

# Continuidades, rupturas y coyunturas en la transformación de los obreros de Madeco S.A., 1973-2003

Joel STILLERMAN

**E**n el campo de estudio del sindicalismo y su evolución en Chile bajo el régimen militar (1973-1990) y los posteriores gobiernos de la *Concertación*, los investigadores destacan los efectos negativos que la represión política, la reestructuración económica y el Plan Laboral tuvieron para los sindicatos y las condiciones de trabajo en Chile. Al mismo tiempo, los análisis indican que, en 1978, cuando se abrió la oportunidad para que los sindicatos pudieran actuar libremente, estas organizaciones se reactivaron. También se señala que la emergencia de los grupos sindicales nacionales durante los años setenta ayudó a catalizar la transición democrática, particularmente a través de la participación de los sindicatos en las protestas pro-democráticas de 1983-1986 y su apoyo a la campaña del “No” durante el plebiscito de 1988. Por último, los especialistas del sindicalismo en Chile plantean que pese al apoyo que la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) le brindara a los gobiernos de la *Concertación*, las reformas al Plan Laboral fueron limitadas y el sindicalismo se vio debilitado durante los años 90 (Campero y Valenzuela, 1984; Barrera y Valenzuela, 1986; Ruiz-Tagle, 1985; Frías, 1989; Frank, 2004; Henríquez, 1999; Haag, 2002; Winn, 2004b).

Pero si esta literatura da cuenta de la evolución política y económica del movimiento sindical, salvo escasas excepciones (ver los capítulos en Winn, 2004a; Falabella, 1993; Winn e Ibáñez, 1990; Stillerman, 1998b), no informa sobre los efectos de la represión política en los sindicatos de base o en los procesos de adaptación, resistencia y transformación den-

tro de las organizaciones sindicales<sup>1</sup>. Es indudable que los sindicatos re-emergieron durante el periodo 1978-1982 (Barrera y Valenzuela 1986: 248, 251, 259; Campero y Valenzuela 1984: 263-64, 276, 319-21, 335-36; Ruiz-Tagle 1985: 24-30; Frías 1989: 52-58; Winn 2004b: 36-38), sin embargo los factores que incentivaron esta reactivación sindical no han sido identificados ni estudiados. Más aún, no obstante varios autores plantean que el gobierno militar facilitó la formación de una cultura más “individualista” entre los trabajadores (Campero y Valenzuela 1984: 363-64; Ruiz Tagle 1986: 23; Moulian 1997: 81-123; Moulian 1998), no sabemos por qué esta cultura se desarrolló. Ambos vacíos justifican la pertinencia del estudio de la acción sindical a partir del nivel local para analizar específicamente los factores que permiten la reemergencia de los sindicatos bajo el régimen militar y la relación de la cultura obrera tanto con las políticas empresariales como con el Estado. Proponemos explorar estos temas a través del análisis del sindicato obrero de MADECO, S.A., la manufacturera de cobre más grande de Sudamérica.

El caso de MADECO resulta ser una interesante oportunidad para examinar la evolución de un sindicato y la trayectoria de una cultura obrera sindical en Chile. MADECO ha experimentado varios cambios de gerencia y propiedad durante su historia, éstos indujeron periodos de reestructuración industrial que tuvieron efectos importantes en el sindicato obrero de la empresa. Se trata de uno de los sindicatos más poderosos del sector metalúrgico chileno antes de 1973, desde el cual, pese a una represión política intensa, los trabajadores hicieron huelgas en 1983 y 1993. Para entender los orígenes de estas dos huelgas y los cambios culturales experimentados por los obreros a largo plazo, es necesario analizar distintos factores tanto a nivel local como nacional. Varios eventos ocurrieron en un momento específico dentro de la historia del sindicato que a su vez afectaron conflictos posteriores. Una revisión de los debates teóricos dentro de la sociología histórica ayuda a formular preguntas de investigación adecuadas para entender mejor este complejo panorama.

En sociología histórica se ha debatido bastante sobre los méritos relativos de los estudios que producen generalizaciones versus aquellos que examinan trayectorias históricas específicas. Aportando a este debate, mostraremos cómo la trayectoria del sindicato obrero de MADECO es producto de procesos o de herencias históricas específicas tanto dentro del sindicato (sus tradiciones políticas y actividades sociales), como de la empresa (las políticas de contratación y ascenso de categoría profesional) y desde el Estado (la ley laboral vigente antes que 1973). Veremos que los conflictos industriales y las repuestas de la gerencia a estos conflictos también son producto de ciertos eventos históricos –el Golpe Militar, la promulgación del Plan Laboral y la apertura del mercado a bienes

1. Varios estudios están enfocados en empresas o sectores industriales específicos, pero estas investigaciones destacan la gestión de las empresas y sólo comentan brevemente sobre los sindicatos. Ver: Díaz (1992), Errázuriz *et al.* (1986 y 1989), Katz y Vera (1995), Geller y Ramos (1997).

de consumo importados— que transformaron las condiciones bajo las cuales las empresas y los sindicatos funcionaban en Chile. La interacción entre los legados institucionales, los eventos transformadores y las estrategias de los actores explica los cambios de corto plazo en el sindicato, al igual que la transformación a largo plazo de la cultura de los trabajadores. En tal sentido, el uso del concepto *causalidad combinada y coyuntural* parece ser plenamente operativo para situar la trayectoria la acción sindical en Chile a través del caso de MADECO.

Este trabajo forma parte de un estudio más amplio sobre la transformación política y cultural de los trabajadores de MADECO bajo los regímenes democráticos y autoritarios en Chile entre 1945 y 1995 (Stillerman, 1998a). El trabajo de campo fue realizado en Santiago durante el período 1993-1995 (con varias visitas cortas posteriores), está basado en entrevistas en profundidad (N=100) y observaciones etnográficas a socios del sindicato en distintos contextos. Se construyó una muestra estratificada (a través de contactos personales [*snowball sample*] y una revisión de documentos primarios) que incluye a todos los dirigentes sindicales actuales y anteriores que se pudo ubicar, a los trabajadores de las distintas secciones de la empresa, figuras políticas relevantes y a ex gerentes y directores de la empresa. Las entrevistas fueron comparadas, para verificar su veracidad, con diarios, documentos públicos de la empresa, documentos del archivo del sindicato y documentos oficiales del gobierno relacionados con la empresa y el sindicato.

Junto con presentar el estudio de la trayectoria del sindicato de obreros de MADECO entre 1973 y 2003, este artículo propone una reflexión sobre las implicancias de un análisis de este tipo para el estudio de los procesos históricos. En las dos primeras partes se explicitan tanto las bases teóricas como los antecedentes generales que constituyen el punto de partida de nuestra reflexión, todo lo cual nos permite situar las razones y la pertinencia de nuestro enfoque sobre las particularidades históricas. En tercer lugar, se explora la reactivación del Sindicato N° 1 de MADECO después de 1973, para terminar con un análisis de la huelga de 1983 y la posterior evolución del sindicato.

### **De lo general y lo particular en sociología histórica**

Durante los años 90, dentro de la sociología histórica se produjo un debate intenso sobre el papel que deben jugar las teorías y las explicaciones. Los partidarios del desarrollo de las generalizaciones (específicamente a través del uso de la teoría de la elección racional) discutieron con otros, quienes intentaron teorizar los procesos que ocurren en contextos históricos y geográficos específicos, sin por ello quedar meramente reducidos a “contar historias”.

Kiser y Hechter (1991 y 1998) articularon una primera postura, ofreciendo un provocador desafío a los sociólogos históricos. Estos dos investigadores plantearon que los estudios comparativos dependían sobremanera de

la lógica inductiva y que adolecían de diseños de estudio rigurosos, hipótesis y presunciones teóricas. Estos estudios también rechazan el objetivo de desarrollar teorías generales. Por tanto, difícilmente se pueden comprobar sus resultados y ellos dan pocas pistas para avanzar propuestas teóricas generales (1991: 1-4, 10-17). Esto, aunque desde su punto de vista, la sociología histórica debería desarrollar y comprobar teorías para aportar al conocimiento de fenómenos generales y no quedarse en la mera descripción de casos históricos específicos (1991: 4-9; 1998: 793-797). Según Kiser y Hechter, la teoría de la elección racional es el modelo de explicación más adecuado, por su claridad conceptual y parsimonia teórica, para el desarrollo de hipótesis rigurosas y verificables, la identificación de mecanismos de causalidad y, por tanto, la producción de conclusiones generales (1991: 19-23; 1998: 797-802). Los autores plantean que esta teoría parte de la presunción razonable que los individuos están motivados por la racionalidad instrumental: a) porque es difícil obtener evidencia confiable sobre las motivaciones reales de los actores, b) porque es razonable asumir que la mayoría de las personas buscan la riqueza, el prestigio y el poder, y c) que los individuos actúan motivados por sus intereses particulares. Tal presunción permitiría el desarrollo de diseños de investigación, medidas cuantitativas y generalizaciones rigurosas (1998: 801-802).

Es importante evaluar el planteamiento de estos dos autores porque pone en cuestión muchas investigaciones en el campo de la sociología histórica y porque plantean una sola metodología para corregir sus debilidades. Kiser y Hechter promueven teorías que producen “leyes de cobertura” por sobre los contextos sociotemporales. Sin embargo para desarrollar o comprobar planteamientos de este tipo, es necesario estudiar fenómenos históricos que ocurren con bastante frecuencia para permitir la construcción de propuestas universales (Calhoun 1998: 858). Exigir que todos los sociólogos históricos estudien sólo esta clase de fenómenos excluiría el estudio de hechos trascendentes, pero que ocurren con poca frecuencia (como las revoluciones), o hechos únicos (Goldstone 1998: 843). Además, restringir el concepto de teoría a planteamientos que producen leyes de cobertura implica una visión demasiado rígida de la teoría, excluyente de la variedad de aproximaciones teóricas que se usan con bastante éxito dentro de la sociología histórica (Goldstone 1998: 841-43; Calhoun 1998: 854-860; Quadagno y Knapp 1992).

Además de proponer el desarrollo de teorías generales, Kiser y Hechter también plantean que la teoría de la elección racional es el mejor ejemplo del tipo de teoría que promueven, enfatizando un supuesto básico de la teoría de la elección racional: los individuos actuarían motivados por la racionalidad instrumental. Sin embargo, varios investigadores han cuestionado este supuesto. R. Boudon (1998: 818, 825), siguiendo a M. Weber, plantea que en muchas circunstancias, los individuos actúan motivados por la racionalidad *axiológica* (o valórica) y no por la racionalidad instrumental. En otras palabras, los individuos actúan en conformidad con sus valores y no según un cálculo entre medios y objetivos. C. Tilly (2001) hace otra crítica a los supuestos de la teoría de la elección racional. La

teoría no toma en cuenta las consecuencias de las acciones. En muchas oportunidades los individuos no calculan exitosamente las consecuencias de sus acciones. Con frecuencia, individuos cometen errores y las acciones tienen consecuencias no intencionadas, invisibles, indirectas o acumuladas. La falta de una explicación razonable de las consecuencias de las acciones dificulta el objetivo de esta teoría para producir generalizaciones. Agregamos que en otras oportunidades, las acciones son motivadas por las emociones o por los hábitos. Por estas razones, cuestionamos la universalidad del supuesto básico de la teoría de la elección racional.

Estos planteamientos de Kiser y Hechter –la promoción de la teoría general y de la teoría de elección racional– son sólo una entre varias propuestas dentro de la sociología histórica. Teorías que desarrollan planteamientos del estilo de leyes de cobertura tienen un rol dentro de este campo de investigación, al igual que la teoría de la elección racional. Sin embargo, no deberíamos limitarnos a esta visión de la teoría ni a esa teoría en específico. Especialmente para estudios como éste que buscan entender trayectorias históricas específicas, es necesario desarrollar planteamientos históricos que ayuden a explicar esas particularidades, en vez de intentar incorporarlas a leyes universales. Si buscamos entender las complejidades de un caso particular, sería demasiado restrictivo partir del supuesto que los individuos actúan motivados por la racionalidad instrumental. Es posible que esa postura resulte correcta, pero es necesario primero evaluar la evidencia y no evacuar la posibilidad que los individuos actuaran de una forma no instrumental.

Por todas estas razones seguimos la línea analítica de una serie de autores en el campo de la sociología histórica norteamericana que destacan los aspectos específicos de distintos contextos históricos, en contraste a la postura de Kiser y Hechter. Dentro de una amplia gama de investigaciones derivadas de esta postura, nos apoyamos en tres conceptos que parecen como los más relevantes para estudiar el caso de MADECO<sup>2</sup>. Aminzade (1992) pone énfasis en la noción de herencias históricas específicas (path dependence), según la cual en “una trayectoria dada, las decisiones tomadas en el pasado y los eventos que sucedieron con mucha anterioridad pueden ayudar a explicar los caminos de desarrollo posteriores y los resultados contemporáneos” de una secuencia histórica (1992: 462-463). Los análisis que emplean el concepto de las “herencias históricas” específicas no sólo se diferencian de los intentos por parte de los partidarios de la teoría de la elección racional de elaborar generalizaciones sin referencia al contexto histórico de su objeto de estudio, sino también de la tendencia de los sociólogos históricos tradicionales que desarrollan generalizaciones causales en base a la comparación de procesos similares (por ejemplo las revoluciones o la formación de los Estados-Naciones). Los análisis de las herencias históricas específicas se enfocan

---

2. Para otros ejemplos ver: Padgett y Ansell (1993), Paige (1999), Abbott (1992), Quadagno y Knapp (1992), y Somers (1998).

en los resultados únicos de las trayectorias que están siempre limitadas por su contexto temporal y geográfico. Sewell (1996) desarrolla el concepto de los eventos históricos como transformadores de las estructuras sociales, planteando lo siguiente: “Un evento histórico es (1) una secuencia ramificada de hechos que (2) los actores contemporáneos reconocen como significativos y que (3) producen una transformación duradera de las estructuras sociales” (1996: 844). Sewell interpreta la toma de la Bastilla durante la Revolución Francesa como un evento crítico que produjo una transformación política y cultural. Este evento cambió la trayectoria de la Revolución Francesa y los símbolos culturales asociados con la revolución. Steinmetz (1998), siguiendo al filósofo Roy Bhaskar, entiende los resultados históricos como productos contingentes de múltiples causas, pero a su vez amplía la perspectiva pensando a las sociedades como “sistemas abiertos” en contraste con los “sistemas cerrados” de los laboratorios científicos: “en los sistemas abiertos, contrariamente al estado cerrado artificial que es típico de la situación experimental, los mecanismos se combinan para producir eventos de una manera coyuntural; eso quiere decir que se combinan en concierto con otros mecanismos... la contingencia significa aquí que los eventos complejos son co-determinados por constelaciones de mecanismos causales” (Steinmetz 1998: 177). Esta observación es importante porque señala las características únicas de las trayectorias específicas y la necesidad de identificar los distintos mecanismos causales que influyen en un evento dado.

En otras palabras, entre los enfoques que permiten examinar las trayectorias históricas específicas, hay tres ideas que ayudan a entender el caso de MADECO y los fenómenos que este caso permite enfocar. Aminzade (1992: 462-463) quien propone la idea de las *herencias históricas específicas*, plantea que las decisiones y los hechos influyen las trayectorias históricas posteriores. Sewell (1996) plantea que los *eventos históricos* transforman las estructuras sociales. Steinmetz (1998) introduce la idea de la *causalidad combinada y coyuntural* según la cual múltiples mecanismos influyen en forma simultánea un evento o proceso. Estas ideas permiten iluminar la complejidad de los procesos históricos y la dificultad de entenderlos a través de explicaciones generales o hipótesis universales sobre las motivaciones de los actores. Podemos descifrar los eventos históricos dentro de un marco analítico que combina estas tres ideas. El concepto de las herencias históricas específicas demuestra cómo los legados de hechos del pasado limitan las acciones contemporáneas. La idea de la capacidad de ciertos eventos para transformar las estructuras sociales indica que rupturas significativas, que tienen una resonancia para toda la sociedad, pueden romper estos legados históricos. Por último, el concepto de la causalidad combinada y coyuntural permite relacionar estas trayectorias y rupturas con las estrategias de los sujetos.

La interrogante central de nuestro trabajo surge precisamente de esta reflexión teórica: ¿Cómo responden los individuos tanto a las *herencias* que “congelan” las reglas de acción, como a las *rupturas* que provocan cambios en las prácticas habituales?

Nuestro análisis también se inscribe en el campo de estudio de los movimientos sociales, retoma el modelo de los procesos políticos (Tilly 1978; McAdam, McCarthy y Zald 1996; Tarrow 1998; Snow *et al.* 1986; Benford y Snow 2000), incorporando el estudio de las identidades colectivas (Touraine 1981; Laraña *et al.* 1994; Escobar y Alvarez 1992; Alvarez *et al.* 1995) y sobre todo el enfoque de las “dinámicas de la contestación” (McAdam, Tarrow y Tilly, 2001: cap. 2) referido a una concepción dinámica de las estructuras movilizadoras, de las oportunidades políticas, de los repertorios de acción colectiva y de los marcos culturales. Se trata del estudio del rol activo de los activistas en la identificación y en la interpretación de las oportunidades y de las amenazas políticas, tanto como de los actores que se apropian activamente de las organizaciones y de los recursos disponibles para la acción, como de la construcción social de los marcos y las identidades colectivas que afectan la configuración de los movimientos sociales. Los autores del modelo de los procesos políticos aplicado al estudio de la acción colectiva ahora entienden las variables de sus análisis anteriores como mecanismos interactivos y destacan el rol activo y subjetivo de los actores en los procesos de movilización colectiva, poniendo mayor énfasis en la construcción de las identidades colectivas en los procesos de movilización. El análisis aquí propuesto reutiliza el modelo de las dinámicas de la contestación, tomando en consideración por un lado las oportunidades políticas y las estructuras movilizadoras y, por otro, los procesos de interpretación activa de los actores relacionándolos con sus identidades colectivas y su cultura.

Conviene ahora definir algunas de las categorías centrales que utilizamos en este estudio. Se propone explicar la transformación cultural de los trabajadores de MADECO desde 1973 hasta el presente. El concepto de cultura se refiere al “entendimiento compartido por un grupo dado expresado a través de símbolos, objetos y prácticas” (McAdam *et al.* 2001: 345). Por tanto, analizaremos los cambios en los entendimientos colectivos de los trabajadores de MADECO que se manifiestan a través de cambios en sus prácticas cotidianas. Además, proponemos analizar dos ciclos de protesta en el caso de MADECO. Los ciclos de protesta se entienden como distintas fases de organización colectiva y de protesta que empiezan lentamente, culminan con una intensificación de los conflictos y después se decaen. Aunque este concepto se refiere a procesos sociales globales, por nuestra parte lo aplicamos a un caso local. Por tanto, proponemos analizar dos períodos de intensificación de conflictos entre el sindicato y la gerencia de MADECO, seguidos por la desmovilización de los socios del sindicato (ver McAdam *et al.* 2001: 65-66).

### **Trabajadores y sindicatos en Chile desde 1973**

El tema de la formación y desarrollo del movimiento sindical en Chile ha despertado mucho interés desde hace varias décadas y existe un importante debate sobre los antecedentes de su formación, su nivel de efectividad y las relaciones entre los sindicatos y los partidos políticos. La mayo-

ría de estos estudios buscan entender la naturaleza del movimiento sindical a nivel nacional<sup>3</sup>, dejando por lo tanto un vacío importante en cuanto al estudio del nivel local. El presente análisis sobre el caso de MADECO es un intento por entender los procesos de movilización e interpretación subjetiva que se dan entre los actores de base y la forma en que estos actores locales pueden influir en los procesos a nivel nacional.

Antes de 1973, el movimiento sindical chileno jugó un rol importante dentro del desarrollo social y político de Chile. Después de su fase inicial de acción ilegal y de la legalización de los sindicatos con las leyes laborales de 1924 y el Código del Trabajo de 1931, el movimiento sindical fue consolidado bajo el liderazgo de la Confederación de Trabajadores de Chile (CTCh) durante el gobierno de Pedro Aguirre Cerda. A pesar de los conflictos partidarios intensos dentro de la izquierda y los efectos de la Ley Permanente de Defensa de la Democracia (1948-1958) que reprimió a comunistas y a otros dirigentes sindicales, el movimiento se fortaleció con la organización de la Central Única de Trabajadores (CUT) en 1953. Desde fines de los años 1950 hasta 1973, el movimiento llegó a tener un importante poder político (Barría 1963, Angell 1972, Ramírez 1956, Valenzuela 1976).

Una revisión detallada del Código del Trabajo en Chile va más allá de los objetivos de este artículo, sin embargo no podemos omitir la mención de algunas de sus principales características (para un análisis de fondo ver Morris, 1966; Valenzuela, 1976; Walker Linares, 1965; Barría, 1967; y Angell, 1972). El Código del Trabajo de 1931 permitió la formación de sindicatos industriales, profesionales y, a partir de 1967, también de sindicatos rurales. En este contexto, aunque las asociaciones de empleados fiscales y semifiscales tenían prohibido formar sindicatos, éstas ganaron un poder de hecho importante (Angell 1972: 158-160). Los sindicatos de obreros industriales eran las organizaciones sindicales más numerosas y el reconocimiento jurídico se limitó inicialmente a las organizaciones de trabajadores agrupados en el nivel de la fábrica o de la faena (con algunas excepciones, como, por ejemplo, los mineros del cobre y los trabajadores del cuero y calzado) (Angell 1972: 51; 55-56). Así identificados, el código somete a los sindicatos a una supervisión y control financiero significativos y restringe el derecho a huelga, introduciendo el sistema de conciliación obligatoria (con arbitraje voluntario) y la prohibición de la acumulación de fondos para financiar las huelgas (Valenzuela 1976: 144-152). Pese a estas restricciones, el código sentaba bases de la apertura de oportunidades ventajosas para la acción sindical, instituyendo la afiliación obligatoria de los trabajadores a un sindicato establecido, la participación en las utilidades de las empresas y otros beneficios (Valenzuela 1976: 153). Estas oportunidades posibilitaron la continuidad de las organizaciones sindicales a largo plazo, el desarrollo de infraestructuras

---

3. Para interpretaciones generales del sindicalismo, ver: Valenzuela 1978; Angell 1972; Barría 1963; De Shazo 1983; Ramírez 1956; estudios locales incluyen Barría 1970; Winn 1986; y Klubock 1998.



y de actividades sindicales variadas. En cambio, los sindicatos profesionales que organizaban a los empleados y obreros especializados no disfrutaban de la afiliación obligatoria, lo cual no les permitía participar en negociaciones colectivas. Según la ley, los empleados tenían garantizados mejores sueldos y beneficios, por lo tanto ellos tenían menores incentivos que los obreros para afiliarse a los sindicatos (Angell 1972: 48-49; Walker Linares 1965: cap. 6). El hecho que los sindicatos industriales negociaran colectivamente al nivel de la fábrica y no del sector industrial (salvo escasos excepciones), que les fuera prohibido además pagar cuotas a las federaciones, que los dirigentes sindicales no pudieran ser funcionarios pagados de los sindicatos y que la acumulación de fondos para financiar las huelgas fuera proscrita hizo que los sindicatos locales fuesen económicamente débiles y que tuvieran pocas posibilidades de agruparse a nivel nacional para negociar de una forma más eficaz (Angell 1972: 62-63, 74).

Los partidos políticos de centro e izquierda tuvieron relaciones importantes con los sindicatos y sus organizaciones nacionales. Sin embargo, hay mucho debate sobre los orígenes de la relación sindicato-partido y sobre el nivel de influencia que tuvieron los partidos sobre los sindicatos en Chile. Valenzuela (1978) plantea que a principios del siglo XX, la ausencia de leyes laborales se combinó con un sistema político abierto para promover que los trabajadores canalizaran sus demandas radicales a través de los partidos de la izquierda. Bergquist (1986) cuestiona esta tesis, poniendo énfasis en el carácter del trabajo y de la propiedad extranjera del enclave salitrero para explicar el crecimiento de la izquierda dentro del movimiento sindical. De Shazo (1983) cuestiona la idea que la izquierda política fuese central para la formación del movimiento sindical, mostrando la influencia importante del anarquismo entre los trabajadores del centro del país a principios del siglo XX y su importancia posterior para la formación ideológica del Partido Socialista.

Parece indudable que a partir de los años 1930 los partidos de la izquierda y del centro tuvieron una relación importante con los sindicatos y que a su vez los sindicatos dieron un apoyo importante a estos partidos. Sin embargo, el nivel de influencia de los partidos sobre los sindicatos no está claro. Valenzuela (1976: 160-61) plantea que hubo una competencia intensa entre los distintos partidos para lograr dominar a los sindicatos locales. Angell (1972: 125-30) indica que aunque utilizaban el apoyo de los partidos para ganar influencia en el proceso legislativo, la actividad de la mayoría de los dirigentes sindicales se centraba en el problema de los sueldos y beneficios. Landsberger *et al.* (1964: 409-410) encontraron que la mayoría de los presidentes de sindicatos encuestados priorizaron reivindicaciones sobre los salarios y beneficios por sobre objetivos políticos o ideológicos. Por tanto, las relaciones entre los sindicatos y los partidos eran complejas y, en muchos aspectos, los socios y dirigentes de los sindicatos tenían una orientación más “economicista” que “política”.

Contrariamente a esta realidad compleja, los militares pensaban que los partidos políticos controlaban a los sindicatos y por tanto esperaban que la eliminación de los partidos de la vida política permitiría el fin del “cáncer marxista” en Chile. Además, influidos por la ideología del libre mercado, vieron a los sindicatos como monopolios que impedían la actividad eficiente del mercado. En consecuencia las reformas laborales bajo el régimen militar intentaron reducir la influencia de los sindicatos en las empresas. Las nuevas leyes laborales formaron parte de las “siete modernizaciones” que reformaron los sistemas de pensiones, el seguro de salud, la educación y el gobierno local en Chile, con el objetivo de inculcar una mentalidad en los ciudadanos para convertirlos principalmente en “consumidores” y no en “actores políticos” (Constable y Valenzuela 1991: 190-91; Martínez y Díaz 1996: 92-93).

En 1973, la junta militar intentó eliminar la supuesta influencia de los partidos en los sindicatos y el país a través de la suspensión de los partidos políticos y el Congreso, ataques a los militantes de los partidos de la izquierda y de centro. A través del D.L. 198 (1973), el régimen suspendió las elecciones sindicales, reemplazó a los dirigentes sindicales de izquierda por trabajadores de mayor antigüedad en las empresas y oficiales militares supervisaron las reuniones sindicales que sólo podían tener un carácter informativo. Con el D.L. 43 (1973), la junta también suspendió las negociaciones colectivas y las huelgas (Campero y Valenzuela 1984: 118-120).

A partir de 1978, en el marco de un proceso de reorganización del sistema económico, monetario y financiero sobre bases neoliberales, las nuevas leyes laborales definieron los límites de la reorganización del trabajo y de los sindicatos. Específicamente, después de un período de experimentación con varios modos de control laboral, en 1978 las elecciones sindicales fueron autorizadas y la junta militar implementó una serie de leyes laborales conocidas en su conjunto como “el Plan Laboral”. El plan de elecciones sindicales fue anunciado oficialmente a fines de ese año, después que la AFL-CIO de los EE.UU. amenazara a Chile con un boicot de la economía a raíz de las violaciones de los derechos laborales en el país (Campero y Valenzuela 1984; Barrera y Valenzuela 1986).

Los decretos implementados en el período 1978-1982 rebajaron los sueldos, los salarios y los beneficios laborales, eliminando además la inamovilidad en el trabajo, los que anteriormente estaban protegidos por el Código Laboral. Las nuevas leyes también redujeron el poder de los sindicatos por medio de la eliminación de la afiliación obligatoria a los sindicatos industriales, la eliminación de la participación en las utilidades de las empresas, la restricción de los temas que se podían tocar en las negociaciones colectivas y la reducción del poder efectivo de la huelga. Estos decretos leyes eliminaron a los Tribunales del Trabajo y permitieron a los empleadores despedir a los trabajadores sin incurrir en un mayor costo, así como también cambiar los contratos individuales de trabajo para ampliar las responsabilidades de cada trabajador. Asimismo-

mo, las leyes debilitaron a los sindicatos y las restricciones sobre el uso de la huelga los convirtieron en una herramienta muy limitada para alcanzar objetivos sindicales<sup>4</sup>.

La autorización de las elecciones sindicales y las negociaciones colectivas reanimaron a los sindicatos. En este contexto, gran parte de los dirigentes elegidos fueron opositores a la dictadura. Además, un grupo de sindicatos –pequeño pero significativo– realizó huelgas para probar los límites de las nuevas leyes. Estas huelgas legales fueron posteriores al paro ilegal en El Teniente de 1977 y el “viandazo” de los trabajadores de Chuquicamata de 1978 que consistió en la no asistencia a los comedores del trabajo (Falabella 1989: 229-230; Barrera y Valenzuela, 1986: 248, 251, 259; Campero y Valenzuela, 1984: 263-64, 276, 319-21, 335-36; Ruiz-Tagle, 1985: 24-30; Frías, 1989: 52-58; Winn, 2004b: 36-38).

Paralelamente, desde 1973 dirigentes sindicales de la época pre-1973 intentaron reconstruir el movimiento sindical. Dirigentes del Partido Demócrata Cristiano (PDC) inicialmente dieron un apoyo tácito a la dictadura, pero después de las devaluaciones monetarias de 1975-76, ellos se convirtieron en los primeros grupos laborales que se opusieron públicamente a la dictadura, adoptando el nombre del Grupo de los Diez (Barrera y Valenzuela, 1984: 236-38, 243-44).

En 1977, aparecieron otros grupos nacionales como la Coordinadora Nacional Sindical (CNS) que agrupaba a dirigentes sindicales de izquierda de las empresas manufactureras y de la minería; y el Frente Unido de los Trabajadores (FUT) que unificaba a trabajadores gráficos y del transporte. Y también durante este período se reactivó la Confederación Nacional de Empleados Particulares de Chile (CEPCh) (Ruiz-Tagle, 1985: 20-22; Falabella, 1989; Barrera y Valenzuela, 1986).

En mayo de 1983, la Confederación de Trabajadores del Cobre (CTC), una de las pocas organizaciones que tenía una base de afiliación masiva, llamó a protestas nacionales en contra del régimen militar. En este con-

4. Análisis más detallado de las leyes aparecen en: Campero y Valenzuela (1984), 125-50; Barrera y Valenzuela (1986), 253-60; y Ruiz-Tagle (1985), 45-75. El D.L. 2.200 (1978) modificó el contrato individual del trabajo; el D.L. 2.756 (1979) cambió las normas sobre los sindicatos, el D.L. 2.758 (1979) cambió las regulaciones relacionadas con la negociación colectiva, y el D.L. 3.648 (1981) eliminó los Tribunales del Trabajo. El D.L. 18.018 (1981) modificó el D.L. 2.200 en materia de despidos, horarios de trabajo, indemnizaciones por años de servicio y el financiamiento de los sindicatos. Por último, el D.L. 18.134 (1982) permitió la rebaja de los salarios. El D.L. 2.756 permitió la formación de varios sindicatos en la misma fábrica y el D.L. 3.355 sancionó a los empleadores que entregaran algún tipo de financiamiento a los sindicatos. El D.L. 18.018 prohibió que los empleadores hicieran aportes extras a los sindicatos. Por tanto, varios sindicatos podrían formarse en un mismo lugar de trabajo y los sindicatos perdieron una fuente importante de financiamiento. El D.L. 2.758 obligó a los trabajadores en huelga a pagar sus imposiciones; después de treinta días en huelga, los trabajadores podían volver al trabajo; y las huelgas fueron limitadas a 59 días. Por tanto, las huelgas difícilmente podrían beneficiar a los trabajadores. Ver: Campero y Valenzuela (1984), pags. 125-150; sobre D.L. 18.134, ver Barrera y Valenzuela (1986), 258-59.

texto, mujeres, estudiantes y cesantes predominaban entre los participantes en las protestas. Los obreros participaron en las noches en sus barrios, pero muy raras veces en sus lugares de trabajo (Albuquerque y Zúñiga, 1987: 52; Constable y Valenzuela, 1991: 242-43). Las protestas permitieron que la CTC y los otros grupos sindicales nacionales asumieran un rol importante dentro de la oposición al gobierno. Después de la primera protesta, la mayoría de los grupos sindicales nacionales se afiliaron con el Comando Nacional de Trabajadores [CNT] (Falabella, 1989: 234-35; Frías 1989: 68; Angell 1995: 195; Drake, 1996: 135).

En 1988, el CNT promovió la formación de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) que adoptó la sigla de la antigua CUT (Angell, 1995: 199; Drake, 1996: 142-3). Después de la victoria del “No” en el plebiscito de 1988 y la elección de Patricio Aylwin a la presidencia en 1989, los dirigentes de la CUT esperaban una reforma profunda del Plan Laboral. Sin embargo, las reformas de 1991 y 2001 sólo hicieron cambios menores en las leyes laborales y la CUT tuvo poca influencia en el debate sobre las reformas (Frank, 2004: 78-79, 92-93; Henríquez, 1999: 97-100). La resistencia de las organizaciones de los empresarios a las reformas y la incapacidad o falta de voluntad política de los gobiernos de la Concertación para implementar cambios laborales más profundos previnieron que se transformara el Plan Laboral de una forma fundamental (Frank, 2004: 114; Haagh, 2002: caps. 4 y 5). De 1986 a 1991, las tasas de sindicalización aumentaron, pero posteriormente bajaron; el número de huelgas llegó a su nivel más alto en el período 1991-1993, luego la cifra bajó (Frank, 2004: 101, 107; Henríquez, 1999: 97-107, 120) y de 1981 a 1998 el tamaño promedio de los sindicatos declinó (Haagh, 2002: 113).

### **Resistencia y transformación en el Sindicato Obrero de MADECO, 1973-2003**

Los trabajadores de MADECO compartieron con otros obreros chilenos las experiencias de la represión política, la reestructuración industrial y los efectos negativos del Plan Laboral para los sindicatos. Al igual que otros sindicatos, los trabajadores de MADECO resistieron estos cambios en los períodos de 1979-1983 y 1991-1993. Sin desconocer estas similitudes con otras organizaciones sindicales, proponemos identificar los mecanismos específicos que explican la reemergencia del Sindicato N° 1 de MADECO después de la represión política inaugurada con el golpe militar, las huelgas de 1983 y 1993 y la transformación cultural de los trabajadores<sup>5</sup>.

5. El Sindicato N° 1 de MADECO organiza a los obreros, el Sindicato N° 2 a los empleados y el Sindicato N° 3 a los supervisores.

El hecho que los trabajadores pudieran reorganizar su sindicato después de sufrir una represión intensa es el resultado de tres fenómenos, los dos primeros contextuales y el tercero relativo a la acción sindical propiamente tal: a) las políticas de la empresa, las prácticas del sindicato y la ley vigente; b) cambios legales y de políticas de la empresa que facilitaron la acción del sindicato; y c) las estrategias adoptadas por los trabajadores en el contexto de a) y b). La reemergencia de un sindicato independiente proyectó una *cadena de eventos* que provocó dos *ciclos de resistencia* y respuestas de la gerencia al igual que *cambios culturales* de los trabajadores a largo plazo. Este análisis se desarrolla después de un breve resumen de los orígenes de la empresa y el sindicato.

### *Los Orígenes de MADECO*

En 1944, dos empresarios chilenos de extracción italiana y con orígenes artesanales, Américo y Aurelio Simonetti, fundaron MADECO. Ellos ya habían formado MADEMSA, una importante empresa de línea blanca que sirvió como “incubadora” para las primeras máquinas de MADECO. La empresa se enfoca en la producción de insumos industriales de cobre y aleaciones para los sectores de la construcción, la energía eléctrica, las telecomunicaciones y la minería. MADECO comenzó con importantes aportes de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), agencia que en 1958 vendió sus acciones a la empresa.

En 1966, los hermanos Simonetti contrataron a dos ingenieros profesionales para dirigir la empresa y un año después MADECO formó una sociedad con General Cable (EE.UU.) y CEAT (Italia) para construir una planta de cables en Antofagasta. El gobierno de Allende intervino la empresa de 1971 a 1973 y grupos de trabajadores participaron en su gestión. En 1972, la CORFO ejerció una opción de comprar el resto de las acciones de la empresa de los inversionistas internacionales, pero nunca se llevó a cabo la compra. La respuesta a la pregunta sobre quién era el propietario de MADECO fue incierta después del golpe militar.

Antes que 1973, el Sindicato Industrial MADECO fue una de las organizaciones más fuertes dentro del sector metalúrgico. Durante los años 1960, los trabajadores ganaban los salarios más altos de los sectores de la manufactura y la minería, los partidos de la izquierda controlaban la directiva sindical y la organización ayudó a formar otros sindicatos en la Comuna de San Miguel. El sindicato logró elegir dirigentes en la Federación Metalúrgica y la CUT y además eligió a un alcalde en San Miguel. La sede sindical fue un centro político y social dentro de la comuna, la cual disfrutaba de una amplia infraestructura que incluía un colegio, un policlínico, un gimnasio, una biblioteca, un parque veraniego ubicado en el litoral central, cooperativas de consumo y de vivienda. La organización también patrocinó muchas actividades sociales y culturales (Stillerman, 1998a).

*La represión política y la reestructuración industrial, 1973-1978*

El 18 de septiembre de 1973, oficiales militares detuvieron a 270 obreros de MADECO, quienes habían sido identificados como partidarios del gobierno de la Unidad Popular (UP) y los llevaron al Estadio Nacional donde fueron detenidos, interrogados y torturados<sup>6</sup>. El gobierno los acusó de construir “tanquetas” con las grúas de la empresa en un complot para resistir el golpe de Estado<sup>7</sup>. Esta acusación nunca fue confirmada. La gerencia despidió a muchos de estos trabajadores y se negó a pagarles su indemnización por años de servicio. Con el nombre “MADECO” y el causal de despido escritos en sus papeles de identificación, la mayoría de estas personas fueron rechazadas por los empresarios por ser vistas como “terroristas”, especialmente después de ver los artículos publicados en la prensa sobre las “tanquetas”<sup>8</sup>.

Hasta fines de 1974, Jaime Deischler, Gerente de Personal de MADECO y ex oficial militar, identificó y desahució a activistas de la izquierda a través de una operación de espionaje dirigida por Osvaldo Romo, uno de los torturadores más notorios de la Dirección de Inteligencia Nacional (DINA), pero una represión más selectiva siguió durante toda la dictadura<sup>9</sup>. Deischler también aterrorizó a los obreros cuando realizó búsquedas de armas dentro de la empresa, amenazando a los trabajadores: si no le obedecían, él los enviaría al regimiento militar de Tacna<sup>10</sup>. Estas acciones produjeron un clima de miedo entre todos los trabajadores, incluso en aquellos que nunca habían participado en los partidos políticos<sup>11</sup>.

Mientras Deischler identificaba a los “terroristas,” Fernando Pérez fue nombrado Gerente General de la empresa. Pérez había sido Gerente de Producción de 1966 a 1971 y siguió en la empresa durante el gobierno de la Unidad Popular. Puesto que la empresa tenía muchas deudas y la junta militar deseaba privatizarla, en el período 1973-1978, Pérez redujo el número de empleados de 2.050 a 1.185<sup>12</sup>. Esta reducción se realizó con la oferta de incentivos económicos para que los trabajadores hicieran renuncias voluntarias<sup>13</sup>. Aunque oficialmente estas renuncias fueron voluntarias, varias personas que renunciaron durante este período plan-

6. “Primer discurso del interventor en MADECO, posgolpe” mimeo, 26 de diciembre de 1973, 9; entrevista con Roberto, 21 de diciembre de 1994. Todas las entrevistas fueron realizadas por el autor. Los individuos que quisieron ser identificados aparecen con nombre y apellido. Otros que prefirieron mantener su anonimato aparecen sólo con el nombre.  
7. “26 ‘tanquetas’ construyó un agitador brasileño en MADECO”, *La Tercera*, 27 de septiembre de 1973, 5; “Primer discurso,” *ibid.*

8. Entrevista con Mario Arriarán, 22 de diciembre de 1993.

9. Entrevista con Roberto, 21 de diciembre de 1994; “Entrevista de Carmen Castillo: Habla Romo” APSI 503 (mayo de 1995), 8.

10. Entrevistas con Achí, 20 de noviembre de 1996; Luis Carrera, 3 de mayo de 1994; y Roberto, 21 de diciembre de 1994.

11. Entrevista con Héctor Parra, 2 de mayo de 1994.

12. Fernando Pérez, apuntes personales. El autor agradece al Sr. Pérez por su generosidad en compartir estos materiales.

13. Entrevista con Héctor Velásquez, 13 de enero de 1995.

tean que Deischler los presionó para que firmaran la renuncia porque con ese acto perdían la oportunidad de demandar a la empresa<sup>14</sup>.

La gerencia empezó a ofrecer a los trabajadores renuncias voluntarias después que varios obreros despedidos ganaran demandas en contra de la empresa por despido indebido. Después de tales pérdidas económicas, la gerencia calculaba que si ofrecía una indemnización más grande que lo acordado en su contrato a los trabajadores que renunciaban, todavía les pagarían menos que el 200% de la indemnización ordenada por los tribunales para los trabajadores que demandaron a la empresa. El abogado que representó a los trabajadores comentó que en 1974, el momento de represión política más intensa en contra de la izquierda y los sindicatos, la voluntad de los obreros despedidos de demandar a la empresa demostraba la persistencia de una cultura combativa entre los socios del sindicato<sup>15</sup>.

La gerencia rebajó los beneficios percibidos por los trabajadores y los obligó a trabajar con más rapidez. Asimismo, la empresa ofreció a los obreros un pago para que aceptaran un cambio en el sistema de bonos de producción que redistribuyó una porción de esos bonos desde los operadores de máquinas a los mecánicos de la mantención y a los empleados de oficina. De una manera similar, los gerentes negociaron con los dirigentes designados la combinación de la participación de las utilidades con los aguinaldos de fiestas y el bono de vacaciones en un solo pago de gratificaciones que se repartía cada tres meses. Por último, la gerencia promovió una aceleración de los ritmos de trabajo y amenazó con el despido a los trabajadores que no quisieran trabajar con mayor rapidez. La implementación de todas estas políticas produjo aumentos importantes en la productividad y las utilidades de la empresa<sup>16</sup>.

En MADECO, algunas actividades y espacios sirvieron como refugios para las actividades clandestinas: el sindicato, el parque de veraneo, los equipos deportivos y la sala cuna de la empresa. Aunque el sindicato tuvo muy pocas asambleas, la ley de afiliación obligatoria de los obreros quedó vigente; incluso el presidente del sindicato, René Gutiérrez, quien fue nombrado por la empresa, había sido dirigente sindical antes del

14. Entrevista con Luis Carrera, 20 de noviembre de 1996.

15. Entrevista con Mario Costa Gallo, 21 de noviembre de 1996. Según el contrato del sindicato, MADECO estuvo obligado a pagar una indemnización de un mes por año de servicio a cualquier trabajador que se renunciara o fuese despedido (algunas excepciones eliminaban esta obligación como por ejemplo en el caso del despido por robo o bajo los decretos de emergencia de la dictadura). Ver: Sindicato Industrial MADECO, "Acta de Avenimiento," 3 de diciembre de 1965. Además, según Ley No. 16.455, Art. 8, los empleadores estaban obligados a pagar otro mes por año de servicio encima de lo estipulado en el contrato en caso de despido indebido (República de Chile 1971), p. 388.

16. Chile, Segundo Juzgado de Letras del Trabajo, "Demanda laboral por reliquidación de pagos de horas extraordinarias", 16 de mayo de 1994; entrevista con Angel, 17 de noviembre de 1996; "Los peligros de la productividad". Crisol 14, 10 (septiembre de 1996), 3-4; "Gratificaciones: Esta vez hubo justicia", Crisol 13, 5 (mayo de 1995), 3-6; entrevista con Héctor Velásquez y Chico Castro, 7 de noviembre de 1996.

golpe de Estado, e hizo algunos esfuerzos para proteger a los socios del sindicato. Gutiérrez era demócratacristiano, en 1974 invitó al Ministro de Trabajo Nicanor Díaz Estrada al sindicato para pedir el fin de los despidos; posteriormente, Gutiérrez contrató al abogado que representó a los obreros despedidos en los Tribunales del Trabajo<sup>17</sup>.

Los delegados de sección del sindicato se reunieron informalmente con los dirigentes para discutir problemas encontrados en el trabajo: “Antes de ser dirigente, fui delegado de sección. Por eso que me eligieron en un momento dado para que postulara a dirigente sindical”<sup>18</sup>. De un modo similar, los trabajadores elegidos para administrar el parque de veraneo eran más visibles que los otros trabajadores y esa condición los favoreció en las elecciones sindicales unos años después: “yo tenía harto respaldo en la gente de MADECO porque había trabajado dos años en la comisión de San Sebastián como tesorero, incluso la asamblea me quería elegir por un tercer año”<sup>19</sup>.

En 1976, después del paso de los efectos negativos de la devaluación monetaria, la empresa empezó a contratar a un nuevo personal. La gerencia sólo contrataba a personas que llevaban una recomendación de un oficial militar, puesto que pensaban que los obreros con experiencia militar tendrían una orientación conservadora. Pero, paradójicamente, varios de los nuevos obreros tenían experiencias como activistas universitarios y sindicales durante la Unidad Popular. Esta nueva generación de trabajadores llegaría a trabajar con varios obreros más antiguos para reanimar el sindicato. Al principio, sin embargo, éstos sospechaban que los nuevos obreros fuesen personal militar o de los servicios de inteligencia porque quedaron “traumados” después de la operación de espionaje de Osvaldo Romo<sup>20</sup>.

Los obreros más jóvenes intentaron superar la desconfianza de los trabajadores más antiguos a través de su participación en el deporte. De este modo Héctor Velásquez, que fue uno de los trabajadores contratados en 1976, y que posteriormente se convirtió en el dirigente sindical de mayor trayectoria dentro del sindicato durante los años 1980 y 1990, utilizó sus capacidades como deportista (había estudiado pedagogía en educación física en la universidad) para ganar la confianza de sus compañeros más antiguos: “trataba de participar en todas las actividades de carácter deportivo que había en la empresa y así me fui haciendo conocido de la gente, salíamos después de las horas de trabajo a conversar, pichangas que se hacían, y entonces íbamos creando una especie de corriente de opinión”<sup>21</sup>.

17. Entrevistas con Mario Costa Gallo, 21 de noviembre de 1996; René Gutiérrez, 11 de noviembre de 1996; y Garibaldi 11 de enero de 1994; Campero y Valenzuela (1984), p. 201.

18. Entrevista con Garibaldi, 11 de enero de 1994.

19. Entrevista con Juan Fuentes, 9 de marzo de 1995.

20. Entrevistas con Tonio, 26 de enero de 1995; Angel, 9 de noviembre de 1993; Héctor Velásquez, 13 de enero de 1995; y Juan Fuentes, 9 de marzo de 1995.

21. Entrevista con Héctor Velásquez, 13 de enero de 1995.



Desde su fundación en 1944, la gerencia de MADECO mantenía un mercado laboral interno que permitía a los trabajadores postular a cargos abiertos dentro de la empresa. Por lo tanto, en 1977, Velásquez postuló y recibió un cargo como cuidador de la sala cuna: “Yo hacía reuniones en la sala cuna. Como estaba cerca, los trabajadores nos reuníamos ahí –un grupo chico 5, 6 personas– para proponer ideas y orientar la organización, la vida sindical; y de hecho, dirigimos el cambio de directiva el año ‘81, el cambio de rumbo del sindicato”<sup>22</sup>.

En estos distintos espacios, los trabajadores más jóvenes aprendieron que los obreros antiguos tenían mucha experiencia política, y que a pesar de su temor favorecían la reanimación del sindicato: “toda la gente... que eran socios del sindicato, habían vivido toda la experiencia anterior, las luchas políticas del año 70, 73. Era gente consciente sabía lo que había pasado... mucha gente estaba atemorizada y todo... todos habían estado militando en un partido o simpatizando en el Partido Socialista, Comunista, o en la DC, y todos tenían un gran apego al sindicato”<sup>23</sup>.

Durante este período se produjeron dos procesos aparentemente contradictorios. Por un lado el golpe militar fue un evento transformador que permitió la represión política, la suspensión de las actividades formales de los sindicatos y una radical reestructuración de la economía. Por otro, las protecciones legales vigentes, la permanencia de ciertas políticas de la gerencia, las continuidades culturales entre los trabajadores, la persistencia de algunas actividades sindicales y la llegada de un nuevo grupo de trabajadores limitaron las acciones de la gerencia cultivando la reemergencia de un sindicato independiente.

### *La privatización y la implementación de un nuevo estilo empresarial*

A fines de 1979, el Grupo Luksic compró las acciones mayoritarias de MADECO<sup>24</sup>. Los Luksic implementaron un nuevo estilo empresarial enfocado estrictamente en criterios económicos; este estilo reemplazó la política paternalista desarrollada por los Simonetti y mantenida en cierto grado por Pérez.

Aunque las tentativas del Grupo Luksic de racionalizar la empresa resultaron en parte de su filosofía de gestión, la recesión económica de 1981-1983 y el Plan Laboral facilitaron sus acciones<sup>25</sup>. Es muy probable que la reducción de aranceles para los productos importados y los subsidios para las empresas en 1979 exacerbaban los efectos de la recesión para la

22. Entrevista con Héctor Velásquez, 13 de enero de 1995.

23. Entrevista con Héctor Velásquez, 13 de enero de 1995.

24. Dahse (1979), p. 68; “Radiografía de una empresa: Manufacturas de Cobre S.A.”, *Qué Pasa* (15 de octubre de 1981), 46-47

25. Manufacturas de Cobre S.A. (MADECO), Memoria anual, 1981-1983; Raskill Information Services (1984).

empresa (I. Valenzuela 1990: 413). Por último, en 1982, las ventas de la planta de cables y la planta de tubos bajaron 35% y 45%, con lo cual la empresa sufrió pérdidas de 500 millones de pesos<sup>26</sup>.

En el contexto de esta crisis, la gerencia utilizó técnicas de gestión que intensificaron el control del empleador sobre los procesos de trabajo y las políticas de contratación, de una forma parecida a sus pares en otras empresas chilenas (Díaz y Martínez, 1996; Echeverría y Herrera, 1993; Castillo *et al.*, 1996; Geller y Ramos, 1997). En este sentido, subcontrataron al personal de seguridad, custodia y construcción; luego, rotaron a los trabajadores de una máquina a otra (el Plan Laboral permitió estas dos prácticas)<sup>27</sup>; eliminaron el mercado laboral interno, hecho que endureció las líneas de estratificación ocupacional dentro de la empresa; y terminaron la subcontratación interna de familiares de los trabajadores, rompiendo así con una fuente de continuidad intergeneracional en la empresa. El hecho más importante de este proceso fueron los despidos masivos que comenzaron en 1981 después de la promulgación de D.L. 18.018<sup>28</sup>.

#### *De la organización clandestina a la resistencia abierta*

El llamado a las elecciones sindicales a fines de 1978 posibilitó la canalización de las actividades de organización clandestina hacia una acción sindical pública. Sin embargo, justamente cuando los sindicatos empezaron a reorganizarse, los trabajadores constataron que las nuevas leyes significaron la pérdida de muchos beneficios. A pesar que las nuevas leyes fueron diseñadas para garantizar su fracaso, los sindicatos llevaron a cabo actividades que a veces eran desesperados esfuerzos para defender sus salarios, beneficios y puestos de trabajo. En este contexto, los obreros de MADECO levantaron una de las luchas más significativas.

La Junta de gobierno llamó a las elecciones sindicales en octubre de 1978 con sólo unos días de aviso previo. La ley prohibió ser candidatos a los trabajadores con menos de dos años de antigüedad en su empresa, o que tuvieran más de tres años en la cárcel o con procesos legales pendientes en contra de ellos, o personas que hubiesen violado la ley laboral (Barrera y Valenzuela, 1986: 254). Aunque el llamado les sorprendió, los activistas de MADECO usaron los contactos desarrollados durante los años anteriores para proponer a un candidato: “yo me acuerdo que dirigí una orientación... al interior donde estaba para tratar de elegir a la gente que pudiera reunir esos requisitos, pero que a la vez sea más representativo

26. Manufacturas de Cobre S.A. (MADECO), *Memoria anual*, 1981-1983; Raskill Information Services (1984).

27. “Un año en MADECO: Lo ocurrido en 1978 y los planes para 1979”, *Madeco Informa* (enero de 1979), 1-5; “Llamado de nuestro Vicepresidente – Ustedes son la fuerza de MADECO” *Madeco Informa* (marzo-abril de 1980), 13.

28. “Radiografía”; Manufacturas de Cobre S.A. (MADECO), *Memoria anual* (1981-1997).

de una posible recomposición sindical; y levantamos nosotros un candidato que fue Garibaldi”<sup>29</sup>.

El candidato que recibió el respaldo de los trabajadores organizados, un delegado de sección de la planta de cables, fue elegido presidente. El fue acompañado por Luis Banda y José Candia, quienes se hicieron candidatos sin el apoyo de grupos organizados de los trabajadores. Garibaldi que fue contratado en 1964, vivía en la población MADECO cerca a la empresa y aunque no fue militante de partido, era cercano a varios dirigentes comunistas de la época previa a 1973. Asimismo, José Candia entró a la empresa en 1960, y Luis Banda fue contratado en 1945, los dos tenían una larga experiencia como socios del sindicato<sup>30</sup>.

Entre 1973 y 1978, el sindicato tuvo asambleas aproximadamente una vez al año; las reuniones tuvieron muy poca asistencia, el presidente del sindicato fue la única persona que habló y oficiales armados de carabineros supervisaron las asambleas<sup>31</sup>. Después de las elecciones de 1978, los socios del sindicato empezaron a hablar más abiertamente y a criticar a la gerencia en las reuniones. En este contexto, durante las negociaciones colectivas de 1979 y en contra de la recomendación de los dirigentes, los socios votaron terminar con el trabajo de las horas extraordinarias hasta que la empresa suspendiera los despidos de personal<sup>32</sup>. Unas semanas después, la gerencia aceptó la demanda del sindicato con la condición que los trabajadores acogieran su última oferta y recomenzaran el trabajo de horas extraordinarias<sup>33</sup>.

El Viernes Santo de 1981, José Candia y los otros trabajadores del primer turno en la planta de tubos salieron del trabajo temprano, una costumbre observada en los fines de semana feriados. Sin embargo, la gerencia suspendió a los trabajadores que salieron temprano y despidió a Candia por abandono de trabajo. Su despido y una ley reciente que obligó a los sindicatos con más de 250 socios a tener cinco dirigentes provocaron nuevas elecciones sindicales<sup>34</sup>. Para estas elecciones, Velásquez, Fuentes y otras personas intentaron elegir a una mayoría de la directiva. Fuentes, un demócratacristiano, que fue contratado en 1972, había sido tesorero del parque de veraneo y delegado de sección. El fue despedido y en 1982, fue recontratado nuevamente por la empresa. De este modo, aun-

29. Entrevista con Héctor Velásquez, 13 de enero de 1995. La ley prohibió el levantamiento de candidaturas oficiales, así que los obreros tenían que proponer y apoyar a un candidato de una forma clandestina e informal.

30. Sindicato N° 1 MADECO, archivo administrativo, Dirección General de Trabajo; “Nuevos rostros en directivas sindicales” *Madeco Informa* (noviembre a diciembre de 1978), 13-14.

31. Sindicato Industrial MADECO, “Actas de Asamblea” (1973-1978); entrevistas con René Gutiérrez, 5 de mayo de 1994; Héctor Velásquez, 13 de enero de 1995; Juan Fuentes, 9 de marzo de 1995.

32. Sindicato Industrial MADECO, “Reunión General de Socios” (28 de agosto de 1979).

33. “Solucionado conflicto en MADECO”, *El Mercurio* 7 de septiembre de 1979, C5.

34. Entrevistas con Héctor Velásquez, 9 de marzo de 1995; Juan Fuentes, 9 de marzo de 1995; y Juan, 14 de agosto de 1994.

que Fuentes no tenía la suficiente antigüedad para ser candidato aprovechó su popularidad para apoyar a Carlos Vargas, un ex administrador del parque veraniego<sup>35</sup>. En este contexto Velásquez y Vargas salieron elegidos al lado de Garibaldi; los dos otros candidatos hicieron sus candidaturas sin el apoyo de grupos organizados de los trabajadores. Vargas, Velásquez y Garibaldi colaboraron para promover un sindicato más combativo<sup>36</sup>.

Poco tiempo después de salir elegidos, los dirigentes quedaron impactados por la promulgación de D.L. 18.018 que permitió despidos masivos: “entonces el decreto ley 18.018 dio manga ancha al empleador para despedir, tal es así que en ese mismo mes de agosto que fuimos elegidos se fueron más de 100 trabajadores”<sup>37</sup>. Como respuesta a estos despidos, los dirigentes editaron una revista, llamaron a asambleas más seguidas y formaron comités de deporte y cultura. Asimismo, los dirigentes sindicales hicieron llamados de prensa y desarrollaron contactos con otros sindicatos<sup>38</sup>. En el primer número de la revista, el sindicato publicó un editorial que criticaba a la gerencia y al gobierno por los despidos. Los trabajadores lo leyeron de una forma solapada porque imaginaban que la revista era clandestina. En contraparte la gerencia intensificó los ataques en contra del sindicato. De este modo comenzó una nueva fase de enfrentamiento abierto entre el sindicato y la gerencia de MADECO<sup>39</sup>.

Los dirigentes se aliaron con otros sindicatos. En consecuencia el primero de mayo de 1982, ellos organizaron una conferencia en la sede sindical con la asistencia de 300 personas. Participaron en el evento dos federaciones territoriales de los sectores industriales más grandes de Santiago [la Federación de Sindicatos de Trabajadores de Maipú (FESIMA), ligado al MAPU; Solidaridad, representando a trabajadores de empresas ubicadas en Avenida Vicuña Mackenna], y sindicatos de la Avenida Santa Rosa (cerca de MADECO)<sup>40</sup>.

Después de esta exitosa conferencia, los dirigentes de MADECO propusieron la organización de un seminario sindical para los dirigentes de sindicatos de empresa, llamado la Conferencia Intersindical Metropolitana (CIM) puesto que los dirigentes sindicales de base tenían pocas oportunidades para discutir las nuevas leyes laborales y los problemas concretos que enfrentaban. Los participantes propusieron esta conferencia

35. Entrevista con Juan Fuentes, 9 de marzo de 1995.

36. Entrevista con Héctor Velásquez, 16 de marzo de 1995; entrevista con Juan Fuentes, 9 de marzo de 1995.

37. Entrevista con Héctor Velásquez, 9 de marzo de 1995.

38. Entrevista con Héctor Velásquez, 9 de marzo de 1995; entrevista con Garibaldi, 11 de enero de 1994.

39. “Sindicato Madeco: Romper con la desinformación y la atomización,” *Expresión: Boletín Informativo del Departamento de Capacitación Laboral - Vicaría Zona Sur, Arzobispado de Santiago* 2, 11 (marzo de 1982), 7.

40. “1 de Mayo 1982. Sindicato de Trabajadores N° 1 de MADECO, Federación de Sindicatos de Trabajadores de Maipú (FESIMA), Sindicatos de Santa Rosa y Vicuña Mackenna” (folleto).

para mayo de 1983, realizando varias reuniones preparatorias en la sede sindical de MADECO<sup>41</sup>. Activistas de la CIM apoyaron y publicitaron la huelga de MADECO.

### **La huelga de 1983**

Los efectos de la crisis económica y la forma como fue manejada por el gobierno produjeron un conflicto entre la gerencia de MADECO y el sindicato. La recesión económica incentivó a la gerencia a seguir con la ola de despidos. La decisión del gobierno de devaluar la moneda, bajar los sueldos y permitir la reducción de beneficios percibidos por los trabajadores incentivó a la gerencia a reducir los beneficios entregados a los trabajadores de MADECO. Los conflictos provocaron una huelga de 59 días que fue la culminación de los esfuerzos de reorganización del sindicato. En la huelga, la movilización de los trabajadores de MADECO integró a los socios del sindicato y a aliados de otros sindicatos. Puesto que el conflicto duró 59 días, probó los límites para los trabajadores de la normativa sobre huelgas del Plan Laboral. La resolución de la huelga terminó un ciclo de movilización e influyó el desarrollo posterior del sindicato.

#### *Preludio a la huelga*

A fines de mayo de 1982, la gerencia pidió al personal de MADECO que renunciara a sus gratificaciones por ese año con el argumento que la empresa no los podía pagar. Esta petición siguió la Ley 18.018 que permitió a las empresas renegociar las gratificaciones con su personal las que anteriormente eran obligatorias (Ruiz-Tagle, 1985: 65). El rechazo del sindicato a esta petición produjo un conflicto que terminó con el despido de 29 trabajadores y la suspensión de las gratificaciones para el año 1982<sup>42</sup>. Frente a ello, tres factores incentivaron a los trabajadores a votar la huelga: primero, en junio, el gobierno respondió al auge de las tasas de interés en los EE.UU. y la crisis bancaria chilena con una devaluación monetaria a través de la Ley 18.134. Al mismo tiempo, la ley enmendó el Plan Laboral permitiendo que los empleadores usaran los salarios de 1979 como el “piso” para las negociaciones colectivas y no los sueldos en los contratos vigentes (Barrera y Valenzuela, 1986: 258). En este contexto, los trabajadores de MADECO esperaban que la gerencia

41. Entrevistas con Garibaldi, 30 de enero de 1994; Juan Fuentes, 9 de marzo de 1995; Luis, 15 de diciembre de 1994; Sergio Ortiz, 30 de enero de 1995; Laurindo, 23 de marzo de 1995; y Héctor Velásquez, 9 de marzo de 1995; Conferencia Intersindical Metropolitana, Boletines 1-6 (agosto de 1982-abril de 1983); FESIMA, “Acto de Primero de Mayo de 1982” (mayo de 1982), folleto.

42. Sindicato N° 1 MADECO, “Dulce y grasa,” *El Crisol*, 1, 5 (junio de 1982), 19; entrevistas con Héctor Velásquez, 9 de marzo de 1994; y Tonio, 26 de enero de 1995.

propusiera una reducción de salarios en las siguientes negociaciones. Segundo, salió elegido un “presidente insurgente” (quien recibió apoyo de los dirigentes del sindicato obrero) en el sindicato de empleados de MADECO quien ofreció colaborar con el sindicato de los obreros<sup>43</sup>. Tercero, la CIM realizó su segunda reunión preparatoria y los asistentes acordaron realizar la conferencia en mayo de 1983<sup>44</sup>, este grupo apoyó a los trabajadores de MADECO durante la huelga.

### *Un conflicto difícil*

Usando el argumento que la empresa había perdido 500 millones de pesos en 1982, durante las negociaciones colectivas de diciembre la gerencia no ofreció ningún aumento de salario. El 31 de diciembre el gobierno enmendó nuevamente el Plan Laboral y permitió que todas las negociaciones colectivas pudiesen empezar de cero: los empleadores podían pagar salarios más bajos que el piso de 1979 fijado en la ley de junio de ese año<sup>45</sup>. En consecuencia, los dos sindicatos de MADECO rechazaron esta oferta y votaron la huelga con amplias mayorías<sup>46</sup>.

Durante la huelga, los carabineros estacionaron sus autos afuera de la sede sindical y así previnieron que los huelguistas salieran a la calle a protestar<sup>47</sup>. La gerencia también hizo comentarios públicos enfatizando que la huelga era producto de la influencia de agitadores políticos, amenazando con contratar a rompehuelgas y previendo que la mayoría de los huelguistas volverían al trabajo después que el conflicto pasara los treinta días<sup>48</sup>. Los socios del sindicato y sus esposas organizaron comisiones para la negociación, la solidaridad y la entretención<sup>49</sup>. Diversos dirigentes sindicales, activistas políticos, estudiantes y unos periodistas canadienses llegaron hasta la sede sindical para expresar su apoyo a la huelga<sup>50</sup>.

Los huelguistas salieron a la calle, donde se habían congregado miles de postulantes a MADECO, para intentar convencerlos de no aceptar

43. Entrevista con Héctor Velásquez, 16 de marzo de 1995.

44. Entrevista con Laurindo, 23 de marzo de 1995. Sergio Ortiz, 30 de enero de 1995; y Luis, 15 de diciembre de 1994, hicieron observaciones parecidas.

45. Sindicato N° 1 MADECO, “Repudiamos y rechazamos la Ley 18.198” (enero de 1983), mimeo.

46. Sindicato N° 1 MADECO, “Declaración de Prensa N° 1” (sin fecha).

47. “Resguardo policial en MADECO,” *El Mercurio*, 9 de febrero de 1983, C2; entrevista con Angel, 9 de noviembre de 1993.

48. Entrevista con Angel, 9 de noviembre de 1993; “Conflicto en MADECO: Denuncian presunto motivo de huelga” *El Mercurio*, 29 a 30 de enero de 1983, C 5; “Advierte gerente de MADECO: ‘Podemos contratar a otros trabajadores,’” *El Mercurio*, 6 de febrero de 1983, C 3; “Resguardo policial en MADECO” *El Mercurio*, 9 de febrero de 1983, C 2; “Gerente de personal: Madeco: ‘Trabajadores no dicen la verdad,’” *El Mercurio*, 19 de febrero de 1983, C 2.

49. Entrevistas con Olga, 30 de enero 1994; Juan Fuentes, 9 de marzo de 1995.

50. Entrevista con Juan Fuentes, 9 de marzo de 1995.

trabajo en la empresa. Los huelguistas también se acercaron a la empresa para intentar evitar que socios del sindicato se retiraran de la huelga. Sin embargo, Carabineros reprimió a los huelguistas durante estas protestas y detuvo a varios socios y dirigentes<sup>51</sup>. Unos días después, tres esposas de los huelguistas hicieron un ayuno y una vigilia para llamar la atención sobre la detención del tesorero del sindicato: luego de una semana en la cárcel, carabineros lo dejó libre y eliminó los cargos en su contra<sup>52</sup>.

Aproximadamente 50 huelguistas volvieron al trabajo después que el conflicto pasó los treinta días; la mayoría de ellos eran socios del sindicato de los empleados<sup>53</sup>. Otros huelguistas se descolgaron de la huelga el mes siguiente. La empresa recién había trasladado la planta de cables de Antofagasta a Santiago, cuando los huelguistas de la planta de cables de Santiago escucharon las máquinas funcionar tuvieron miedo que la empresa pensase en reemplazarlos. Además, después que la huelga pasó los treinta días, la empresa recontrató a ex trabajadores de MADECO. En 1982, 53,3% de la población activa a nivel nacional se encontraba cesante, empleada en programas de trabajo de emergencia o trabajando en el sector informal (Martínez y Díaz 1996: 139). Las altas tasas de cesantía y trabajo precario intensificaron la sensación de desesperación entre los huelguistas<sup>54</sup>.

Cuando los huelguistas volvieron al trabajo después de 59 días “sin haber ganado nada”, se consolaron con su análisis de que fueron “derrotados prácticamente por la ley”<sup>55</sup>. Pero veremos que la huelga culminó el proceso de organización clandestina y de reactivación pública del sindicato, las alianzas que los obreros de MADECO hicieron con otros dirigentes sindicales y activistas, y con las rebajas de beneficios y salarios permitidas bajo el Plan Laboral y sus enmiendas. El evento transformador del Plan Laboral catalizó una coyuntura de eventos en el sindicato, en la gerencia y dentro del movimiento sindical; pero las acciones de los huelguistas también partieron del legado de las identidades colectivas y la organización de los trabajadores construidos antes del golpe militar.

51. Entrevista con Germán Cabezas, 8 de marzo de 1995; Sindicato N° 1 MADECO, “Comunicado de Prensa N°s 7/8” (7 y 16 de marzo de 1983); “Madeco: 7.000 candidatos para 357 vacantes de los huelguistas”, *La Segunda*, 16 de febrero de 1983, 9; “Reemplazo de huelguistas provocó caos en Madeco”, *Las Ultimas Noticias*, 17 de febrero de 1983, 12; “Dirigentes de Madeco quieren hablar con Mardones”, *Las Ultimas Noticias*, 18 de febrero de 1983, 10; “Acusan a dirigente de portar ‘Miguelitos,’” *Las Ultimas Noticias*, 8 de marzo de 1983, 8; “Acusación por Ley de Seguridad Interior,” *La Tercera de la Hora*, 8 de marzo de 1983, 6.

52. “En parroquia ayunan esposas de trabajadores de MADECO”, *Las Ultimas Noticias*, 10 de marzo de 1983, 10; entrevista con Olga, 30 de enero de 1994; “En libertad incondicional dirigente de MADECO,” *La Tercera de la Hora*, 15 marzo 1983, 18.

53. Entrevista con Tonio, 26 de enero de 1995; “Acusan a dirigente.”

54. Entrevista con Héctor Velásquez, 9 de marzo 1995.

55. “Huelguistas de MADECO volverán con el piso”, *Las Ultimas Noticias*, 29 marzo 1983, 9.

### El legado de la huelga, desde 1983 hasta el presente

Después de terminada la huelga, la gerencia intentó provocar una reducción en la afiliación al sindicato obrero hasta que la organización colapsara. El gerente de personal ofreció préstamos a socios del sindicato si cambiaban su afiliación al sindicato de los empleados, bajó el salario de los huelguistas y despidió a participantes en la huelga; trabajadores leales a la gerencia pintaron rayados en los baños de la fábrica que condenaban a los dirigentes del sindicato obrero<sup>56</sup>.

La empresa despidió a 78 obreros que fueron los participantes más comprometidos con la huelga<sup>57</sup>. Los despidos rebajaron la afiliación al sindicato a menos de 250 personas, lo que redujo a tres el número de dirigentes que la organización podía elegir. Velásquez fue elegido presidente; Guillermo Gómez, un activista visible durante la huelga, fue elegido tesorero; y Rafael Quezada, quien promovió que los socios se descolgaran de la huelga y que posteriormente aceptó que la gerencia patrocinara su candidatura, fue elegido secretario<sup>58</sup>.

Dándose cuenta de la fragilidad de la situación, Velásquez propuso que los socios disculparan a los rompeshuelgas y a las personas que se descolgaron de la huelga: “Hubo bastante debate sobre la idea de cerrar filas en contra de los que se descolgaron de la huelga y los rompeshuelgas. La mayoría del sindicato quería rechazarlos. Velásquez desarrolló todo un discurso para convencer a la gente de acogerlos, y después de 8 o 9 meses, reconquistamos a mucha gente<sup>59</sup>.”

A pesar del éxito inicial, el sindicato tuvo que resistir una represión intensa, especialmente en contra de su presidente. En varias oportunidades, Deischler intentó, sin éxito, desaforar a Velásquez en procedimientos legales con el argumento que éste faltó al trabajo por dos días sin permiso. En 1984, agentes de inteligencia detuvieron y torturaron a Velásquez basados en una acusación según la cual él había detonado una bomba dentro de la empresa; finalmente lo dejaron en libertad porque no hubo ninguna prueba en su contra. Posteriormente, la gerencia comenzó a despedir a cualquier persona que hablara con Velásquez en el trabajo; y por último, la gerencia en varias oportunidades le ofreció un cargo de confianza en la empresa a cambio que dejara su cupo en la directiva del sindicato<sup>60</sup>.

Aunque la extensión de este artículo no permite un examen detallado de la siguiente fase de conflicto (ver Stillerman 2004), aquí resumimos cómo

56. Entrevista con Héctor Velásquez, 16 de marzo de 1995.

57. Editorial, *Crisol* (mayo de 1984), 3.

58. Entrevistas con Héctor Velásquez, 16 de marzo de 1995; y Juan Fuentes, 9 de marzo de 1995.

59. Entrevista con Laurindo, 23 de marzo de 1995; *Crisol* (julio de 1983), 3-6.

60. Entrevistas con Luis Muñoz, 6 de noviembre de 1996; Héctor Velásquez, 24 de noviembre de 1996; y Oscar, 17 de enero de 1995; *Crisol* (mayo de 1984), 6-10.



la huelga de 1983 contribuyó a los principales cambios que experimentó el sindicato. Varios trabajadores contratados después de 1983 participaron en las protestas pro democráticas de 1983-86 y sus experiencias políticas influyeron en sus reacciones a las políticas de la empresa. A su vez la gerencia instaló máquinas computarizadas y adoptó elementos de las técnicas de gestión japonesas como el entrenamiento de trabajadores polyvalentes, la aceleración de los ritmos de trabajo, la mantención de stocks pequeños y la incorporación de los operadores de las máquinas en el control de la calidad. Estas innovaciones no añadieron el contrato social implícito de las empresas japonesas bajo el cual se garantiza a los trabajadores la inamovilidad en el trabajo y oportunidades para el ascenso en la fábrica a cambio de su lealtad a la empresa y su capacitación constante (ver Womack *et al.* 1990). En contraste, la mayoría de los trabajadores contratados en MADECO tenían niveles de educación mayores a los supervisores; éstos habían ascendido a través del mercado laboral interno. Los obreros resentían el comportamiento hostil de los supervisores y se reían de su baja educación y cultura.

Las experiencias políticas de los trabajadores durante los '80 y la aplicación de forma autoritaria de las técnicas de gestión japonesas por parte de la gerencia antecedieron una nueva estrategia legal del sindicato después de la transición democrática. De este modo, los dirigentes aprendieron de una nueva oportunidad para demandar a las empresas como resultado de las reformas laborales de 1991-1992; utilizando esta oportunidad, los tres sindicatos (obreros, empleados y supervisores) demandaron a la empresa por no pagar el valor adecuado de las gratificaciones de 1989 a 1991. En 1993, después que la gerencia formó grupos negociadores no sindicalizados para presionar a los sindicatos a eliminar la cláusula de sus contratos que fue el fundamento de la demanda, el sindicato N° 1 de MADECO votó la huelga, mientras que los sindicatos de empleados y supervisores desistieron de la demanda.

La huelga incorporó estilos de movilización parecidos a las protestas pro democráticas. Los huelguistas golpearon tarros de basura y tocaron cornetas frente a la empresa; tiraron piedras a los buses de carabineros que llevaron rompeshuegas a la empresa. Después de una marcha al Palacio de la Moneda, frente al Hotel Carrera donde ejecutivos de la empresa se reunían con inversionistas extranjeros, los trabajadores ganaron la huelga y mantuvieron la demanda. Después de la huelga, cuando algunos huelguistas voltearon sus bandejas y tiraron comida a algunos supervisores en el casino de la empresa, la gerencia obligó a cuarenta participantes a renunciar a sus trabajos con la amenaza de enfrentar cargos criminales por sabotaje y daños a la propiedad. En 1995, la Corte Suprema entregó un fallo en favor del sindicato, el sindicato de empleados fue reincorporado en la demanda y en 2001 la gerencia llegó a un arreglo con los sindicatos para pagar una porción del pago pedido en la demanda.

Cambios en el sector del comercio y a nivel de crédito de consumo se combinaron con cambios de gestión en MADECO. Desde los años 1980,

el auge de la publicidad, el crecimiento de los centros comerciales, mayor acceso a productos importados y a tarjetas de crédito de *multitiendas* para grupos de clase media y clase obrera promovieron nuevos estilos de consumo entre los obreros de MADECO. Los socios del sindicato contratados en los años 1980 se quejaban porque los trabajadores incorporados a la empresa durante los años 1990 aceptaban trabajar horas extraordinarias para aumentar sus posibilidades de consumo, no participaban en el sindicato y no acataban los llamados del sindicato de no trabajar horas extraordinarias durante los períodos de negociación colectiva. La nueva cultura de consumo se combinó con la atomización de los obreros en el lugar de trabajo, lo cual fue promovido por el control de la gerencia sobre los trabajadores y la aceleración de los ritmos de trabajo, provocando la intensificación del individualismo entre los trabajadores de MADECO (para un análisis similar, ver Moulian, 1997, 1998).

La huelga de 1983 y su legado reflejó varios procesos dentro del Estado, la empresa, el sindicato, el movimiento sindical y el sector comercial. El Plan Laboral transformó las relaciones entre el capital y el trabajo, pero también se combinó con las herencias de las relaciones dentro de la empresa. La gerencia usó la ley para abaratar costos y debilitar al sindicato, pero el sindicato usó elementos de la ley y su organización anterior para resistir estas políticas. La reanimación de la vida sindical permitió la creación de nuevas redes políticas con otros sindicatos que también experimentaban los efectos de la represión política y el Plan Laboral de una forma similar a la vivida por los obreros de MADECO. Esta concatenación de eventos produjo la huelga e influyó en su estilo.

Un ciclo de movilización sindical similar emergió después de la huelga de 1983; se produjo el despido de participantes destacados en la huelga, permitiendo sin embargo la llegada de un nuevo grupo de trabajadores con importantes experiencias políticas. A su vez las nuevas políticas de la gerencia provocaron quejas por parte de los trabajadores, mientras las reformas laborales les proveyeron nuevas oportunidades para la movilización en la huelga de 1993. La interacción entre la reestructuración del trabajo y los cambios en el sector de comercio inauguraron un nuevo estilo de consumismo e individualismo que erosionaron los fundamentos culturales del sindicalismo.

### **Conclusión**

Este artículo se propuso explorar la reactivación de un sindicato industrial durante el régimen militar para llenar algunos vacíos en las investigaciones sobre el sindicalismo durante este período. En particular, aunque las investigaciones existentes dan cuenta de la importancia de la reactivación de los sindicatos bajo la junta militar, no se ha indagado lo suficiente en los factores que facilitaron la reactivación sindical y las estrategias adoptadas por los sindicatos en los años 1970. A través de un caso particular, observamos la reemergencia de la movilización sindical

después de un período de intensa represión militar y de reestructuración industrial. Asimismo, mostramos que esta movilización no previno cambios culturales profundos entre los trabajadores.

Con este análisis se busca hacer dos aportes a las investigaciones sobre el sindicalismo en Chile. Primero, identificar los espacios inesperados que cultivaron la reanimación de los sindicatos locales durante la primera y más intensa fase de la represión militar (1973-1978) y los complejos factores que afectaron las estrategias del sindicato y la gerencia de MADECO. Segundo, utilizando herramientas teóricas para entender la trayectoria histórica del sindicato de obreros de MADECO, las nociones de las herencias históricas específicas, los eventos transformadores y la causalidad combinada y coyuntural permiten mostrar cómo la ley, los cambios económicos, las políticas de la empresa, las estrategias del sindicato y los cambios culturales se combinaron para producir la trayectoria de la organización obrera sindical en MADECO. Es a través del examen de las interacciones entre estas herencias, rupturas y estrategias que logramos entender mejor lo específico del caso de MADECO y el proceso nacional.

La propuesta puede ser criticable para algunos porque su enfoque local no permite la formulación de una generalización sobre las causas de la movilización sindical. Partidarios de la teoría de la elección racional podrían argumentar que si examináramos los contextos político, legal y económico, y asumiéramos que la racionalidad instrumental motiva a los actores, podríamos predecir el comportamiento de los trabajadores y de los empresarios bajo la junta militar. Sin embargo, el caso de MADECO ilustra que esa posición es errada. Primero, sería muy difícil predecir las consecuencias no anticipadas de la ley laboral vigente, los despidos y las políticas de gerencia para la organización clandestina del sindicato o el cambio político de su directiva en 1981. Segundo, es muy difícil entender la huelga de 1983 como resultado de la racionalidad instrumental de los socios. Con altas tasas de cesantía y una ley desfavorable para las huelgas, era muy improbable que los huelguistas consiguieran beneficios económicos a raíz del conflicto, arriesgando además perder sus trabajos. Parece mucho más pertinente entender a la huelga como un acto de autodefensa y una protesta de principios.

Ciertamente, si bien la mayoría de los sindicatos sufrieron la represión militar, los efectos de las políticas económicas de libre mercado y los efectos del Plan Laboral, las historias específicas de cada empresa y sindicato produjeron resultados distintos. Por ejemplo, dentro del sector textil, los trabajadores de PANAL lograron que el gobierno militar administrara su empresa, empresa en quiebra; los gerentes de SUMAR toleraron su sindicato, permitiendo el activismo visible del primer presidente de la CUT, Manuel Bustos (Winn 2004c). Los trabajadores de la mina El Teniente enfrentaron una represión política intensa y una reestructuración importante de la empresa, pero el rol estratégico de la empresa dentro de la economía, su estatus como empresa estatal y la permanencia de la Confederación Nacional de Trabajadores de Cobre (CTC) le dio una

infraestructura que permitió el liderazgo de esta organización sindical en las protestas pro democráticas bajo el CNT (Klubock 2004). Fundamentalmente, el enfoque sociohistórico utilizado en este estudio permite explicar cómo las políticas nacionales interactúan con distintas historias locales para producir resultados diferentes. En tal sentido, nuestro desarrollo complementa y complica las tentativas para formular generalizaciones.

A través del análisis del sindicato obrero de MADECO y la aplicación de los conceptos diseñados para entender las trayectorias históricas específicas, intentamos iluminar las experiencias y las acciones de los trabajadores durante el régimen militar chileno y los efectos de largo plazo que la junta militar provocó en la vida de los trabajadores: la transformación de las relaciones entre los trabajadores, los gerentes, los partidos políticos y el Estado. Esta transformación fue limitada por unas herencias institucionales y organizacionales y la persistente resistencia de los trabajadores. Sostenemos de este modo que el examen de las trayectorias históricas específicas logra captar la interacción dinámica entre los actores locales y nacionales, las consecuencias no anticipadas de las rutinas legales y organizacionales, y las bases sociales específicas del cambio cultural.

### Bibliografía

- Abbott, Andrew. 1992. "From Causes to Events: Notes on Narrative Positivism". *Sociological Methods and Research*. 20 (4): 428-455.
- Albuquerque, Mario and Victor Zúñiga. 1987. "Democracia, participación, unidad": *Una mirada a la estrategia sindical desde el sindicato base*. Santiago: CEDAL/CETRA-CEAL.
- Alvarez, Sonia, Evelina Dagnino, y Arturo Escobar (eds.). 1998. *Cultures of Politics/Politics of Cultures*. Boulder, CO: Westview.
- Angell, Alan. 1972. *Politics and the Labour Movement in Chile*. London: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_. 1995. "Unions and Workers in Chile in the 1980s". En P. Drake and I. Jaksic (eds.), *The Struggle for Democracy in Chile*, rev. edn. Lincoln, NB: University of Nebraska Press: 188-210.
- Aminzade, Ronald. 1992. "Historical Sociology and Time". *Sociological Methods and Research* 20 (4): 456-480.
- Barrera, Manuel y J. Samuel Valenzuela. 1986. "The Development of Labor Movement Opposition to the Military Regime". En A. Valenzuela y J.S. Valenzuela (eds.), *Military Rule in Chile: Dictatorship and Oppositions*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press: 170-230.
- Barria S., Jorge. 1970. *Los sindicatos de la Gran Minería del Cobre*. Santiago: INSORA.
- \_\_\_\_\_. 1963. *Trayectoria y estructura del movimiento sindical chileno, 1946-1962*. Santiago: INSORA.

- Bergquist, Charles. 1986. *Labor in Latin America: Comparative Essays on Chile, Argentina, Venezuela, and Colombia*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bhaskar, Roy. 1998. "Societies". En M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, y A. Norrie (eds.), *Critical Realism: Essential Readings*. London and New York: Routledge: 206-257.
- Benford, Robert D. y David A. Snow. 2000. "Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment". *Annual Review of Sociology* 26: 611-639.
- Boudon, Raymond. 1998. "Limitations of Rational Choice Theory". *American Journal of Sociology*. 104 (3): 817-828.
- Calhoun, Craig. 1998. "Explanation in Historical Sociology: Narrative, General Theory, and Historically Specific Theory". *American Journal of Sociology* 104 (3): 846-871.
- Campero, Guillermo y José A. Valenzuela. 1984. *El movimiento sindical bajo el régimen militar chileno, 1973-1981*. Santiago: Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales.
- Constable, Pamela and Arturo Valenzuela. 1991. *A Nation of Enemies: Chile Under Pinochet*. New York: Norton.
- Dahse, Fernando. 1979. *Mapa de la extrema riqueza: los grupos económicos y el proceso de la concentración de capitales*. Santiago, Chile: Editorial Aconcagua.
- De Shazo, Peter. 1983. *Urban Workers and Labor Unions in Chile, 1902-1927*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- Díaz, Alvaro. 1992. "Chile: Dinámica de largo plazo en el cambio tecnológico de una empresa metalmeccánica". Documento de Trabajo N° 135. Santiago: SUR.
- Drake, Paul. 1996. *Labor Movements and Dictatorships: The Southern Cone in Comparative Perspective*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Echeverría, Magdalena and Gonzalo Herrera. 1993. "Innovaciones en la empresa y situación del trabajo: la visión sindical". Documento de Trabajo N° 97. Santiago: Programa de Economía del Trabajo.
- Errázuriz, Enrique, et al. 1986. *Industria eléctrica, 1960-1985: Expansión, crisis, y efectos socio-economicos*. Santiago: Programa de Economía del Trabajo.
- \_\_\_\_\_. 1990. *Huachipato, 1947-1988: De empresa pública a empresa privada*. Santiago: Programa de Economía del Trabajo.
- Escobar, Arturo y Sonia Alvarez. 1992. *The Making of Social Movements in Latin America: Identity, Strategy, and Democracy*. Westview, CO: Westview Press.
- Falabella, Gonzalo. 1989. "La diversidad del movimiento sindical chileno bajo el régimen militar". En M. Barrera y G. Falabella (eds.) *Sindicatos bajo regímenes militares*, Geneva, Switzerland: United Nations Institute of Investigations: 219-283.
- \_\_\_\_\_. 1993. "Reestructuración y respuesta sindical. La experiencia en Santa María, madre de la fruta chilena". *Economía y Trabajo* 1 (2): 239-261.
- Frank, Volker. 2004. "Politics without Policy: The Failure of Social Concertation in Chile, 1990-2000". En P. Winn (ed.), *Victims of the Chilean Miracle: Workers and Neoliberalism in the Pinochet Era, 1973-2002*, Durham, NC: Duke University Press: 71-124.
- Frías, Patricio. 1989. *El movimiento sindical chileno en la lucha por la democracia*. Santiago: Programa de Economía del Trabajo.

Geller, Lucio y Claudio Ramos. 1997. *Chile: Innovaciones en la empresa industrial metalmecánica, 1990-1995, Programas y resultados de la gestión de productividad*. Documento de Trabajo N° 54. Santiago: Organización Internacional del Trabajo.

Goldstone, Jack. 1998. "Initial Conditions, General Laws, Path Dependence, and Explanation in Historical Sociology". *American Journal of Sociology* 104 (3): 829-845.

Haagh, Louise. 2002. *Citizenship, Labour Markets and Democratization: Chile and the Modern Sequence*. Houndmills, UK: Palgrave.

Hachette, Dominique y Rolf Luders. 1992. *La privatización en Chile*. Santiago, Chile: Centro Internacional para el Desarrollo Económico.

Henríquez Riquelme, Hélia. 1999. "Las relaciones laborales en Chile: Un sistema colectivo o un amplio espacio para la dispersión?" En P. Drake y I. Jaksic (eds.), *El modelo chileno: Democracia y desarrollo en los noventa*. Santiago, Lom Ediciones: 93-124.

Hurtado-Beca, Cristina (1981) "Chile 1973-1981: Desarticulación y reestructuración autoritaria del movimiento sindical". *Boletín de Estudios Latinoamericanos y del Caribe* 31 (December): 91-118.

Katz, Jorge and Héctor Vera. 1995. "Evolución histórica de una planta metalmecánica chilena". Ponencia en la conferencia, "Productividad, cambio tecnológico, y sistemas innovativos en América Latina en los años 90," patrocinado por CEPAL/CIID, UNU/INTECH. Marbella, Chile: CEPAL.

Kiser, Edgar y Michael Hechter. 1998. "The Debate on Historical Sociology: Rational Choice Theory and its Critics". *American Journal of Sociology*. 104 (3): 785-816.

\_\_\_\_\_. 1991. "The Role of General Theory in Comparative-historical Sociology". *American Journal of Sociology*. 97 (1): 1-30.

Klubock, Thomas Miller. 2004. "Class, Community and Neoliberalism in Chile: Copper Workers and the Labor Movement During the Military Dictatorship and the Restoration of Democracy". En P. Winn (ed.), *Victims of the Chilean Miracle: Workers and Neoliberalism in the Pinochet Era, 1973-2002*. Durham, NC: Duke University Press: 209-260.

\_\_\_\_\_. 1998. *Contested Communities: Class, Gender and Politics in the Chilean Copper Mines, 1904-1951*. Durham, NC: Duke University Press.

Landsberger, Henry, Manuel Barrera y Abel Toro. 1964. "The Chilean Labor Union Leader: A Preliminary Study of his Background and Attitudes". *Industrial and Labor Relations Review* 17 (3) (abril): 399-420.

Laraña, Enrique, Hank Johnston y Joseph Gusfield (eds.). 1994. *New Social Movements: From Ideology to Identity*. Philadelphia: Temple University Press.

Martínez, Javier and Alvaro Díaz. 1996. *Chile: The Great Transformation*. Washington, D.C.: Brookings Institution.

McAdam, Doug, John McCarthy y Mayer Zald. 1996. "Introduction: Opportunities, Mobilizing Structures, and Framing Processes Toward a Synthetic, Comparative Perspective on Social Movements". En D. McAdam, J. McCarthy y M. Zald, (eds.), *Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, Cambridge, UK: Cambridge University Press: 1-22.

- McAdam, Doug, Sidney Tarrow, y Charles Tilly. 2001. *Dynamics of Contention*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Morris, James. 1966. *Elites, Intellectuals, and Consensus*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Moulian, Tomás. 1997. *Chile Hoy: Anatomía de un Mito*. Santiago, Chile: Lom.
- \_\_\_\_\_. 1998. *El Consumo me Consume*. Santiago, Chile: Lom Ediciones.
- Padgett, John F. y Christopher K. Ansell. 1993. "Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434". *American Journal of Sociology* 98 (6): 1259-1319.
- Paige, Jeffrey. 1999. "Conjuncture, Comparison, and Conditional Theory in Macrosocial Inquiry". *American Journal of Sociology* 105 (3): 781-800.
- Portes, Alejandro. 2000. "The Hidden Abode: Sociology as Analysis of the Unexpected". *American Sociological Review* 65 (February): 1-18.
- Quadagno, Jill and Stan J. Knapp. 1992. "Have Historical Sociologists Forsaken Theory? Thoughts on the History/Theory Relationship". *Sociological Methods and Research* 20 (4): 481-507.
- Ramírez Necochea, Hernán. 1956. *Historia del movimiento sindical chileno. Antecedentes del siglo XIX*. Santiago: Austral/ Talleres Gráficos Lautaro.
- Raskill Information Services. 1984. *The Economics of Copper*, 3a. ed. London, UK: Raskill.
- República de Chile. 1971. *Código del Trabajo*. Santiago, Chile: Editorial Jurídica de Chile.
- Ruiz-Tagle, Jaime. 1985. *El sindicalismo chileno después del Plan Laboral*. Santiago: Programa de Economía de Trabajo.
- \_\_\_\_\_. 1986. "Sindicalismo y estado en el régimen militar chileno". Documento de Trabajo 51. Santiago, Chile: Programa de Economía del Trabajo.
- \_\_\_\_\_. 1993. "Desafíos del sindicalismo chileno frente a la flexibilización del mercado de trabajo". *Economía y Trabajo* (enero-junio): 137-153.
- Sewell, William H., Jr. 1996. "Historical Events as Transformations of Structures: Inventing Revolution at the Bastille". *Theory and Society* 25: 841-881.
- Snow, David, E. Burke Rochford, Jr., Steven K. Worden y Robert D. Benford. 1986. "Frame Alignment Processes, Micromobilization and Movement Participation". *American Sociological Review* 51: 461-41.
- Somers, Margaret R. 1998. "'We're no Angels:' Realism, Rational Choice, and Relationality in Social Science". *American Journal of Sociology* 104 (3): 722-784.
- Steinmetz, George. 1998. "Critical Realism and Historical Sociology: A Review Article". *Comparative Studies of Society and History* 40 (1): 170-186.
- Stillerman, Joel. 1998a. *From Solidarity to Survival: Transformations in the Culture and Styles of Mobilization of Chilean Metalworkers under Democratic and Authoritarian Regimes, 1945-1995*. PhD diss. Dept. of Sociology. New York: New School for Social Research.
- \_\_\_\_\_. 1998b. "The Paradoxes of Power: The Unintended Consequences of Military Rule for Chilean Working-class Mobilization". *Political Power and Social Theory* 12: 97-139.

\_\_\_\_\_. 2004. "Disciplined Workers and Avid Consumers: Neoliberal Policy and the Transformation of Work and Identity among Chilean Metalworkers". En P. Winn (ed.) *Victims of the Chilean Miracle: Workers and Neoliberalism in the Pinochet Era, 1973-2002*. Durham, NC: Duke University Press: 164-208.

Tarrow, Sidney. 1998. *Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics*. 2<sup>nd</sup> ed. Cambridge UK: Cambridge University Press.

Tilly, Charles. 2001. "Lullaby, Chorale, or Hurdy-Gurdy Tune?" En R. Gould (ed.), *The Rational-Choice Controversy in Historical Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.

\_\_\_\_\_. 1978. *From Mobilization to Revolution*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Touraine, Alain. 1981. *The Voice and the Eye: An Analysis of Social Movements*. New York: Cambridge University Press.

Valenzuela, Iván. 1990. "Chile: Panorama de la industria elaboradora de cobre". En Programa Económico de América Latina y el Caribe, *América Latina: Inversión y equidad*. Geneva, Switzerland: International Labor Office: 394-432.

Valenzuela, J. Samuel. 1976. "The Chilean Labor Movement: The Institutionalization of Conflict". En A. Valenzuela y J.S. Valenzuela (eds.), *Chile: Politics and Society*. New Brunswick, NJ: Transaction Books: 135-71.

Valenzuela, J. Samuel. 1989. "Labor Movements in Transitions to Democracy". *Comparative Politics* 21 (4): 445-472.

Walker Linares, Francisco. 1965. *Esquema del derecho del trabajo y de la seguridad social en Chile*. Santiago: Editorial Jurídica de Chile.

Winn, Peter (ed.). 2004a. *Victims of the Chilean Miracle: Workers and Neoliberalism in the Pinochet Era, 1973-2002*. Durham, NC: Duke University Press.

\_\_\_\_\_. 2004b. "The Pinochet Era". En P.Winn (ed.), *Victims of the Chilean Miracle: Workers and Neoliberalism in the Pinochet Era, 1973-2002*. Durham, NC: Duke University Press: 14-70.

\_\_\_\_\_. 2004c. "'No Miracle for Us': The Textile Industry in the Pinochet Era". En P. Winn (ed.), *Victims of the Chilean Miracle: Workers and Neoliberalism in the Pinochet Era, 1973-2002*. Durham, NC: Duke University Press: 125-163.

\_\_\_\_\_. 1986. *Weavers of Revolution: The Yarur Workers and Chile's Road to Socialism*. New York: Oxford University Press.

Winn, Peter and María Angélica Ibáñez (1990) "Textile Entrepreneurs and Workers in Pinochet's Chile, 1973-1989". Columbia University Institute for Latin American and Iberian Studies, papers on Latin America N° 15.

Womack, James P. et al. 1990. *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.