como dirigentes de un movimiento de oposición a la vuelta de Amador Yarur. Aunque los trabajadores trataron de mantener su dignidad, cada vez más su determinación dio paso al desespero; y su unidad, a la división.

El 24 de enero de 1974, Amador Yarur volvió a hacerse cargo de su industria familiar de algodón, mientras los militares vigilantes resguardaban a los trabajadores, simbolizando la alianza de las Fuerzas Armadas y el capitalismo que había puesto fin a su "territorio libre de explotación". Ex-Yarur ya no existía, vivía solo en las memorias de sus trabajadores y en las páginas de la historia.

A fines de mes, "don Amador" estaba de nuevo a cargo de "su" industria desde la oficina de paneles de madera en el corredor de mármol del edificio de administración. Allí hablaba de sus planes para restaurar la estatua derribada de Juan Yarur a su "lugar legítimo" al frente de la fábrica que su padre había fundado.<sup>892</sup> En febrero de 1974, la contrarrevolución en la industria Yarur estaba completa.

Para entonces, la mayoría de los trabajadores que había dirigido el movimiento de toma y socialización de la industria ya no estaban en la industria restaurada. Algunos estaban muertos o habían "desaparecido"; otros estaban encarcelados o estaban en la clandestinidad. Raúl Oliva estaba desaparecido, Jorge Lorca estaba en un campo de concentración en el desierto y Ricardo Catalán estaba en la resistencia clandestina. Pablo Rosas había sido detenido cuatro veces, salvajemente torturado las cuatro veces y luego liberado para ver si sus movimientos llevaban a la policía secreta a sus camaradas comunistas clandestinos. Para entonces, alrededor de 200 activistas ya no estaban, los habían echado por sus creencias políticas, aumentando las filas de desempleados. Marcados como "marxistas", les sería difícil encontrar otro trabajo, sobre todo en una economía que ya caía hacia una recesión. Con la vuelta de Amador Yarur, los trabajadores que se mantenían estaban convencidos de que las purgas a las que habían sobrevivido no eran sino el preludio de otras nuevas que luego vendrían.

Los dirigentes de Ex-Yarur habían pagado un pesado precio por su rol en el movimiento de trabajadores, pero los trabajadores de base de Yarur no lo habían pasado mucho mejor. Muchos habían perdido amigos o parientes en la represión que siguió al golpe. Adicionalmente a los 200 que ya habían sido purgados por sus ideas políticas, muchos más perderían sus puestos en los años que siguieron, víctimas de la represión social de Amador Yarur y de la

<sup>892</sup> Amador Yarur (Santiago), enero de 1974.

política económica neoliberal regresiva del general Pinochet. Incluso aquellos que mantenían sus trabajos encontraron sus salarios reales cortados a la mitad y sus familias reducidas a "una dieta de pan, cebollas y té".<sup>893</sup> Aquellos que habían perdido su trabajo se vieron obligados a depender de la caridad de sus parientes, amigos o de la Iglesia. Sin embargo, tan grave como estas pérdidas físicas y penurias materiales fue el trauma psicológico que sufrieron. Los trabajadores de Yarur pagaron un caro precio por su temeridad en creer que se habían convertido en dueños de su propio destino.

Berta Castillo estaba muy consciente del precio que ella había pagado. Apenas tenía 30, se veía vieja, con los hombros caídos y prematuras canas. En Ex-Yarur había sido una de las más fervientes creyentes, una trabajadora modelo, una participante activa y una compañera popular. En menos de cinco meses había perdido su trabajo, su casa y su esposo en el golpe y la contrarrevolución. "Pero lo peor de todo", concluyó apenada, "ellos han matado mi sueño... era un sueño tan hermoso".<sup>894</sup>

<sup>893</sup> Teodoro Castro (Santiago), enero de 1974.

<sup>894</sup> Berta Castillo (Santiago), enero de 1974.

## Abreviaturas

- AIFLD Instituto Americano para el Desarrollo del Libre Trabajo.
- ALALC Asociación Latinoamericana de Libre Comercio.
- ANEF Asociación Nacional de Empleados Fiscales.
- API Acción Popular Independiente (partido).
- CEREN Cuadernos de la Realidad Nacional.
- CIA Agencia Central de Inteligencia (EE.UU.).
- CIE Comisión de Investigaciones Especiales, Ministerio de Economía.
- CORA Corporación de Reforma Agraria.
- CORFO Corporación de Fomento de la Producción.
- CTCH Confederación de Trabajadores de Chile.
- CUP Comité de Unidad Popular.
- CUT Central Única de Trabajadores.
- DGT/DOS Dirección General del Trabajo, Departamento de Organizaciones Sociales, Ministerio del Trabajo.
- DINA Dirección de Inteligencia Nacional.
- DIRINCO Dirección de Industria y Comercio.
- EURE Estudios Urbanos y Regionales.
- FENATEX Federación Nacional de Trabajadores Textil.
- FOCH Federación Obrera de Chile.
- FRAP Frente de Acción Popular.
- FRENAP Frente Nacional de Empresarios Privados.
- FTR Frente de Trabajadores Revolucionarios.
- GAP Grupo de Amigos Personales (de Allende).
- INCHITEX Instituto Textil de Chile.
- ITT International Telephone and Telegraph Corporation.
- JAP Junta de Abastecimientos y Precios.
- JJCC/Jota Juventudes Comunistas de Chile.
- MAPU Movimiento de Acción Popular Unitario.

- MIR Movimiento de Izquierda Revolucionario.
- ODEPLAN Oficina de Planificación Nacional.
- PADENA Partido Democrático Nacional.
- PIR Partido de Izquierda Radical.
- RCA Radio Corporation of America.
- SAYMCHA Sociedad Anónima Yarur, Manufacturas Chilenas de Algodón.
- SCSSSABC Superintendencia de Empresas de Seguros, Sociedades Anónimas.  
/DSAE Cámaras de Comercio, Departamento de Sociedades Anónimas.
- Ses. Extra. Sesiones Extraordinarias del Congreso.
- Ses. Ords. Sesiones Ordinarias del Congreso.
- SOFOFA Sociedad de Fomento Fabril.
- UTE Universidad Técnica del Estado.

## Bibliografía

### Fuentes primarias

#### *Entrevistas*

Gran parte de mis entrevistas fueron con trabajadores cuyos nombres he cambiado en este libro con el fin de proteger a mis fuentes. No tiene sentido anotar estos nombres ficticios en una bibliografía. Se encuentran en las notas al pie correspondientes y en el índice. Las entrevistas a figuras públicas que resultaron particularmente valiosas para este libro incluyen las siguientes.

- ALLENDE, SALVADOR. Santiago, julio de 1972.
- BUSSI DE ALLENDE, HORTENSIA. Santiago, junio de 1972.
- BAHNA, HENRY. Santiago, septiembre de 1972.
- BITAR, SERGIO. Cambridge, Mass., junio-sept. 1975.
- CARRILLO, LUIS. Santiago, diciembre de 1973-enero de 1974.
- CHONCHOL, JACQUES. Santiago, mayo de 1972.
- ESPINOZA, HÉCTOR. Santiago, julio-agosto de 1972.
- GARCÉS, JOAN. Santiago, junio de 1972.
- GARRETÓN, ÓSCAR GUILLERMO. Santiago, agosto de 1972.
- GUMUCIO, RAFAEL. Santiago, junio de 1972.
- HIRMAS, MIGUEL. Santiago, enero de 1974.
- IBÁÑEZ, ÓSCAR. Santiago, mayo de 1972.
- JARA, REINALDO. Santiago, diciembre de 1973-enero de 1974.
- KIRBERG, ENRIQUE. Nueva York, abril-mayo de 1980.
- LABARCA, HERNÁN. Santiago, agosto de 1972.
- LETELIER, ORLANDO. Nueva York, septiembre de 1976.
- MAIRA, LUIS. Santiago, junio de 1972.
- MORALES, FERNANDO. Santiago, enero de 1974.
- PALESTRO, TITO. Santiago, julio de 1972.

PALMA, IGNACIO. Santiago, julio de 1972.  
 POBLETE, VICENTE. Santiago, febrero y agosto de 1972.  
 SAID, DOMINGO. La Paz, julio de 1973.  
 SAID, JUAN. Santiago, julio de 1972.  
 SÁNCHEZ, JUAN FRANCISCO. Santiago, septiembre de 1972.  
 SEPÚLVEDA, ADONIS. Santiago, junio de 1972.  
 SMITH, LEGRAND. La Paz, julio de 1973.  
 SUMAR, FERNANDO. Santiago, enero de 1974.  
 TAULIS, PATRICIO. Santiago, agosto de 1972.  
 TARUD, RAFAEL. Santiago, julio de 1972.  
 TEITELBOIM, VOLODIA. Santiago, abril-junio de 1972.  
 TOMIC, RADOIRO. Princeton, N.J., abril de 1975.  
 VALECH, VÍCTOR. Santiago, diciembre de 1973.  
 VAN LANCKER, ANDRÉS. Santiago, septiembre de 1972.  
 VIÓ, VÍCTOR. Santiago, mayo-junio de 1972.  
 YARUR BANNA, JORGE. Santiago, agosto de 1972.  
 YARUR LOLAS, NICOLÁS. Santiago, enero de 1974.

## Fuentes de archivo

A menos que se indique lo contrario, todos los archivos en la siguiente lista están localizados en Santiago, Chile.

Arequipa. Archivo Departamental. Registro de Escrituras Públicas. Archivos notariales, de los cuales el Archivo del Notario Dr. Víctor Rojas Romero resultó ser el más útil.  
 Arequipa. Oficina de Registros Públicos. Registro de Propiedad Privada. Distrito de Arequipa, 1906-26.  
 Arequipa. Archivo de la Municipalidad. Libro de toma de razón de las licencias expedidas por la Inspección de Policía. Tomo I.  
 Arequipa. Parroquia del Sagrario. Libro de Bautismos. 1918-20.  
 Central Única de Trabajadores. Los documentos en poder del autor incluyen copias de las actas del Consejo Directivo Nacional para 1953-62, actas de reuniones con delegados de sindicatos textiles en 1953, apuntes para 1953-59 e informes internos misceláneos y memorandos.  
 Chile. Corporación de la Reforma Agraria. Departamento de Control y Estadística. "Expropiaciones del 1965 - 31 de marzo de 1972" y otras estadísticas no publicadas.  
 Chile. Dirección de Registro Electoral. "Variación porcentual de los partidos

políticos, 1957-1971". Estadísticas no publicadas.  
 Chile. Ministerio de Economía. Comisión Especializada. Informes Internos de Investigación de Yarur S.A. y Tejidos Caupolicán S.A. desde 1971.  
 Chile. Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos. Departamento de Empresas. Estadísticas no publicadas y memorandos internos sobre desempleo e inversiones en el área de propiedad social de 1971-72.  
 Chile. Ministerio del Trabajo. Departamento de Conflictos Colectivos, Sueldos y Salarios. Correspondencia de 1960-65 y estadísticas no publicadas sobre sueldos, salarios y huelgas de 1960-70.  
 Chile. Ministerio del Trabajo - Dirección General del Trabajo. Correspondencia e informes internos de 1939-71 con relación a la fábrica Yarur, sus condiciones de trabajo y relaciones laborales, incluyendo las peticiones sindicales e informes de huelgas. Hay archivos separados del Sindicato Industrial Yarur S.A. (1939-71) y el Sindicato Profesional de Empleados Particulares Yarur S.A. (1970-71), el que incluye estatutos, resultados de elecciones, recuentos, lista de socios y correspondencia.  
 Chile. Ministerio del Trabajo. Junta de Conciliación Especial para los Textiles de Santiago. Los archivos incluyen los libros de actas de la junta de conciliación, demandas contractuales y acuerdos y correspondencia de 1939-71.  
 Ex-Yarur. Los documentos investigados incluyen contratos y reglamentos internos de 1971-72, "Libro de acuerdos y órdenes de los Interventores" para 1971, "Actas del Comité Coordinador" para 1971-72, "Resoluciones del Consejo Administrativo" para 1971-72, tanto como estadísticas no publicadas y memorandos internos e informes. Legalmente, Ex-Yarur representa una intervención temporal del Estado en la administración de Yarur S.A., la cual comenzó en abril de 1971 y finalizó en enero de 1974.  
 Instituto Textil de Chile. Estadísticas no publicadas de 1962-72.  
 Manufacturas Textiles Forno. La Paz. Informes de la empresa y la historia de la empresa escritos a máquina en 1958.  
 Notario Abraham del Río. Compras de tierras de 1935.  
 Notario Javier Echeverría Vial. Acuerdos contractuales de 1936.  
 Notario Jorge Gaete Rojas. Acuerdos de asociación de 1936-37.  
 Oruro. Cámara de Comercio. Registro Mercantil. Vols. I-II.  
 Said, S.A. La Paz. Informes de la empresa y la historia de la empresa escritos a máquina en 1973.  
 Said y Yarur. Correspondencia en el archivo de Yarur S.A..  
 Sindicato Industrial Yarur S.A., Manufacturas Chilenas de Algodón. Actas de

- reuniones sindicales de 1961-71.
- Sindicato Profesional de Empleados Particulares del Banco de Crédito e Inversiones. Correspondencia; informes internos.
- Sindicato Profesional de Empleados Particulares de Yarur S.A.. Manufacturas Chilenas de Algodón. Actas de 1970-71.
- Sindicato Único de los Trabajadores de Ex-Yarur. Actas de 1971-72.
- Superintendencia de Empresas de Seguros, Sociedades Anónimas y Bolsas de Comercio. Departamento de Sociedades Anónimas. Los archivos de las sociedades anónimas contienen prospectos y estatutos, informes de la empresa e informes de investigaciones estatales, correspondencia y listas de accionistas. Los archivos de las empresas que investigué incluyen Algodones Hirmas, Distribuidora Talca, Empresas Juan Yarur, Manufacturas Sumar, Saavedra Benard, Tejidos Caupolicán, Textil Viña, Textil Progreso y Yarur.
- Tejidos Caupolicán. Estadísticas no publicadas y memorandos internos e informes.
- Universidad Mayor de San Andrés de La Paz. La Paz. Depósito de documentos históricos del gobierno. Lo más valioso para este libro fueron los informes del Ministerio de Hacienda y la correspondencia relativa a comercio e industria de 1929-35.
- Yarur Hermanos. Esto incluye correspondencia, contratos, inventarios y libros de cuentas. En el archivo de Yarur S.A.
- Yarur S.A. Manufacturas Chilenas de Algodón. Incluye correspondencia, informes de la empresa, memorandos internos, estadísticas no publicadas, registros de personal, informes de la policía interna de la empresa y las actas de las reuniones del directorio.

## Fuentes impresas de gobierno y organizaciones

- Allende, Salvador. *Mensaje del Presidente... ante el Congreso Nacional*. Santiago, 1971, 1972, 1973.
- Amnesty Internacional. *Report*. Londres, 1973-74.
- Asociación Chileno-Árabe de Cooperación. *Censo de la población de origen árabe del Gran Santiago*. Santiago, 1970.
- Brigada Ibañista de Yarur. *Camaradas: ¡Adelante!* Santiago, 1952.
- British Chamber of Commerce of Chile. *Bulletin*. Santiago, 1947-52.
- Central Única de Trabajadores (CUT). Primer Encuentro Nacional de Trabajadores Textiles. *Participación es Poder*.
- Chile, *El Diario Oficial*. Santiago, 1973-74.

- Chile, Cámara de Diputados. *Diario de Sesiones*. Santiago, 1934-73.
- Chile, Cámara de Senadores. *Diario de Sesiones*. Santiago, 1934-73.
- Chile, Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). *Cinco años de Labor, 1939-1943*. Santiago, 1944.
- *Estudio provisorio de una política textil nacional*. Santiago, 1969.
- *Geografía económica de Chile*. 4 vols. Santiago, 1950-60.
- *Informe de la misión chilena al área andina*. Santiago, 1968.
- Chile, Dirección General de Estadística. *Censo Industrial*. Santiago, 1938, 1948, 1958.
- Chile, Instituto Nacional de Estadísticas. *IV Censo Nacional de Manufacturas*. Santiago, 1968.
- Chile, Oficina de Planificación Nacional. *Antecedentes sobre el desarrollo chileno, 1960-70*. Santiago, 1971.
- *Informe económico anual*. Santiago, 1971, 1972.
- *Resumen del plan de la economía nacional, 1971-76*. Santiago, 1971.
- Chile, Secretaría General de Gobierno. *Libro blanco del cambio de gobierno en Chile*. Santiago, 1973.
- Consultores en Ingeniería y Administración (CADE). *Situación actual y proyecciones futuras de la industria textil chilena*. 8 vols. Santiago, 1968-69.
- Frente de Trabajadores Revolucionarios (FTR) de Ex-Yarur. *Alerta*. Santiago, 1971-73.
- Great Britain. Department of Overseas Trade. *Economic Conditions in Chile*. London, 1932-35.
- *Report on Economic and Commercial Conditions in Chile*. London, 1936-39.
- Instituto Textil de Chile. *Memorias*. Santiago, 1962-72.
- MAPU. *El libro de las 91: las empresas monopólicas y el área social de la economía chilena*. Santiago, 1972.
- *El primer año del gobierno popular*. Santiago, 1972.
- *El segundo año del gobierno popular*. Santiago, 1973.
- MAPU de Ex-Yarur. *De Frente*. Santiago, 1972.
- Movimiento de Izquierda Revolucionario (MIR). *Chile: The MIR and the Tasks of the Resistance*. Oakland, Calif., 1976.
- Municipalidad de Santiago, Comisión Especial. *El transporte colectivo de pasajeros en la ciudad de Santiago*. Santiago, 1935.
- Partido Comunista de Chile (PCCH). *Documentos del Cincuentenario del ...* Santiago, 1972.
- Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA). *Boletín Mensual*. Santiago, 1914-73.

- Industria*. Santiago, 1938-54.  
 —————*Memorias*. Santiago, 1914-72.  
 Unidad Popular (UP). *Programa de la Unidad Popular*. Santiago, 1972.  
 Unión Socialista Popular. *El nuevo sindicato del área social*. Santiago, 1972.  
 United Nations (UN), Economic Commission for Latin America (CEPAL).  
*Economies of Scale in the Cotton Spinning and Weaving Industry*. Nueva York,  
 1966.  
 —————*La industria textil en América Latina*. Vol. 1. Chile. Vol. 12. *Informe  
 Regional*. Nueva York, 1962, 1968.  
 —————*Labour Productivity of the Cotton Textile Industry in Five Latin  
 American Countries*. Nueva York, 1951.  
 —————*Problems and Prospects of the Textile Industry in Latin America*. Nueva  
 York, 1965.  
 United States, House of Representatives. Committee on Foreign Affairs,  
 Subcommittee on Inter American Affairs, *United States and Chile during  
 the Allende years, 1970-1973*. Washington, D.C., 1975.  
 United States. Senate, Select Committee to Study Governmental Operations  
 with respect to Intelligence Activities. Informe interno. *Alleged  
 Assassination Plots Involving Foreign Leaders*. Washington, D.C., 1975.  
 United States, Senate, Select Committee to Study Governmental  
 Operations with Respect to Intelligence Activities. Staff Report. *Covert  
 Action in Chile*, Washington, D.C. 1975.

## Diarios y Periódicos

- Ahora*. Santiago, 1971.  
*Aurora de Chile (La)*. Santiago, 1973.  
*Boletín Árabe*. Santiago, 1936-46.  
*Boston Globe*. Boston, 1981-86.  
*Chile-América*. Roma, 1974-76.  
*Chile-Hoy*. Santiago, 1972-73.  
*Christian Science Monitor*. Boston, 1969-85.  
*Clarín*. Santiago, 1969-73.  
*Crítica (La)*. Santiago, 1939-41.  
*Cuadernos de la Realidad Nacional*. Santiago, 1969-73.  
*De Frente*. Santiago, 1972-73.  
*Diario (El)*. La Paz, 1929-34.  
*Diario Ilustrado (El)*. Santiago, 1938-70.

- Ercilla*. Santiago, 1935-85.  
*Frente Popular*. Santiago, 1936-40.  
*Germinal*. Oruro, 1920.  
*Impacto*. Santiago, 1971.  
*Imparcial (El)*. Santiago, 1947.  
*Industrial (El)*. Oruro, 1914-24.  
*Industrial (El)*. Santiago, 1938-39.  
*Latin American Reports*. London, 1970-85.  
*Los Angeles Times*. Los Angeles, 1970-85.  
*Marxismo y Revolución*. Santiago, 1973.  
*Mayoría*. Santiago, 1972.  
*Mercurio (El)*. Santiago, 1932-85.  
*Mercurio (El)*. Valparaíso, 1934.  
*Mensaje*. Santiago, 1969-75.  
*Miami Herald*. Miami, 1970-85.  
*Mundo Árabe*. Santiago, 1935-36.  
*Nación (La)*. Santiago, 1932-73.  
*NACLA's Empire and Latin American Report*. Nueva York, 1971-85.  
*Nation (The)*. Nueva York, 1970-85.  
*Newsweek*. Nueva York, 1970-85.  
*New York Times (The)*. Nueva York, 1970-85.  
*News Journal*. Wilmington, Del., 1976.  
*Norte (El)*. La Paz, 1928-34.  
*Noticias*. Arequipa, 1927-28.  
*Nueva Economía*. Santiago, 1972-73.  
*Panorama Económico*. Santiago, 1964-73.  
*Patria y Libertad*. Santiago, 1972-73.  
*PEC*. Santiago, 1964-73.  
*Política Latinoamericana Nueva (PLAN)*. Santiago, 1972-73.  
*Portada*. Santiago, 1972-73.  
*Posición*. Santiago, 1972-73.  
*Prensa (La)*. Oruro, 1914-29.  
*Prensa (La)*. Santiago, 1972-73.  
*Principios*. Santiago, 1946-73.  
*Pueblo (El)*. Arequipa, 1906-27.  
*Punto Final*. Santiago, 1970-73.  
*Puro Chile*. Santiago, 1957-73.  
*¿Qué Pasa?* Santiago, 1972-75.  
*Ramparts*. Berkeley, Calif., 1970-74.

*Rebelde (El)*. Santiago, 1970-73.  
*Reforma Al-Islah (La)*. Santiago, 1933-44.  
*Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales (EURE)*. Santiago, 1970-73.  
*Revista de la Universidad Técnica del Estado*. Santiago, 1970-73.  
*Sepa*. Santiago, 1973.  
*Siglo (El)*. Santiago, 1941-73.  
*Tarea Urgente*. Santiago, 1973.  
*Tercera de la Hora (La)*. Santiago, 1962-74.  
*Times of the Americas*. Washington, D.C., 1970-85.  
*Tizona*. Santiago, 1973.  
*Tribuna (La)*. Santiago, 1971-73.  
*Última Hora (La)*. Santiago, 1947-73.  
*Últimas Noticias (Las)*. Santiago, 1934-36. 1962, 1970-73.  
*28 de abril (El)*. Santiago, 1971-72.  
*Vistazo*. Santiago, 1962.  
*Wall Street Journal*. Nueva York, 1970-85.  
*Washington Post*. Washington, D.C., 1970-85.

## Fuentes secundarias

### Libros, Artículos, Panfletos y Escritos no Publicados

ALFONSO, ALMINO Y OTROS. *Movimiento campesino chileno*. 2 vols. Santiago, 1970.  
 AGOR, WESTON H. *The Chilean Senate*. Austin, Tex., 1971.  
 AHUMADA, JORGE. *En vez de la miseria*. 8ª ed. Santiago, 1972.  
 ALALUF, DAVID Y OTROS. *Reforma agraria chilena: seis ensayos de interpretación*. Santiago, 1970.  
 ALBA, VÍCTOR. *Politics and the Labor Movement in Latin America*. Stanford, Calif., 1969.  
 ALDUNATE PHILLIPS, ARTURO. *Un pueblo en busca de su destino*. Santiago, 1947.  
 ALESSANDRI PALMA, ARTURO. *Recuerdos de gobierno*. 3 vols. Santiago, 1952.  
 ALEXANDER, ROBERT J. *Labor Relations in Argentina, Brazil and Chile*. Nueva York, 1962.  
 ———— *Organized Labor in Latin America*. Nueva York, 1965.  
 ———— *The Tragedy in Chile*. Westport, Conn., 1978.  
 ALLENDE, SALVADOR. *La historia que estamos escribiendo*. Santiago, 1972.  
 ———— *La realidad médico-social chilena*. Santiago, 1939.  
 ———— *Su pensamiento político*. Santiago, 1972.  
 ALMEYDA, CLODOMIRO. *Sociologismo e ideologismo en la teoría revolucionaria*. San-

tiago, 1972.

ALTAMIRANO, CARLOS. *Decisión revolucionaria*. Santiago, 1973.  
 ALVARADO, EDESIO. *El turco Tarud*. Santiago, 1970.  
 ÁLVAREZ ANDREWS, ÓSCAR. *Historia del desarrollo industrial de Chile*. Santiago, 1936.  
 AMPUERO DÍAZ, RAÚL. *La Izquierda en punto muerto*. Santiago, 1969.  
 AMUNÁTEGUI SOLAR, DOMINGO. *La segunda presidencia de Arturo Alessandri*. Santiago, 1961.  
 ANGELL, ALAN. *Politics and the Labour Movement in Chile*. Londres, 1972.  
 ARIAS ESCOBEDO, OSVALDO. *La prensa obrera en Chile*. Santiago, 1970.  
 ARRIAGADA, GENARO. *De la vía chilena a la vía insurreccional*. Santiago, 1974.  
 ———— *10 años: Visión crítica*. Santiago, 1983.  
 ———— *La oligarquía patronal chilena*. Santiago, 1970.  
 AYRES, ROBERT L. "Electoral Constraints on the Chilean Way to Socialism". *Studies in Comparative International Development*, 8 (Verano de 1973), 128-61.  
 BAHÓZ RAMÍREZ, JULIO. "Oruro en su apogeo mercantilista". *Boletín de la Cámara de Comercio*, Edición Extraordinaria, 15 (julio-diciembre de 1970), 33-38.  
 BALTRA CORTÉS, ALBERTO. *Gestión Económica del Gobierno de la Unidad Popular*. Santiago, 1973.  
 BARAONA URZÚA, PABLO Y OTROS. *Visión crítica de Chile*. 3ª ed., Santiago, 1972.  
 BARDÓN, ÁLVARO Y OTROS. *Itinerario de una crisis; política económica y transición al socialismo*. Santiago, 1972.  
 BARRACLOUGH, SOLON Y OTROS. *Chile: reforma agraria y gobierno popular*. Buenos Aires, 1973.  
 ———— Y, José A. Fernández, coord. *Diagnóstico de la reforma agraria chilena*. México, 1974.  
 BARRERA, MANUEL. *Chile, 1970-1972. La conflictiva experiencia de los cambios estructurales*. Caracas, 1973.  
 ———— "Perspectiva histórica del paro obrero en Chile". *Cuadernos de la Realidad Nacional*, 9 (septiembre de 1971), 119-55.  
 ———— *El Sindicato industrial como instrumento de lucha de la clase obrera chilena*. Santiago, 1971.  
 BARRÍA, JORGE. *El movimiento obrero en Chile*. Santiago, 1971.  
 ———— *Historia de la CUT*. Santiago, 1971.  
 ———— *Los movimientos sociales de Chile desde 1910 hasta 1926*. Santiago, 1963.  
 ———— *Trayectoria y estructura del movimiento sindical chileno, 1946-1962*. Santiago, 1963.  
 BASSO, LEILA Y OTROS. *Transición al socialismo y experiencia chilena*. Santiago, 1972.  
 BAUER, ARNOLD J. *Chilean Rural Society from the Spanish Conquest to 1930*. Nueva

York, 1975.

BIRNS, LAURENCE, ED. *The End of Chilean Democracy*. Nueva York, 1974.

BITAR, SERGIO. *Transición, socialismo y democracia. La experiencia chilena*. México, 1979.

———ed. *Chile: Liberalismo económico y dictadura política*. Lima, 1980.

BLANCO, HUGO Y OTROS. *La tragedia chilena*. Buenos Aires, 1973.

BONILLA, FRANK Y MYRON GLAZER. *Student Politics in Chile*. Nueva York, 1970.

BOORSTEIN, EDWARD. *Allende's Chile*. N.Y., 1977.

BORÓN, Atilio. "Movilización política y crisis política en Chile" *Aportes*, 20 (abril de 1971), 41-69.

———"Notas sobre las raíces históricas-estructurales de la movilización política en Chile", *Foro Internacional* (julio-septiembre de 1975), 64-121.

BOWERS, CLAUDE G. *Chile Through Embassy Windows*. N.Y., 1958.

BRAY, DONALD. "The Political Emergence of Arab-Chileans". *Journal of Inter American Studies*, 4: 4 (octubre 1962), 557-62.

BRUNNER, KARL H. *Santiago de Chile: su estado actual y futura formación*. Santiago, 1932.

BUNSTER, ENRIQUE. *Un ángel para Chile*. Santiago, 1959.

BURBACH, ROGER. "The Chilean Industrial Bourgeoisie and Foreign Capital, 1920-1970" Ph.D. diss., Universidad de Indiana, 1975.

BURNETT, BEN G.. *Political Groups in Chile*. Austin, Tex., 1975.

BUTLAND, GILBERT J. *Chile*. Londres, 1953.

CADEMARTORI, JOSÉ. *La economía chilena*. 2ª ed. Santiago, 1971.

CAMPERO, GUILLERMO. "Gestión de la empresa y participación de los trabajadores". *Nueva Economía*, 2 (enero-abril de 1972), 3-19.

CAMPERO, GUILLERMO Y JOSÉ A. VALENZUELA. *El movimiento sindical en el régimen militar chileno, 1973-1981*. Santiago, 1984.

CASANUEVA, FERNANDO Y MANUEL FERNÁNDEZ. *El Partido Socialista y la lucha de clases en Chile*. Santiago, 1973.

CASTELLS, MANUEL. *La lucha de clases en Chile*. Buenos Aires, 1974.

———"Movimiento de pobladores y lucha de clases". *Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos y Regionales*, 2 (noviembre de 1972), 55-82.

CASTILLO, LEONARDO, ARTURO SÁEZ Y PATRICIO ROGERS. "Notas para un estudio del movimiento obrero en Chile". *Cuadernos de la Realidad Nacional*, 5 (junio de 1970), 3-30.

CASTILLO VELASCO, JAIME. *Las fuentes de la Democracia Cristiana*. 3ª ed. Santiago, 1972.

CASTRO, FIDEL. *Fidel en Chile. Textos completos de su diálogo con el pueblo*. Santiago,

1972.

CAVAROZZI, MARCELO. «The Government and the Industrial Bourgeoisie in Chile, 1938-1964». Ph. D. diss., Universidad de California, Berkeley, 1976.

CHELÉN, ALEJANDRO, Y JULIO CÉSAR JOBET, eds. *Pensamiento teórico y político del Partido Socialista de Chile*. Santiago, 1972.

CHUAQUI, BENEDICTO. *Memorias de un emigrante*. Santiago, 1942.

COMPA, LANCE. *Labor and the Legal Way: Collective Bargaining in the Chilean Textile Industry under the Unidad Popular*. Program in Law and Modernization, Documentos de Trabajo N° 23, Escuela de Leyes de Yale University, mayo de 1973.

CORTÁZAR, RENÉ Y GUILLERMO CAMPERO. "Concertation Versus Confrontation: Logics of Union Action in Chile". Trabajo presentado en el Taller en Nuevos Movimientos Laborales en América Latina, Kellogg Institute, Universidad de Notre Dame, 28 de febrero - 1º de marzo de 1985.

CORTÉS, LIA Y JORDI FUENTES. *Diccionario político de Chile (1810-1966)*. Santiago, 1967.

CORVALÁN, LUIS. *Camino de victoria*. Santiago, 1971.

———*El poder popular*. Santiago, 1969.

CRUZ-COKE, RICARDO. *Geografía electoral de Chile*. Santiago, 1952.

CRUZ SALAS, LUIS. *Historia social de Chile: 1931-1945. Los partidos populares, 1931-1941*, Santiago, 1969.

CUENTAS, J. ALBERTO. *Provincia de Chucuito*. Puno, 1928.

CUSACK, DAVID F. "Politics of Chilean Private Enterprise under Christian Democracy" Ph.D. diss., Universidad de Denver, 1970.

———*Revolution and Reaction: The Internal and International Dynamics of Conflicts and Confrontations in Chile*. Universidad de Denver, Escuela de Graduados de Estudios Internacionales Monográficos, Serie en World Affairs, vol. 14. Denver, Colo., 1977.

DAHSE, FERNANDO. *Mapa de la extrema riqueza. Los grupos económicos y el proceso de concentración de capitales*. Santiago, 1979.

DARNTON, ROBERT. *The Literary Underground of the Old Regime*. Cambridge, Mass., 1982.

DAVIS, NATHANIEL. *The Last Two Years of Salvador Allende*. Ithaca, N.Y., 1985.

DEBRAY, REGIS. *The Chilean Revolution: Conversations with Allende*. N.Y., 1971.

DE SHAZO, PETER. *Urban Workers and Labor Unions in Chile, 1902-1927*. Madison, Wis., 1984.

*Diccionario biográfico de Chile*. 9ª ed., Santiago, 1953-55.

*Documentos secretos de la ITT*. Santiago, 1972.

DRAKE, PAUL W. "Journeys toward Failure: Political Parties and Labor

- Movements under Authoritarian Regimes in the Southern Cone and Brazil. *En Partidos políticos y democracia en el Cono Sur*, ed. M. Cavarozzi y M. Garretón.
- *Socialism and Populism in Chile, 1939-1952*. Urban, Ill., 1978.
- DUQUE, JOAQUÍN, Y ERNESTO PASTRANA. "La movilización de los sectores populares en Chile, 1954-1972". *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 4 (diciembre de 1972), 259-94.
- EDWARDS BELLO, JOAQUÍN. *El roto*. 2ª ed. Santiago, 1968.
- EDWARDS VIVES, ALBERTO, Y EDUARDO FREI MONTALVA. *Historia de los partidos políticos chilenos*. Santiago, 1949.
- ELLSWORTH, P.T. *Chile, an Economy in Transition*. N.Y., 1945.
- ERICSON, KENNETH; PATRICK PEPPE Y HOBART A. SPALDING JR. "Research on the Urban Working Class and Organized Labor in Argentina, Brazil and Chile: What is Left to be done?" *Latin American Research Review*, 9 (Primavera de 1979), 115-42.
- ESCOBAR, ARISTODEMO. *Compendio de la legislación social y desarrollo del movimiento obrero en Chile*. Santiago, 1940.
- ESPIÑOZA, JUAN G. Y ANDREW ZIMBALIST. *Economic Democracy: Worker's Participation in Chilean Industry, 1970-1973*. N.Y., 1978.
- EVANS, LES, ed. *Disaster in Chile*. Nueva York, 1974.
- FAGEN, RICHARD R. "The United States and Chile: Roots and Branches" *Foreign Affairs* (enero de 1975), 297-313.
- FALABELLA, GONZALO. *Labor in Chile under The Junta, 1973-1979*. Universidad de Londres, Instituto de Estudios Latinoamericanos, Documento de Trabajo N°4, s.f.
- FALETTO, ENZO; EDUARDO RUIZ Y HUGO ZEMELMAN. *Génesis histórica del proceso político Chileno*. Santiago, 1971.
- FEINBERG, RICHARD. *The Triumph of Allende*. N.Y., 1972.
- FELIÚ CRUZ, GUILLERMO. "La evolución política, económica y social de Chile" *Anales de la Universidad de Chile*, 119 (1960), 45-85.
- FFRENCH-DAVIS, RICARDO. *Políticas Económicas en Chile 1952-1970*. Santiago, 1973.
- FLORES, BENJAMÍN. *Monografía de la Provincia de Compa*. Arequipa, 1928.
- FOXLEY, ALEJANDRO. *Latin American Experiments in Neo Conservative Economics*. Berkeley, Calif., 1983.
- *Chile: búsqueda de un nuevo socialismo*. Santiago, 1971.
- *Reconstrucción económica para la democracia*. Santiago, 1983.
- FRANK, ANDRÉ GUNDER. *Capitalism and Underdevelopment in Latin American*. N.Y., 1966.
- "La política económica en Chile: del Frente Popular a la Unidad

- Popular" *Punto Final*, 153 (14 de marzo de 1972), Suplemento.
- FREI M., EDUARDO. *Pensamiento y acción*. Santiago, 1958.
- FURCH, CARMELO. *The Chilean Communist Party and the Road to Socialism*. Londres, 1984.
- GARCÉS, JOAN. *Allende y la experiencia chilena: las armas de la política*. Barcelona, 1976.
- *Chile: El camino político hacia el socialismo*. Barcelona, 1972.
- *Desarrollo político y desarrollo económico. Los casos de Chile y Colombia*. Santiago, 1972.
- *El estado y los problemas tácticos en el gobierno de Allende*. 2ª ed. Buenos Aires, 1974.
- *1970: La pugna política por la presidencia en Chile*. Santiago, 1971.
- *Revolución, Congreso y constitución: el caso Tohá*. Santiago, 1972.
- *Ed. Chile's Road to Socialism*. Londres, 1973.
- GARCÍA F., PATRICIO. *Los gremios patronales*. Santiago, 1973.
- *El Tancazo de ese 29 de junio*. Santiago, 1973.
- GARRETÓN, MANUEL ANTONIO Y TOMÁS MOULIÁN, *Análisis coyuntural y proceso político: Las fases del conflicto en Chile* (San José, Costa Rica, 1978).
- GARRETÓN, ÓSCAR GUILLERMO Y JAIME CISTERNAS. "Algunas características del proceso de toma de decisiones en la gran empresa: la dinámica de la concentración". Mimeografiado. Servicio de Cooperación Técnica, Santiago, 1970.
- GIUSTI, JORGE. "La formación de las poblaciones en Santiago". *Revista Latinoamericana de Ciencias Políticas*, 2 (1971), 370-85.
- GIL, FEDERICO. *The Political System of Chile*. Boston, 1966.
- GIL, FEDERICO Y CHARLES J. PENISH. *The Chilean Presidential Election of September 4, Washington, D.C., 1965*.
- GIL, FEDERICO; RICARDO LAGOS Y HENRY LANDSBERGER, eds. *1970-1973: Lecciones de una experiencia* (Madrid, 1977).
- GIRARD, ALAIN Y RAÚL SAMUEL. *Situación y perspectivas de Chile de septiembre de 1957*. Santiago, 1958.
- GODOY URZÚA, CÉSAR. *Estructura Social de Chile*. Santiago, 1971.
- GONZÁLEZ DÍAZ, GALO. *La lucha por la formación del Partido Comunista*. Santiago, 1958.
- GOODMAN, LOUIS W. "Blue Collar Work and Modernization" Ph. D. diss., Universidad de Northwestern, 1970.
- GRAYSON, GEORGE. *El Partido Demócrata Cristiano chileno*. Buenos Aires, 1968.
- GREGORY, PETER. *Industrial Wages in Chile*. Nueva York, 1967.
- GRIFFIN, KEITH. *Underdevelopment in Spanish America*. Londres, 1969.

GROSS, LEONARD. *The Last Best Hope: Eduardo Frei and Chilean Christian Democracy*. Nueva York, 1967.

GUILISASTI TAGLE, SERGIO. *Partidos políticos chilenos*. 2ª ed. Santiago, 1964.

GUIÑEZ CARRASCO, JULIO. *Interpretación de la evolución social y política de Chile desde 1932 a 1952*. Concepción, 1963.

GUZMÁN, ANTONIO. *Historia de Bolivia*. La Paz, 1973.

HAKIM, PETER Y GIORGIO SOLIMANO. *Development, Reform and Malnutrition in Chile*. Cambridge, Mass., 1978.

HALPERIN, ERNST. *Nationalism and Communism in Chile*. Cambridge, Mass., 1965.

HAMMERGREN, LINN A. *Development and the Politics of Administrative Reform*. Boulder, Colo., 1983.

HAUSER, THOMAS. *The Execution of Charles Horman: An American Sacrifice*. Nueva York, 1978.

HELLER ROUASSANT, CLAUDE. *Política de unidad en la izquierda chilena (1956-1970)*. México, 1973.

HERRING, HUBERT. *Chile en la presidencia de don Pedro Aguirre Cerda*. Buenos Aires, 1971.

HERSH, SEYMOUR M. *The Price of Power: Kissinger in the Nixon White House*. Nueva York, 1983.

HIRMAS, MARÍA EUGENIA Y HELIA HENRÍQUEZ. "La sociología de la gerencia: un análisis subcultural". Memoria de licenciatura. Universidad de Chile, 1970.

HIRSCH, FRED. *An Analysis of Our AFL-CIO Role in Latin America*. San José, Calif., 1974.

HIRSCHMAN, ALBERT O. *Journeys Toward Progress*. Garden City, N.Y., 1965.

HORMACHEA R., ARMANDO. *El Frente Popular de 1938*. Santiago, 1968.

HOXIE, ROBERT. *Scientific Management and Labor*. Nueva York, 1921.

IBÁÑEZ DEL CAMPO, CARLOS. *Lo que haremos por Chile*. Santiago, 1952.

INSTITUTO DE ECONOMÍA, UNIVERSIDAD DE CHILE. *Desarrollo económico de Chile, 1940-1956*. Santiago, 1956.

———. *La economía de Chile en el período 1950-1963*. 2 vols. Santiago, 1963.

———. *La economía chilena en 1971*. Santiago, 1972.

———. *La economía chilena en 1972*. Santiago, 1973.

———. *La migración interna en Chile en el período 1940-1952*. Santiago, 1959.

JARPA, SERGIO. *Creo en Chile*. Santiago, 1973.

JOBET, JULIO CÉSAR. *Ensayo crítico del desarrollo económico-social de Chile*. Santiago, 1955.

———. *Historia del Partido Socialista*. 2 vols. Santiago, 1973.

———. *Recabarren y los orígenes del movimiento obrero y el socialismo chileno*. 2ª ed. Santiago, 1973.

JOHNSON, DALE L. "Industrialization, Social Mobility and class formation in Chile". *Studies in Comparative International Development*, 3 (1967-68), 127-51.

———, ed. *The Chilean Road to Socialism*. N.Y., 1973.

JOHNSON, JOHN J. *Political Change in Latin America*. Stanford, Calif., 1970.

JOXE, ALAIN. *Las Fuerzas Armadas en el sistema político de Chile*. Santiago, 1970.

KAUFMAN, ROBERT R. *The Politics of Land Reform in Chile, 1950-1970*. Cambridge, Mass., 1972.

KAY, CRISTÓBAL. "Comparative Development of the European Memorial System and the Latin American Hacienda System". Ph. D. diss., Universidad de Sussex, 1971.

———. *El sistema señorial europeo y la hacienda latinoamericana*. México, 1980.

KINSBRUNNER, JAY. *Chile: A Historical Interpretation*. Nueva York, 1973.

KIRSH, HENRY W. "The Industrialization of Chile, 1880-1970". Ph.D. diss., Universidad de Florida, 1973.

KLEIN, HERBERT. *Bolivia, Evolution of a Multi-Ethnic Society*. Nueva York, 1982.

———. *Parties and Political Change in Bolivia*. Cambridge, Eng., 1969.

KORNBLUH, PETER, ed., *The Pinochet File: A Declassified Dossier on Atrocity and Accountability*. Nueva York, 2003.

LABARCA G., EDUARDO. *Chile al Rojo. Reportaje a una revolución que nace*. Santiago, 1971.

———. *Corvalán, 27 horas*. Santiago, 1972.

LABROUSSE, ALAIN. *L'Experience Chilienne. Reformisme ou Revolution?* París, 1972.

LAFERTE, ELÍAS. *Vida de un Comunista*. 2ª ed. Santiago, 1971.

LAGOS E., RICARDO. *La concentración del poder económico. Su teoría, su realidad chilena*. 5ª ed. Santiago, 1965.

LAGOS V., TULIO. *Bosquejo histórico del movimiento obrero en Chile*. Santiago, 1941.

LAMOUR, CATHERINE. *Le pari chilien*. París, 1972.

LANDSBERGER, HENRY; MANUEL BARRERA Y ABEL TORO. "The Chilean Labor Leader: A Preliminary Report on this Background and Attitudes". *Industrial and Labor Relations Review*, diecisiete (abril de 1964), 399-420.

LANDSBERGER, HENRY Y TIMOTHY MCDANIEL. "Hypermobilization in Chile, 1970-1973". *World Politics*, 28 (julio de 1976), 502-41.

LARRAÍN, JORGE Y FERNANDO CASTILLO. "Poder obrero-campesino y transición al socialismo en Chile". *Cuadernos de la Realidad Nacional*, 10 (diciembre de 1971), 161-98.

LATIN AMERICAN BUREAU. Chile. *The Pinochet Decade. The Rise and Fall of the Chicago Boys*. Londres, 1983.

LAYTON, EDWIN. *The Diffusion of Scientific Management and Mass Production from the United States in the Twentieth Century*. Proceeding of 14° Congreso Internacional de Historia de la Ciencia. Tokyo, 1974.

LECHNER, NORBERT. *La democracia en Chile*. Buenos Aires, 1970.

LOVEMAN, BRIAN. *Chile, the Legacy of Hispanic Capitalism*. Nueva York, 1979.

———. *Struggle in the Countryside: Politics and Rural Labor in Chile, 1919-1973*. Bloomington, Ind., 1976.

MAC EOIN, GARY. *No Peaceful Way: The Chilean Struggle for Dignity*. Nueva York, 1975.

MAIRA, LUIS. *Chile: dos años de Unidad Popular*. Santiago, 1973.

MAMALAKIS, MARKOS. *The Growth and Structure of the Chilean Economy from Independence to Allende*. New Haven, Conn., 1976.

———. *Historical Statistics of Chile*. 4 vols. Westports, Conn., 1978-83.

MAMALAKIS, MARKOS Y CLARK W. REYNOLDS. *Essays on the Chilean Economy*. Homewood, Ill. 1965.

MARÍN, GERMÁN. *Una Historia fantástica y calculada*. México, 1979.

MARÍN, JUAN CARLOS. "Las tomas (1970-1972)". *Marxismo y Revolución*, 1 (julio-septiembre 1973), 49-78.

MARINI, RUY MAURO Y OTROS. *¿Por qué cayó Allende? Autopsia del gobierno popular chileno*. Buenos Aires, 1974.

MARTNER, GONZALO, ed. *El pensamiento económico del gobierno de Allende*. Santiago, 1971.

MATTELART, ARMAND CARMEN CASTILLO Y LEONARDO CASTILLO. *La ideología de la dominación en una sociedad dependiente*. Buenos Aires, 1970.

MATTELART, ARMAND Y MANUEL ANTONIO GARRETÓN. *Integración Nacional y Marginalidad*. 2ª ed., Santiago, 1969.

MATTELART, ARMAND Y MICHÉLE MATTELART. *Juventud chilena: rebeldía y conformismo*. Santiago, 1970.

———. *La mujer chilena en una nueva sociedad*. Santiago, 1968.

MATUS, CARLOS. *Estrategia y plan*. Santiago, 1972.

MEDHURST T, KENNETH, ed. *Allende's Chile*. Nueva York, 1972.

MENGES, CONSTANTINE. "Public Policy and Organized Business in Chile". *Journal of International Affairs*, 20 (1966), 343-65.

MILLAS, HERNÁN Y EMILIO FILIPPI. *Chile 1970-1973: crónica de una experiencia*. Santiago, 1974.

MOLINA, SERGIO. *El proceso de cambio en Chile: la experiencia 1965-1970*. Santiago, 1972.

MONTERO MORENO, RENÉ. *Confesiones Políticas*. 2ª ed. Santiago, 1959.

———. *La verdad sobre Ibáñez*. Buenos Aires, 1953.

MORAN, THEODORE H. *Multinational Corporations and the Politics of Dependence: Copper in Chile*. Princeton, N.Y., 1974.

MORRIS, DAVID. *We Must Make Haste Slowly*. Nueva York, 1973.

MORRIS, JAMES O. *Elites, Intellectuals and Consensus*. Ithaca, N.J., 1966.

MORRIS, JAMES O., Y ROBERTO OYANEDER. *Afiliación y finanzas sindicales en Chile*. Santiago, 1962.

MOSS, ROBERT. *Chile's Marxist Experiment*. Newton Abbot, Eng., 1973.

MUÑOZ, ÓSCAR. *Crecimiento industrial de Chile, 1914-1965*. 2ª ed. Santiago, 1971.

MUTCHLER, DAVID E. *The Church as a Factor in Latin America*. Nueva York, 1971.

NASH, JUNE Y JUAN CORRADI, eds. *Ideology and Social Change in Latin America*. 2 vols. Nueva York, 1977.

NAVIN, THOMAS R. *The Whiting Machine Works Since 1831*. Estudios de Harvard en Historia de Negocios. Vol. 15. Cambridge, Mass., 1950.

NEHME RODRÍGUEZ, ELÍAS. *La economía nacional y el problema de las subsistencias en Chile*. 2 vols., Santiago, 1943.

NOVOA M., EDUARDO. *La batalla por el cobre*. Santiago, 1972.

NORTH, LISA. *Civil-Military Relations in Argentina, Chile and Perú*. Berkeley, Calif., 1966.

NORTH AMERICAN CONGRESS IN LATIN AMERICAN (NACLA). *New Chile*. Nueva York, 1972.

NUN, JOSÉ. "The Middle-Class Military Coup" en *The Politics of Conformity in Latin America*, ed. de Claudio Véliz. Londres, 1967.

NÚÑEZ, CARLOS. *Chile: ¿la última opción electoral?*. Santiago, 1970.

NUNN, FREDERICK M. *Chilean Politics, 1920-1931*. Albuquerque, N.M., 1970.

———. "New Thoughts on Military Intervention in Latin American Politics: The Chilean Case, 1973", *Journal of Latin American Studies*, 7 (noviembre de 1975), 271-304.

———. *The Military in Chilean History: Essays on Civil-Military Relations, 1810-1973*. Albuquerque, N.M., 1976.

O'BRIEN, PHILIP, ed. *Allende's Chile*. N. York, 1976.

O' DONNELL, GUILLERMO. *Modernization and Bureaucratic-Authoritarianism*. Berkeley, Calif., 1973.

OLAVARRÍA BRAVO, ARTURO. *Chile bajo la Democracia Cristiana*. 5 vols., Santiago, 1965-69.

———. *Chile entre dos Alessandri*. 4 vols. Santiago, 1962-65.

ORREGO, CARLOS. *La organización gremial y el poder político*. Santiago, 1932.

ORREGO, CLAUDIO. *El paro nacional: vía chilena contra el totalitarismo*. Santiago, 1972.

ORREGO, FRANCISCO, ed. *Chile: The Balanced View*. Santiago, 1975.

OSSANDÓN, JORGE. *Economía de guerra: ¿vía chilena hacia el hambre?* Santiago, 1973.

OTERO, LISANDRO. *Razón y Fuerza de Chile: tres años de Unidad Popular*. La Habana, 1979.

PARDO GÓMEZ, ADELA, ed. *Guía de Oro de Arequipa*. Arequipa, 1944.

PEPPE, PATRICK. "Notes on a Visit to the Yarur Mill". Santiago, agosto de 1968.

———. "Working Class Politics in Chile". Ph. D. diss., Universidad de Columbia, 1971.

PERALTA, ARIEL. *El mito de Chile*. Santiago, 1971.

PETRAS, JAMES. *Politics and Social Forces in Chilean Development*. Berkeley, Calif., 1969.

PETRAS, JAMES Y BETTY PETRAS. "Ballots into Bullets: Epitaph for a Peaceful Revolution" *Ramparts* (noviembre de 1973), 21-28, 59-62.

PETRAS, JAMES Y MORRIS MORLEY. *The United States and Chile: Imperialism and the Overthrow of the Allende Government*. Nueva York, 1975.

PETRAS, JAMES Y MAURICE ZETLIN. *El radicalismo político de la clase trabajadora chilena*. Buenos Aires, 1969.

———. Eds. *Latin American: Reform or Revolution?* Nueva York, 1968.

PIERSON, RICHARD. "Chile: Can the Junta Rule?" (*Ramparts*, junio de 1974), 25-28.

PIKE, FREDERICK B. *Chile and the United States, 1880-1962*. South Bend, Ind., 1963.

PINOCHET UGARTE, AUGUSTO. *Un año de construcción*. Santiago, 1974.

———. *El día decisivo*. (Santiago, 1980).

PINTO SANTA CRUZ, ANÍBAL. *Chile, un caso de desarrollo frustrado*. 2ª ed. Santiago, 1962.

———. *Hacia nuestra independencia económica*. Santiago, 1953.

———. ed. *Antecedentes sobre el desarrollo de la economía chilena, 1925-1952*. Santiago, 1954.

PINTO SANTA CRUZ, ANÍBAL, Y OTROS. *Chile hoy*. México, 1970.

PIZARRO, CRISÓSTOMO. "Sindicato en la evolución de la sociedad chilena". *Ensayos*, 1 (1978), 89-122.

PLATH, ORESTE. *Aportes folclóricos sobre el tejido a telar en Chile*. Santiago, 1970.

POBLETE TRONCOSO, MOISÉS Y BENJAMÍN BURNETT. *The Rise of the Latin America Labor Movement*. New Haven, Conn., 1960.

PRATS, CARLOS. *Memorias: testimonio de un soldado*. Santiago, 1985.

PORTER, ALEJANDRO. "Leftist Radicalism in Chile". *Comparative Politics*, 2 (enero de 1970), 251-74.

PROTHRO, JAMES Y PATRICIO CHAPARRO. "Public Opinion and the Movement of the Chilean Government to the Left, 1952-1972". *Journal of Politics*, 36 (febrero de 1974) 2-43.

RACZYNSKI, DAGMAR Y OTROS. *Los actores de la realidad chilena*. Santiago, 1974.

RAMÍREZ NECOCHEA, HERNÁN. *Historia del Movimiento Obrero en Chile: Siglo XIX*.

Santiago, 1956.

———. *Origen y Formación del Partido Comunista de Chile*. Santiago, 1965.

RAMOS, SERGIO. *Chile: ¿una economía en transición?* Santiago, 1972.

RAPTIS, MICHAEL. *Revolution and Counter-Revolution in Chile. A Dossier on Worker's Participation in the Revolutionary Process*. Londres, 1974.

REULLY GUZMÁN, VÍCTOR. "Condiciones económico-sociales de los obreros textiles, 1938-49". Memoria de Licenciatura, Universidad de Chile, 1950.

REYES, ENRIQUE. *El desarrollo de la conciencia proletaria en Chile: el ciclo salitrero*. Santiago, 1970.

RODRÍGUEZ GREZ, PABLO. *Entre la democracia y la tiranía*. Santiago, 1972.

ROJAS SANDFORD, ROBINSON. *The Murder of Allende and the End of the Chilean Way to Socialism*. Nueva York, 1976.

ROMERO, EMILIO. *Monografía del Departamento de Puno*. Lima, 1928.

ROMUALDI, SERAFINO. *Presidents and Peons*. Nueva York, 1967.

ROSENSTEIN-RODAN, PAUL N. "Why Allende Failed". *Challenge*, 17 (mayo-junio de 1974), 7-13.

ROXBOROUGH, IAN; PHILIP O'NEIL J Y JACKIE RODDICK. *Chile: The State and Revolution*. Nueva York, 1977.

SADER, E. Y OTROS. *Cordón Cerrillos-Maipú: balance y perspectiva de un embrión de poder popular*. Santiago, 1973.

SANFUENTES, ANDRÉS. "La influencia de los árabes en el desarrollo económico de Chile". Memoria de Licenciatura, Universidad de Chile, 1964.

SANDERS, THOMAS G. "Chile's Economic Crisis and its Implications for political Change". *American University Field Staff Reports*, 30: 4 (1983).

———. "The Process of Partisanship in Chile". *American University Field Staff Reports* 20: 1 (octubre de 1973).

———. "Urban Pressure, Natural Resource Constraints, and Income Redistribution in Chile". *American University Field Staff Reports*. 20: 2 (diciembre de 1973).

SARAH, ROBERTO. *Los Turcos*. 2ª ed. Santiago, 1961.

SEGALL, MARCELO. *Desarrollo del capitalismo en Chile*. Santiago, 1953.

SERRA, JOSÉ. "Economic Policy and Structural Change in Chile, 1970-1973" Ph. D. diss., Universidad de Cornell, 1976.

SIDERI, SANDRO, ed. *Chile, 1970-1973: Economic Development and its International Setting*. The Hague, 1978.

SIERRA, ENRIQUE. *Tres ensayos de estabilización en Chile*. Santiago, 1970.

SIGMUND, PAUL E. "Allende in Retrospect". *Problems of Communism* (mayo-junio de 1974): 45-62.

- "The 'Invisible Blockade' and the Overthrow of Allende". *Foreign Affairs* (enero de 1974), 322-40.
- The Overthrow of Allende and the Politics of Chile, 1964-1976*. Pittsburgh, Pa., 1977.
- "Seeing Allende Through the Myths". *Worldview* (abril de 1974), 16-21.
- SILVA SOLAR, JULIO Y JACQUES CHONCHOL. *Desarrollo de la nueva sociedad en América Latina*, 2ª ed., Santiago, 1969.
- SILVERT, KALMAN. *Chile*. Nueva York, 1965.
- SIMON, RAÚL, Y OTROS. *El concepto de industria nacional y la protección del Estado*. Santiago, 1939.
- SMIRNOW, GABRIEL. *The Revolution Disarmed: Chile 1970-73*. Nueva York, 1979.
- SMITH, BRIAN. *The Church and Politics in Chile*. Princeton, N.J., 1982.
- SNOW, PETER. *Chilean Radicalism: The History and Doctrine of the Radical Party*. Iowa, Iowa, 1971.
- SOARES, GLAUCIO Y ROBERT HAMBLIN. "Socio-economic Variable and Voting for the Radical Left: Chile, 1952". *American Political Science Review*, 61 (diciembre de 1967), 1053-65.
- SOFER, EUGENE. "Recent Trends in Latin America Labor Historiography". *Latin American Research Review*, 15 (Primavera de 1980), 167-82.
- SOLAÚN, MAURICIO Y FERNANDO CEPEDA. "Alternative Strategies in Allende's Chile: on the Politics of Brinkmanship". Informe especial de Land Tenure Center. Universidad de Wisconsin, Madison, Wis., 1973.
- SOLAÚN, MAURICIO Y MICHAEL A. QUINN. *Sinners and Heretics: The Politics of Military Intervention in Latin America*. Urbana, Ill. 1973.
- STALLINGS, BARBARA. *Class Conflict and Economic Development in Chile, 1958-1973*. Stanford, Calif., 1978.
- STALLINGS, BARBARA Y RICHARD FEINBERG. "Economic Policy and State Power: A Case Study of Chile under Allende". *Kapitalistate*, 3 (Primavera de 1975), 85-97.
- STALLINGS, BARBARA Y ANDREW ZIMBALIST. "Political Economy of the Unidad Popular", *Latin American Perspectives*, 2 (Primavera de 1975), 69-88.
- STEENLAND, KYLE. *Agrarian Reform under Allende: Peasant Revolt in the South*. Albuquerque, N.M., 1977.
- STEVENSON, JOHN REESE. *The Chilean Popular Front*. Philadelphia, 1942.
- SWEETZ, PAUL Y HARRY MAGDOFF, eds. *Revolution and Counter-Revolution in Chile*. Nueva York, 1974.
- TAGLE, MARÍA A. "La calidad y el valor proteico de la dieta del proletariado chileno". *Revista Médica de Chile*, 98 (agosto de 1970), 549-64.

- TAPIA VALDÉS, JORGE. *El terrorismo de Estado: la doctrina de la seguridad nacional en el Cono Sur*. México, 1980.
- TAYLOR, FREDERICK W. *The Principles of Scientific Management*. Nueva York, 1911.
- THORPE, ROSEMARY Y GEOFFREY BERTRAM. *Perú, 1890-1977: Growth and Policy in an Open Economy*. Nueva York, 1978.
- TOMIC, RADMIRO. *Intervención de ... en reunión del Partido Demócrata Cristiano el 7 de noviembre de 1973*. México, 1974.
- TOURAINÉ, ALAIN. *Vie et Mort du Chili Populaire*. París, 1973.
- URIBE, ARMANDO. *The Black Book of American Intervention in Chile*. Boston, 1975.
- URZÚA VALENZUELA, GERMÁN. *El Partido Radical: su evolución política*. Santiago, 1961.
- Los partidos políticos chilenos*. Santiago, 1968.
- VALENZUELA, ARTURO. *The Breakdown of Democratic Regimes: Chile*. Baltimore, 1978 (también publicado como Volumen 4 de Juan Linz y Alfred Stepan, eds. *Breakdown of Democratic Regimes*. 4 vols. Baltimore, Md., 1978).
- Political Brokers in Chile: Local Government in a Centralized Polity*. Durham, N.C., 1977.
- VALENZUELA, ARTURO Y J. SAMUEL VALENZUELA. "Visions of Chile". *Latin American Research Review*, 10 (Otoño de 1975), 155-76.
- eds. *Chile: Politics and Society*. New Brunswick, N.J., 1976.
- VALENZUELA, J. SAMUEL. "Labor Movement Formation and Politics: The Chilean and French Cases in Comparative Perspective 1850-1950". Ph. D. diss., Universidad de Columbia, 1979.
- VANEK, JAROSLAV. *The Participatory Economy*. Ithaca, Nueva York, 1971.
- VÉLIZ CLAUDIO, ed. *Obstacles to Change in Latin America*. Londres, 1965.
- ed. *The Politics of Conformity in Latin America*. Londres, 1967.
- VITALE, LUIS. *¿Y después del 4 qué?* Santiago, 1970.
- Historia del movimiento obrero*. Santiago, 1962.
- VUSKOVIC, PEDRO. *Acusación al imperialismo*. México, 1975.
- VYLDER, STEFAN, ed. *Allende's Chile: The Political Economy of the Rise and Fall of the Unidad Popular*. Nueva York, 1976.
- WILSON, JAMES W. "Freedom and Control: Worker's Participation in Management in Chile, 1967-1975". 3 vols. Ph.D. diss, Universidad de Cornell, 1979.
- WINN, PETER. "Creation, Diffusion, Transmission, Transformation". Trabajo presentado al Shelby Cullum Center of Historical Studies, Universidad de Princeton, diciembre de 1974.
- "Economic Consequences of the Chilean Counter-Revolution" *Latin American Perspectives*, 1 (Verano de 1974), 92-105.

## Índice

- “Loosing the Chains: Labor and the Chilean Revolutionary Process, 1970-1973”. *Latin American Perspectives*, 3 (Invierno de 1976), 70-84.
- “Oral History and the Factory Study: New Approaches to Labor History”. *Latin American Research Review*, 14 (Verano de 1979), 130-40.
- “The Urban Working Class and Social Protest in Latin America”. *International Labor and Working Class History*, 14/15 (Primavera de 1979), 61-64.
- “Workers into Managers: Worker Participation in the Chilean Textile Industry”. En *Popular Participation in Social Change*, ed. Jorge Denler, Nicolás Hopkins y June Nash. The Hague, 1976, pp. 577-601.
- WINN, PETER Y CRISTÓBAL KAY. “Agrarian Reform and Rural Revolution in Allende’s Chile”. *Journal of Latin America Studies*, 6 (mayo de 1974), 140-53.
- WOLPIN, MILES. “La influencia internacional de la revolución cubana: Chile, 1958-1970”. *Foro Internacional* (abril-junio de 1972), 453-93.
- WRIGHT, THOMAS C. *Landowners and Reform in Chile: The Sociedad Nacional de Agricultura, 1919-40*. Urbana, Ill., 1982.
- YEPES DEL CASTILLO, ERNESTO. *Perú, 1820-1920. Un siglo de desarrollo capitalista*.
- ZAMMIT, J. AM., ED. *The Chilean Road to Socialism*. Austin, Tex., 1973.
- ZANARTU, MARIO, Y J.J. KENNEDY, EDS. *The Overall Development of Chile*. South Bend, Ind., 1969.
- ZAPATA, FRANCISCO. “The Chilean Labor Movement and Problems of the Transition to Socialism”. *Latin American Perspectives*, 3 (Invierno de 1976), 85-97.
- ZEITLIN, MAURICE Y RICHARD E. RATCLIFF. *Landlords and Capitalists: The Dominant Class of Chile*. Princeton, N.J., 1988.

<b>Prefacio a la edición chilena</b>	9
<b>Prefacio de la edición original en inglés de 1986</b>	13
<b>Introducción</b>	
<b>Una fábrica tomada, una revolución transformada</b>	17
<b>Parte I</b>	
<b>Los orígenes: El capital, el trabajo y el Estado</b>	29
<b>Capítulo 1</b> Palestinos en la tierra prometida	31
<b>Capítulo 2</b> La formación de los viejos	59
<b>Capítulo 3</b> La vía chilena al socialismo	87
<b>Capítulo 4</b> El compañero presidente	109
<b>Parte II</b>	
<b>Los trabajadores se organizan</b>	117
<b>Capítulo 5</b> Don Amador y los jóvenes	119
<b>Capítulo 6</b> Los jóvenes comienzan un movimiento	137
<b>Capítulo 7</b> “¡Ganamos!”	155
<b>Capítulo 8</b> Los empleados forman un sindicato	175
<b>Capítulo 9</b> ¿Hacia la revolución?	193
<b>Parte III</b>	
<b>¿Reforma o revolución?</b>	197
<b>Capítulo 10</b> Señales de socialismo	199
<b>Capítulo 11</b> ¿Por qué Yarur?	213

<b>Parte IV</b>	
<b>Los trabajadores liberan su fábrica</b>	221
<b>Capítulo 12</b> Estableciendo el escenario	223
<b>Capítulo 13</b> "Nos tomamos la fábrica"	241
<b>Capítulo 14</b> Los compañeros confrontan al compañero presidente	253
<b>Capítulo 15</b> "Día de la liberación"	271
<b>Parte V</b>	
<b>Consecuencias</b>	281
<b>Capítulo 16</b> Ex-Yarur: Socialismo desde abajo	283
<b>Capítulo 17</b> El fin de la vía democrática	301
<b>Capítulo 18</b> La muerte de un sueño	325
<b>Abreviaturas</b>	335
<b>Bibliografía</b>	337

**ESTE LIBRO HA SIDO POSIBLE  
POR EL TRABAJO DE**

**Comité Editorial** Silvia Aguilera, Mauricio Ahumada, Carlos Cociña, Mario Garcés, Luis Alberto Mansilla, Tomás Moulian, Nain Nómez, Julio Pinto, Paulo Slachevsky, Hernán Soto, José Leandro Urbina, Verónica Zondek **Asistente editorial** Verónica Sánchez **Proyectos** Ignacio Aguilera **Secretaría Editorial** Alejandra Céspedes **Diseño y Diagramación Editorial** Ángela Aguilera, Paula Orrego, Alejandro Millapan **Corrección de Pruebas** Raúl Cáceres **Exportación** Ximena Galleguillos **Página web** Leonardo Flores **Comunidad de Lectores** Olga Herrera, Francisco Miranda **Secretaría Distribución** Sylvia Morales **Ventas** Elba Blamey, Luis Fre, Marcelo Melo, María Olga Fuentealba **Administración distribuidora** Francisco Cerda **Bodegas** Jaime Arel, Jorge Peyrellade **Librerías** Nora Carreño, Ernesto Córdova **Secretaría Gráfica LOM** Tatiana Ugarte **Comercial Gráfica LOM** Juan Aguilera, Marcos Sepúlveda **Servicio al Cliente** Elizardo Aguilera, José Lizana, Guillermo Bustamante **Diseño y Diagramación Computacional** Claudio Mateos, Nacor Quiñones, Luis Ugalde, Luis Gálvez **Coordinador de diagramación** Ingrid Rivas **Producción imprenta** Pedro Pablo Díaz **Secretaría Imprenta** Jazmín Alfaro **Impresión Digital** Carlos Aguilera, Efraín Maturana, William Tobar **Preprensa Digital** Daniel Véjar, Felipe González **Impresión Offset** Eduardo Cartagena, Freddy Pérez, Rodrigo Véliz, Francisco Villaseca **Corte** Eugenio Espindola, Sandro Robles **Encuadernación** Alexis Ibaceta, Rodrigo Carrasco, Sergio Fuentes, Aníbal Garay, Pedro González, Carlos Muñoz, Luis Muñoz, Gabriel Muñoz **Despachos** Miguel Altamirano, Pedro Morales, Felipe Gamboa **Supervisión de costos** Jorge Slachevsky **Administración** Mirtha Ávila, Alejandra Bustos, Diego Chonchol.

**LOM EDICIONES**

## Publicaciones LOM Ediciones

### COLECCIÓN ESCAFANDRA

- **SOCIALISMO DEL SIGLO XXI**  
*Tomás Moulian*
- **LA SOCIEDAD EN QUE VIVI(RE)MOS**  
*Manuel Antonio Garretón*
- **EL NIHILISMO AL DESNUDO**  
*Franz Hinkelammert*
- **IDENTIDAD CHILENA**  
*Jorge Larraín*
- **EL FIN DE TODAS LAS GUERRAS**  
*Fernando Mires*
- **CHILE ACTUAL**  
*Tomás Moulian*
- **LAS SOMBRAS DEL MAÑANA**  
*Norbert Lechner*
- **NACIÓN Y CULTURA EN AMÉRICA LATINA**  
*Bernardo Subercaseaux*
- **GEOPOLÍTICA DE LA CULTURA**  
*Armand Mattelart*
- **EN LA BRECHA**  
*Tomás Moulian*
- **CONSTRUIR EL FUTURO. Vol. 1**  
*Tomás Moulian* (coordinador)
- **TODO CAMBIA**  
*Guy Bajoit*
- **POSTCOLONIALIDAD Y NACIÓN**  
*Grínor Rojo - Alicia Salomone - Claudia Zapata*
- **DE LA CIUDAD LETRADA A LA CIUDAD VIRTUOSA**  
*Álvaro Cuadra*
- **EL IMPERIO DEL CAOS**  
*Alain Joxe*
- **IMMANUEL WALLERSTEIN**  
*Carlos Aguirre*

### COLECCIÓN MOVIMIENTOS SOCIALES

- **EL MUNDO NO ES UNA MERCANCÍA**  
Los campesinos en contra de la comida chatarra  
*José Bové - François Dufour*
- **TOMANDO SU SITIO**  
El movimiento de pobladores de Santiago  
*Mario Garcés*
- **PODER POPULAR Y CORDONES INDUSTRIALES**  
Testimonios sobre el movimiento popular urbano  
1970 - 1973  
*Franck Goudichaud*

*Tejedores de la revolución* capta agudamente el espíritu del gobierno de Allende desde las experiencias y las voces de los trabajadores de la fábrica textil Yarur, que con su accionar iniciaron el camino de la vía chilena al socialismo.

Yarur era la primera fábrica tomada por sus trabajadores después de la elección de Allende y también la primera industria textil moderna de algodón en Chile. Estas circunstancias motivaron a Peter Winn a investigar *desde abajo*, tal como lo indica el propio autor: "Después de todo, si ésta es una *revolución proletaria*, como clama la izquierda chilena, entonces estos trabajadores son los protagonistas principales". Además, Winn postula que "a través de la historia local de la fábrica Yarur se podría dilucidar gran parte de la historia moderna de Chile".

Este libro da cuenta tanto de los orígenes de la industria y la relación entre capital, trabajo y el Estado, como de las formas de organización de los trabajadores y las tensiones surgidas entre estos y las nuevas autoridades políticas. Todo ello a partir del relato de los protagonistas, que revisan y analizan tanto sus acciones como los antecedentes de la constitución y crecimiento de parte de la industria nacional. *Tejedores de la revolución* es la historia de un grupo de trabajadores que soñaron con un Chile distinto, democrático, igualitario y participativo, sueños que terminaron abruptamente el 11 de septiembre de 1973, un acontecimiento que no solo cambió el curso de sus propias vidas sino que la de todo un país.



**PELIGRO**  
LA FOTOCOPIA  
MATA AL LIBRO



9 789562 826204