

## La minería mexicana de finales del siglo XX

Miguel Angel Ramírez Sánchez

En este artículo se ofrece un balance preliminar de la actual situación laboral de la minería mexicana, una rama industrial que a pesar del cambio estructural y los recientes descalabros económicos del país, ha logrado mantenerse a flote, aumentando su producción en todo el territorio nacional y reforzando su presencia en los mercados internacionales. El autor del artículo destaca como causa de esta reactivación a las políticas en materia de tecnología y empleo de las compañías mineras de mayor peso en el sector. Finalmente, el autor discute los resultados de esas políticas describiendo el actual funcionamiento de las compañías mineras y concluye que éstas tienen ahora menos restricciones de su contraparte sindical para establecer y alterar a discreción sus propias condiciones de contratación, uso y despido de sus trabajadores.

**Colegio de México**

### **La minería cambia una vez más**

La debacle ocasionada por la devaluación de diciembre de 1994 y las consecuentes medidas para enfrentarlas, han planteado dudas sobre el ritmo y la dirección de la evolución económica del país. El carácter recesivo de las medidas para corregir la crisis postdevaluatoria es lo que más dudas ocasionan, en vista de que ha provocado un dramático aumento del desempleo que se suma a las pérdidas de los quince años anteriores. En este incierto panorama parece fuera de sentido hablar de crecimiento. Pero no lo es.

El pobre desempeño de la economía en general, oscurece los progresos de varias ramas industriales que han sobrevivido a la reciente recaída del peso y que antes, durante la turbulencia del llamado cambio estructural, lograron conservar el control del mercado nacional y exportar excedentes a mercados más competidos. Una de estas ramas es la minería.

Aunque el mercado interno se inclina desde hace años al estancamiento y las frecuentes caídas de los precios de los minerales han sacado de la competencia a muchas empresas, la minería ha logrado mantener y hasta aumentar su plataforma de producción reorganizando sus operaciones y destinando una parte importante de su producción a los mercados internacionales. Esta situación es producto de un poderoso impulso de expansión y reorganización que arrancó en los años sesenta y llegó hasta los primeros años de la década de los noventa.

Aunque los signos de agotamiento asomaron en los años ochenta, el crecimiento de la producción minera no se detuvo a lo largo de estas tres últimas décadas. Gracias a este proceso, las empresas mineras mexicanas ampliaron y renovaron sus instalaciones, se integraron como proveedoras de insumos al resto de la industria nacional y conservaron el carácter exportador que caracteriza a la minería mexicana desde la época colonial.

Antes de este largo y accidentado crecimiento, la minería fue una industria en hibernación. Desde la crisis de 1929, y durante los treinta años posteriores, el gobierno mexicano había intentado revertir la apabullante presencia de los capitales extranjeros sujetándolos a fuertes tasas impositivas y una legislación restrictiva. Posiblemente este era el único recurso a su alcance para minimizar la presencia de los capitales extranjeros en un área entonces estratégica, pero sumió a la minería en la recesión, en vista de que el país carecía de suficientes capitales privados y de la capacidad empresarial necesaria para relevar a los extranjeros en la conducción de esa actividad.

Sin embargo, el gobierno mexicano terminó reconociendo las limitaciones de su política minera y estableció en 1961 un nuevo compromiso con las firmas transnacionales que en ese entonces operaban en el país. Ese compromiso se resume en una nueva fórmula de participación contenida en la llamada Ley de la Mexicanización de la Minería<sup>1</sup>.

La Ley exigía el control nacional de la mayoría del capital accionario de las empresas mineras pero, al mismo tiempo, el gobierno estableció compensaciones a las empresas que se plegaran a esta exigencia, librándolas de cargas tributarias y otorgándoles facilidades de importación, créditos blandos y, en algunos casos, capitales públicos para su expansión y renovación.

Con la ley y su política de mexicanización el gobierno pretendía activar la producción de insumos mineros para la economía del país y asegurar el control nacional sobre una rama sensible al discurso nacionalista de aquellos años, todo eso sin enemistarse con las transnacionales a las que no se marginaba de los eventuales beneficios de la expansión minera. En cierta manera se invitaba a las transnacionales a compartir los beneficios de una expansión que no les significaba costos adicionales. Los años posteriores a la promulgación de la ley de mexicanización constituyen una fase de sostenido crecimiento. Intenso en las dos primeras décadas y lento y hasta accidentado durante los años ochenta.

La década de los ochenta no fue una década perdida para la minería. Es cierto que los despidos se elevaron a cifras sólo vistas en la depresión de los años treinta y que se multiplicó el cierre de empresas, especialmente pequeñas y medianas, pero también es cierto que fue una década que cambió y fortaleció a la industria minera en un sentido y magnitud sin precedentes en su historia contemporánea.

En los ochenta, maduraron grandes inversiones que ampliaron la capacidad de producción de varios minerales exportables y, lo que vendría a ser más importante, el gobierno volvió a virar el rumbo de su política minera. A contrapelo de su política anterior, en los ochenta se privatizaron las empresas públicas, se reformó la legislación minera para atraer capitales foráneos y se liberaron reservas minerales a la explotación de particulares.

---

<sup>1</sup>Se trata en realidad de la Ley Reglamentaria en Materia de Minería del Artículo 123 de la Constitución Mexicana.

Con el abandono de su papel de promotor directo y con la apertura al capital extranjero, el gobierno reconoció que su política de corte proteccionistas para la industria minera había cumplido los fines que la Ley de 1961 le había señalado: "impulsar el crecimiento de la industria minera [...], fomentar la orientación de la producción minera hacia los mercados y la industria nacionales y asegurar el control del Estado y los inversionistas nacionales"<sup>2</sup>.

Hacia 1984, cuando el gobierno abandonó la política de mexicanización minera, la protección contra la competencia externa había dado ya sus mejores resultados posibles. El estancamiento de los primeros años de la postguerra había sido revertido y se había consolidado un puñado de empresas lo suficientemente confiables para sostener por sí solas los rápidos crecimientos en la producción y las exportaciones que el nuevo proyecto económico demandaba<sup>3</sup>. Entre éstas empresas se encontraban algunas paraestatales, pero la mayoría eran empresas de capitales privados nacionales<sup>4</sup>. Su control sobre la industria minera rivalizaba con el control que llegaron a tener las compañías estadounidenses antes de la mexicanización. Lo cual no es raro; esas empresas paraestatales o privadas, eran precisamente aquellas que se formaron al mexicanizarse las antiguas filiales estadounidenses. En 1987, las siete empresas mineras que en ese año cotizaron en la Bolsa Mexicana de Valores, controlaban 37% del valor de la producción, 71% de las exportaciones y 16% del empleo de la minería<sup>5</sup>.

El cambio de política fue rápido, aunque inicialmente parecía que no pasaba del discurso y los planes escritos para consumo de la burocracia. En 1984

---

<sup>2</sup>Juan Luis Sariago, *El estado y la minería mexicana. Política, trabajo y sociedad durante el siglo XX*, FCE, México, 1988, p. 252.

<sup>3</sup>Entre 1960 y 1980, la contribución de la minería al producto industrial aumentó ligeramente (de 27.9% a 34.2%). Pero su aportación de insumos a otras ramas ("encadenamientos hacia adelante") creció considerablemente, incluso a un ritmo superior al promedio nacional (medido en términos de sus índices de interdependencia directa e indirecta promedio: de 0.509629 en 1960 a 0.75239 en 1980). No obstante su buen desempeño por la diversificación de la economía nacional, su importancia relativa se ha reducido en términos del Producto Interno Bruto del país (de 2.20 puntos porcentuales en 1960 a 1.30 en 1980). Datos tomados de Antonio Salinas Chávez, "Minería: algunas relaciones intersectoriales", *Comercio Exterior*, noviembre de 1987, p. 896-902.

<sup>4</sup>En 1983, la producción minera se repartió en las siguientes proporciones: [1] 49% la Gran Minería Privada (concentrada en metales preciosos o de alto valor industrial: antimonio, arsénico, bismuto, selenio, dolomita, fluorita, grafito, sílice, yeso y los producidos por la minería paraestatal salvo el azufre), [2] 39% la Minería de Participación Estatal (concentrada en los minerales estratégicos: oro, plata, cadmio, cobre, fierro, manganeso, plomo, zinc, azufre, carbón, coque y fosforita) y [3] 12% la Pequeña y Mediana Minería (minerales diversos: antimonio, estaño, mercurio, molibdeno, tungsteno, bauxita, caolín, dolomita, grafito, fluorita, yeso y los producidos por las paraestatales). Poder Ejecutivo Federal, *Programa Nacional de Minería, 1984-1988*, México, 1984.

<sup>5</sup>Estas siete empresas son las siguientes: Cia. Minera Autlán (privatizada en 1990), Compañía Minera de Cananea (privatizada en 1991 y desde entonces filial del Grupo Industrial Minera México), Corporación Industrial Luismín (firma controladora del Grupo Luismín), Empresas Frisco, Grupo Industrial Minera México, Industrias Peñoles y La Dominica (filial de Empresas Frisco). Véase Bolsa Mexicana de Valores e Instituto Mexicano de Mercado de Capitales, "El sector extractivo bursátil, 1983-1988", *El Mercado de Valores*, año XLIX, núm. 10, mayo 15 de 1989.

aparecieron las primeras señales de que la integración de la minería al resto de la economía nacional había caído a un segundo plano y la prioridad había pasado al fortalecimiento de la plataforma exportadora. Este cambio de prioridades parecía más una adición que una modificación profunda.

El Programa Nacional de Minería de 1984, al mismo tiempo que incorporaba ese objetivo entre las metas de política, insistió en la necesidad de asegurar la integración nacional. En la práctica se trataba del simple reconocimiento del agotamiento de la capacidad de la economía nacional para absorber los sostenidos aumentos de la producción minera. Las acciones más decididas iniciaron en 1987, cuando el gobierno anunció la desincorporación de los activos mineros en su poder. De manera paralela, el gobierno decidió reducir el número de minerales considerados estratégicos de 38 a 5 y puso en marcha el proceso de desincorporación de Reservas Mineras Nacionales. De más de cinco millones de hectáreas incorporadas en las reservas en 1988, poco más de 600 mil fueron abiertas a la explotación en 1989 y casi un millón 800 mil en los tres años posteriores.

En retrospectiva, el saldo de la *modernización minera* (título con el que se le menciona en los planes y programas gubernamentales) resultó muy favorable para los grupos privados nacionales. Tanto para los que surgieron al mexicanizar las antiguas filiales de compañías foráneas como para otros inversionistas que proviniendo de otras actividades aprovecharon la oportunidad de crecer hacia una rama con un mercado externo relativamente asegurado. En cinco años, de 1987 a 1992, los grupos privados nacionales terminaron por controlar prácticamente a todas las empresas mineras dignas de interés. Con la relativa excepción de la siderurgia, las paraestatales fueron vendidas a los grupos herederos de las compañías estadounidenses.

### **La caída del sindicato minero**

Si hubo un perdedor ese fue el Sindicato de Trabajadores Mineros Metalurgistas y Similares de la República Mexicana (en adelante sindicato minero).

---

<sup>6</sup>En realidad, la proporción de la producción exportada siempre fue alta, entre 30 y 50% durante el periodo de 1971 a 1985. La estimación es un cálculo propio basado en cifras de los montos en pesos de la producción y las exportaciones mineras mexicanas publicadas en: Consejo de Recursos Minerales (antes Consejo de Recursos Naturales No Renovables), *Anuario Estadístico de la Minería Mexicana*, México, varios años (1971-1987).

<sup>7</sup>Véase Cámara Minera de México, *LV Asamblea General Ordinaria*1992, p. 12.

La minería es una industria que se caracteriza por la repetición a lo largo del tiempo de un declive acusado y pronunciado a los precios de referencia, sean nacionales o internacionales. La última caída ocurrió entre 1980 y 1986, aproximadamente. Lo normal es que en esos periodos desaparezcan las empresas más pequeñas y en el resto se suspendan las nuevas contrataciones y se moderen los aumentos al salario.

Por regla general, el sindicato minero se disciplinaba, confiado en que una vez que terminara la época de vacas flacas, el empleo y los salarios habrían de ser compensados con nuevos y substanciales aumentos. Al recuperarse el mercado, las secciones sindicales pasaban a la ofensiva para intentar obtener las mayores ventajas con una política agresiva que no abandonaban hasta elevar empleo y salarios. Sin embargo, en la recuperación iniciada en 1986, no ocurrió así. Por primera vez en muchas décadas, el entorno político nacional les permitió a los empresarios mineros retomar la iniciativa y reformular los términos de sus relaciones con el sindicato minero.

En octubre de 1992, el secretario de estadística del Comité Ejecutivo Nacional de ese sindicato estimó en 50 mil los puestos sindicalizados perdidos en el transcurso de los seis años anteriores. Esta cifra representa un tercio de los 150 mil empleos que cubría el sindicato en 1986<sup>8</sup>. Una parte importante de esta pérdida proviene del cierre definitivo de empresas tan antiguas como la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, pero la mayoría de los despidos se dieron en empresas que continuaron funcionando, aunque con otras condiciones contractuales, como la Compañía Minera de Cananea (que cambiaría su razón social por Mexicana de Cananea al privatizarse en 1990) y la Siderúrgica Lázaro Cárdenas Las Truchas (que en 1990 sería dividida en cuatro empresas para facilitar su privatización dos años después). Además de los despidos, se le impuso al sindicato minero la revisión de los contratos colectivos de trabajo firmados con las empresas mineras. En un claro desafío al status tradicional del sindicato minero, se compactaron tabuladores, se limitó el peso de la antigüedad en la definición de los ascensos, se eliminaron días de descanso, se eliminaron causales de permisos y se ampliaron las posibilidades de subcontratar con terceras compañías tanto la producción como los servicios de mantenimiento.

La privatización de las antiguas paraestatales también contribuyó a la caída del sindicato minero. El gobierno como patrón minero se mostró siempre más inclinado a reconocer las demandas sindicales. Por su afiliación al partido oficial,

---

<sup>8</sup>Entrevista con el Secretario de Estadística del Comité Ejecutivo Nacional del SNTMMSRM, Ciudad de México, 20 de octubre de 1992.

las secciones del sindicato minero se constituyeron desde los años cuarenta en el grupo político más importante de su respectiva localidad. De las filas de estas secciones provenían los dirigentes locales del partido oficial y sus candidatos a puestos de representación popular. Dada su importancia numérica, los votos de los mineros y sus familias constituyeron un importante contrapoder con el que las respectivas administraciones paraestatales debieron negociar. Sin embargo, la privatización de las antiguas paraestatales y el creciente desprestigio del partido oficial dieron al traste con esa fuerza negociadora. Antes de venderlas a los empresarios nacionales, el gobierno despidió al personal que consideraba excedente y espulgó a los contratos colectivos de trabajo de cláusulas que encarecían la mano de obra y que además sostenían el poder sindical. Cuando los empresarios privados recibieron las antiguas paraestatales, el sindicato minero ya había sido disciplinado.

Pero la reforma no terminó ahí. Una vez que las empresas fueron privatizadas, las nuevas administraciones intentaron llevar más allá el ajuste de cuentas con el pasado paraestatal. Al margen de los cambios a los contratos colectivos, las nuevas administraciones privadas presionaron a las respectivas secciones sindicales para que aceptaran remozar por completo las prácticas establecidas, estuvieran o no contenidas en los contratos colectivos de trabajo.

### **Cambios en la tecnología y en las políticas laborales de las compañías mineras de México**

La pesada reestructuración de los años ochenta empieza a dar sus frutos. En contraste con las pesimistas predicciones que se hacían en años anteriores, todo indica que las empresas mineras están saliendo del pesado trabajo de recortar costos y reorganizar operaciones. El más fino indicador es lo que sucede al interior de las empresas que se expandieron. En términos generales, puede decirse que las ampliaciones cuantitativas han dado paso a cambios cualitativos. Por economía de argumentación y sólo para fines de claridad en la exposición, los cambios pueden dividirse en dos, uno iniciado hace ya muchos años y otros de factura reciente: [uno] cambios en la tecnología y [dos] cambios en las políticas laborales.

[Uno] Los cambios en la tecnología fueron advertidos por Sariego y Santana en un artículo publicado en 1982<sup>9</sup>. Los autores fecharon el inicio de esos

---

<sup>9</sup>Juan Luis Sariego y Raúl Santana Paucar, "Transición tecnológica y resistencia obrera en la minería mexicana", *Cuadernos Políticos*, núm. 31, enero a marzo de 1982, pp. 17-27.

cambios en los años finales de la década de los cincuenta, aunque indicaron con claridad que los cambios adquirieron su verdadero significado con la mexicanización. En ese artículo, los autores caracterizaron los cambios como una modernización tecnológica de corte selectivo, esto es, restringida a un selecto grupo de empresas de gran tamaño:

Estas limitaciones son explicables si se tiene en cuenta que sólo la gran empresa reúne condiciones que permiten el financiamiento, importación, investigación y adaptación de nuevas tecnologías. Pero, además, las innovaciones han sido concebidas con un criterio de eficiencia que presupone la operación a gran escala, lo que implica una cuantiosa inversión en capitales y equipos, una continua explotación de reservas costeables para un futuro productivo de no menos de veinte años, un alto grado de integración en los procesos productivos y la existencia de un mercado relativamente seguro. Las grandes empresas mineras, y sólo ellas, pueden responder estos retos...<sup>10</sup>

En ese temprano artículo, Sariego y Santana advirtieron que la modernización tecnológica de las empresas mineras había ya provocado efectos importantes en la naturaleza y la organización de los trabajos mineros. En primer lugar, los autores advirtieron una drástica sustitución de trabajadores por máquinas: a la par que se aumentaban los volúmenes de producción se reducía el número de trabajadores o se frenaba la contratación de nuevo personal. En segundo lugar, los autores advertían intentos, por parte de las respectivas administraciones, para formar un trabajador más productivo, exigiéndole una instrucción más alta que la tradicional, dando una mayor importancia a la capacitación, simplificando al máximo los escalafones laborales, introduciendo turnos continuos para evitar paros en el funcionamiento de la maquinaria, y remplazando las tradicionales cuadrillas de trabajo por obreros, sin una relación igual, encargados de la operación de máquinas. En tercer lugar, los autores advirtieron una mayor importancia de las labores de mantenimiento y supervisión de máquinas. Por último, los autores señalaron un drástico aumento en los ritmos y los riesgos de trabajo que habrían provocado más accidentes y enfermedades profesionales.

[Dos] Las políticas reseñadas fueron los antecedentes directos de las propuestas de reformas que años después habrían de promover los empresarios mineros. En 1987, los empresarios hicieron públicas una serie de medias que se proponían realizar para reformar sus relaciones con el sindicato minero. En un foro oficial, Jorge Ordóñez, Director General del importante Grupo Frisco, resumió la

---

<sup>10</sup>Ibid., p. 23.

posición del empresariado minero nacional en un documento sintomáticamente titulado "La adecuación de las relaciones laborales a la reconversión la industria minera de México"<sup>11</sup>. En el documento se proponía la revisión de los contratos colectivos para "adecuarlos a las nuevas circunstancias de la industria" y además solicitaba al gobierno que los intereses del empresariado fueran tomados en cuenta en la elaboración de un catálogo de ocupaciones mineras que en ese entonces promovía la Secretaría del Trabajo. La primera valía por todas las propuestas posibles, pues en la práctica significaba reformar las relaciones de las empresas con el sindicato minero. Cómo y en qué sentido se reformarían esas relaciones se aclaraban en ocho propuestas adicionales:

[1] Será necesario reducir el ausentismo, que en la minería es muy elevado y obliga a tener personal excedente para asegurar los requerimientos de la producción.

[2] Es necesario implantar mecanismos que permitan una gran movilidad de personal dentro de las unidades mineras para poder cubrir de forma eficiente todos los trabajos que en un momento dado se requiere para lograr la producción programada.

[3] [...] que se le dé reconocimiento pleno a la capacitación técnica y administrativa del personal y que el reconocimiento a los mejores elementos sea el que permita los ascensos, sin ajustarse al procedimiento rígido del escalafón.

[4] [...] facilitar la ejecución de algunas obras por contratistas, tanto en el interior de las minas como en la superficie, cuando esto sea más económico, rápido o eficiente que utilizando personal propio.

[5] [...] poder reacomodar al personal de las unidades mineras para poder enfrentar con flexibilidad las condiciones cambiantes de la mina [...] y de las exigencias de calidad o cantidad en los mercados internacionales.

---

<sup>11</sup>Véase Jorge Ordoñez, "La adecuación de las relaciones laborales a la reconversión industrial en la industria minera" en *La reconversión industrial en América Latina*, México, FCE, 1987, pp. 150-154. Esta publicación es la Memoria de la Mesa "Minería y Siderurgia" del Primer Seminario Latinoamericano de Reconversión Industrial, organizado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Secretaría de Energía, Minas e Industrias Paraestatales con el patrocinio del Banco Nacional de Comercio Exterior, Nacional Financiera y la Organización Latinoamericana de Reconversión Industrial, celebrado los días 22, 23 y 24 de junio de 1987 en Ixtapa-Zihuatanejo.

[6] [...] que el número total de categorías de trabajo en las unidades mineras sea el menor posible para hacer más eficiente la administración de los recursos humanos.

[7] [...] cambiar de fondo la filosofía de trabajo y abandonar costumbres relativas a la fijación de estándares mínimos para la jornada de trabajo.

[8] [...] eliminar cualquier obligación contractual o por costumbre, de llevar a cabo trabajos mecánicos o eléctricos con personal de las unidades mineras, cuando ya es más conveniente llevarlos a cabo en talleres fuera de la empresa<sup>12</sup>.

No es difícil saber hacia dónde apuntan estas propuestas. De aplicarse en una empresa establecida es de esperarse un aumento en el rendimiento y una reducción del personal empleado. El ideal que se busca es una plantilla laboral de número reducido y de alto rendimiento. Ambas características se refuerzan mutuamente. La reducción del personal provoca mayores exigencias de rendimiento en los que conservan el empleo y el aumento del rendimiento reduce las necesidades del personal. Pero existen diferencias en las vías de ataque. Las propuestas relativas a la subcontratación [propuestas 4 y 8] reducen la contratación de sindicalizados pero no la necesidad de contratar al mismo número de personas, si bien con otras condiciones de trabajo y a través de un segundo empleador. Las relativas al ausentismo [propuesta 1] y a los estándares mínimos de trabajo [propuesta 7] reducen las necesidades de personal elevando el rendimiento de las personas en ese momento empleadas. Las propuestas relativas a los desplazamientos [propuestas 2 y 5] también elevan el rendimiento pero de una manera menos disciplinaria, más inteligente, resignando al personal empleado ahí donde sea más necesario, ya sea en la misma unidad minera [propuesta 2] o en otra unidad de la misma empresa, que podría ser el caso que se ubicara en otra localidad [propuesta 5]. En el mismo sentido van las propuestas relacionadas con las categorías y sus intercambios [propuestas 3 y 6]. Eliminar el ascenso por antigüedad escalafonaria [propuesta 3] y reducir el número de categorías [propuesta 6] facilita la resignación del personal en los establecimientos que forman una misma unidad minera [propuesta 2].

Este modelo de empresa, de plantillas reducidas y versátiles, se aplicó, en diversos grados, en las minas que se abrieron en las dos últimas décadas. Quizá la

---

<sup>12</sup>Ibid., pp. 152-153.

primera en aplicarlo fue la mina Río Escondido (propiedad de Minera Carbonífera Río Escondido, localizada en Ciudad Acuña, Coahuila), que inició operaciones en 1976. No obstante, en este caso, el sindicato minero todavía dio muestras de algún poder y logró incluir una cláusula en el contrato colectivo que prohibía disminuir sus coberturas.

En los siguientes intentos fue diferente. Río Escondido fue sólo un pálido ensayo de lo que vendría después en las minas controladas por capitales privados, como La Caridad (propiedad de Mexicana de Cobre, localizada en Nacozari, Sonora) o Real de Ángeles (propiedad de Compañía Minera Real de Ángeles, localizada en Noria de Ángeles, Zacatecas).

Probablemente haya sido La Caridad la mina donde el modelo propuesto tuvo su primera prueba general. Las condiciones para su exitosa adaptación fueron excepcionales. Dos años antes de abrirla, cuando los obreros empleados eran obreros de la construcción, estalló una huelga que fue reprimida con la ocupación militar de las instalaciones. Los dirigentes fueron expulsados y la plantilla depurada de activistas, líderes naturales que de otra manera, cuando se fundara la sección local del sindicato minero, podrían haberse convertido en dirigentes radicales. Cuando llegó su tiempo, por el antecedente de la huelga, los organizadores de la sección local del sindicato debieron enfrentar una desconfiada administración, la que por esa razón se dedicó los primeros años a identificar y despedir activistas. El contrato que finalmente negociaron las partes fue así producto de una situación de partida favorable a la empresa. Con la relativa excepción de la eliminación del ascenso por antigüedad, el contrato de Mexicana de Cobre cubrió desde su primera versión todas las demandas empresariales antes citadas.

Pero no sería sino hasta finales de los años ochenta cuando iniciaría la verdadera reforma en el resto de la industria minera. A partir de 1989, se revisaron con este enfoque los contratos colectivos más antiguos y de mayor cobertura. Entre otros, se depuraron los contratos de las secciones 2 (Real del Monte, Pachuca), 64 (Fundadora y Refinería de Peñoles en Torreón), 65 (Cananea), 147 (Planta Uno de AHMSA en Monclova), 271 (Las Truchas) y 288 (Plantas Dos de AHMSA en Monclova). En las mismas revisiones o un poco antes o inmediatamente después, se realizaron despidos masivos de personal.

---

<sup>13</sup>Minera Carbonífera Río Escondido y Sección 293 del Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros Metalurgistas y Similares de la República Mexicana, Contrato Colectivo de Trabajo, 1989/1991. Artículo 128, p. 37.

<sup>14</sup>Estos primeros años de la historia de La Caridad están descritos en Óscar Contreras, Gustavo Martínez y Gustavo López, *Mineros y empresarios: el conflicto de Mexicana de Cobre, 1978*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Tesis de Licenciatura, México, 1982.

## El saldo de las reformas

Si fuera necesario resumir la reorganización de las compañías mineras bastaría decir que provocó la disminución de las atribuciones del sindicato de trabajadores y dio mayor libertad a la empresa para disponer de sus trabajadores en la forma que considerara más adecuada. Por esto último me refiero a la adopción de políticas más liberales de contratación y despido, y me refiero también al establecimiento de formas más efectivas y menos costosas de dividir y coordinar el trabajo dentro de cada empresa.

Ambas medidas aluden a lo que Ronald Dore llama *el sistema de empleo*, es decir a la forma como cada una de "las empresas contratan, forman, dan responsabilidades, ascienden, premian, usan y se ocupan de las personas"<sup>15</sup>.

Para imponer esas políticas y esas formas de trabajo, las compañías mineras debieron necesariamente que alterar sus relaciones con las diferentes secciones del sindicato de trabajadores, desconocer costumbres establecidas y rescribir muchas de las cláusulas de los respectivos reglamentos interiores de trabajo y contratos colectivos de trabajo. Las compañías mineras debieron también dismantelar el llamado "sistema de escalafón ciego", en realidad un sistema de promociones que funciona simultáneamente como un "mercado interno de trabajo" que distribuye y asigna salarios, funciones y tareas según puestos, procedimientos y criterios determinados de común acuerdo con el respectivo sindicato de trabajadores. A principios de los años setenta, Balán, Browing y Jelín lo llegaron a considerar "el sistema más elaborado de reglamentos sobre promociones" que en esos años existía en México<sup>16</sup>. Lo sigue siendo y es obvio que es algo más que un mero sistema de promociones pues además de reglamentar la forma de cubrir las vacantes define la distribución de funciones y tareas según la antigüedad de los trabajadores en la empresa. Ludger Pries lo advirtió con claridad cuando lo describió como un "sistema de estructurar los puestos de trabajo y los salarios según el criterio de antigüedad"<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup>Ronald Dore, "La fábrica japonesa hoy", *Sociología del Trabajo*, núm. 15, Primavera de 1992, p. 31

<sup>16</sup>Jorge Balan, Harley Browing y Elizabeth Jelín, *El hombre en una sociedad en desarrollo*, FCE, México, [1973] 1977, p. 256.

<sup>17</sup>Ludger Pries, "El reto de la flexibilidad y las relaciones obrero-patronales en México", en Rainer Dombois y Ludger Pries, *Trabajo industrial en la transición: experiencias de América Latina y Europa*, Fundación Friedrich Ebert, El Colegio de Puebla y Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela, 1993, p. 62.

Aunque es un tema que ha pasado casi desapercibido, tanto Balán, Browing y Jelín como Pries destacan su gran difusión entre las empresas de México. Los primeros afirman que son muy comunes entre "las grandes industrias nacionalizadas" y "las grandes compañías privadas, especialmente las que tienen sindicatos nacionales e independientes". Pries, por su parte, es más contundente y afirma que "en México, el sistema de escalafón tiene una larga tradición [...] forma parte de la Constitución mexicana y de la legislación laboral [...] aparte de la industria maquiladora y otros casos excepcionales, no se puede encontrar ningún contrato colectivo de ninguna rama industrial que no contenga este sistema".

Pries afirma que el escalafón tiene su origen en los gremios novohispanos, pero es posible que tenga también otras influencias. Es posible que el sistema de escalafón que llegó a practicarse en México haya sido influido por los métodos de organización de las grandes compañías transnacionales que desde finales del siglo XIX se han establecido en nuestro país. Al menos así lo sugiere la descripción del sistema de empleo que Dore descubrió en las compañías industriales de Estados Unidos. La descripción de Dore coincide punto con lo que llegó a ser en México el "sistema de escalafón ciego". En palabras de Dore, la variante de Estados Unidos es un "estricto sistema salarial de tarifa-por-función" en la que trabajadores casi fijos reclutados para los trabajos de más bajo nivel, hacen carrera y aumentan sus ingresos ascendiendo a través de un escalafón profesional por antigüedad, estando el ascenso controlado por reglas cuyo cumplimiento vigila el sindicato y que dan importancia abrumadora a la antigüedad.

La antigüedad determina también el orden de despido cuando los despidos son absolutamente necesarios, y el orden de readmisión cuando la compañía está en condiciones de expandir el empleo de nuevo". Las similitudes saltan a la vista. Incluso el agregado de ciego con el que los empresarios califican al sistema proviene precisamente del criterio de antigüedad, ya que según sus quejas un sistema de ascenso de esta clase no distingue otro mérito que el lugar que ocupa el obrero en una fila ordenada de menor a mayor antigüedad.

En el caso de las compañías mineras y posiblemente en el resto de las grandes empresas mexicanas, los verdaderos problemas del sistema de empleo

---

<sup>18</sup>Ibid., p. 62.

<sup>19</sup>Ronald Dore, *op. cit.*, p. 46.

parecen estar relacionados tanto con el escalafón en sí mismo, como con la oposición de los sindicatos a los despidos y los costos de indemnización exigidos por la Ley. Las quejas de los empresarios contra los sindicatos y la legislación laboral apuntan a que tales limitaciones llegaron a impedir los despidos, incluso "cuando llegaron a ser absolutamente necesarios". Problemas similares de gestión fueron provocados por el escalafón en cuanto sistema para dividir y coordinar el trabajo; la evidencia indica que el sistema de escalafón ciego llegó a limitar la disponibilidad y la capacidad de cada obrero para realizar diversas funciones y tareas por la hiperespecialización que provocó la combinación de una estructura de puestos extendida con unas reglas de intercambio restringidas.

Con estos problemas en mente las reformas de las compañías mineras pueden agruparse en dos clases de medidas. Por un lado, las compañías mineras despidieron primero al personal que no consideraban estrictamente indispensable y en enseguida adoptaron las formas de contratación y despidos de la llamada solución centro-periferia, esto es un núcleo de trabajadores permanentes y una periferia de trabajadores eventuales, contratados directamente por la compañía o a través de terceras compañías o pequeños subcontratistas. Esto es particularmente claro en las tres más importantes empresas privatizadas a principios de los años ochenta: la Compañía Minera de Cananea (ahora llamada Mexicana de Cananea), la antigua SICARTSA (ahora convertida en cuatro empresas) y Altos Hornos de México. En las tres empresas los despidos representaron más de una cuarta parte de su plantilla original<sup>20</sup>. En Cananea el sindicato aceptó el despido de 719 trabajadores en 1989, y en Las Truchas, de 1,775 en 1991. Estas compañías lograron también el consentimiento del sindicato minero para establecer o ampliar las formas autorizadas de subcontratación, aunque con diversos alcances. En Cananea se limitó a trabajos de instalación o armado de nuevas máquinas y la realización de trabajos extraordinarios. En cambio, en Sicartsa y Altos Hornos el sindicato se vio obligado a aceptar formas de subcontratación más amplias, pues además de la subcontratación de servicios de mantenimiento y construcción también dio su autorización para la subcontratación de personal en operación, aunque sólo en trabajos no calificados, como peones y auxiliares.

---

<sup>20</sup>La información de estos tres casos que se cita a continuación está tomada de Salvador Corrales, "Reestructuración productiva y cambio tecnológico en Altos Hornos de México", Jorge Martínez Aparicio, "Flexibilidad y productividad laboral en la Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas (Sicartsa)" y Miguel Ángel Ramírez, "La mina de Cananea: la reforma como fusión de puestos". Los tres artículos están reunidos en la publicación coordinada y compilada por Francisco Zapata, *¿Flexibles o productivos? Estudios sobre la flexibilidad laboral en México*, El Colegio de México, México, 1998.

Por otro lado, para compensar el menor número de trabajadores contratados de forma directa y permanente, las compañías mineras convirtieron a sus "trabajadores casi fijos" en "trabajadores móviles" simplificando sus estructuras de puestos y eliminando aquello que obstaculizara su libre disposición. En Cananea y Altos Hornos el énfasis fue puesto en la reducción del número de categorías y niveles salariales. En 1989, en ambas empresas existían más de 300 categorías y un número equivalente de salarios diferentes. Pero durante las respectivas revisiones contractuales de ese año, el sindicato aceptó reducirlas radicalmente. En Cananea el sindicato aceptó agrupar las 369 categorías con que contaba la empresa en 1989 en cuatro niveles salariales, y en Altos Hornos aceptó, también en 1989, compactar las "más de 300 categorías en sólo 6 repartidas en 12 niveles salariales". En Sicartsa, donde el número de categorías nunca fue muy grande, se eliminaron varios puestos cuyas funciones y tareas pasaron a ser responsabilidad de los trabajadores que conservaron su empleo. Al mismo tiempo las respectivas administraciones ampliaron las funciones de los trabajadores, ya sea que crearan nuevas profesiones obreras menos especializadas, como en Cananea donde se fusionaron las antiguas especializaciones de mecánico, soldador y electricista en la nueva figura de mecánico-soldador-electricista; o bien que se redefiniera de una manera más amplia las responsabilidades de los trabajadores, como sucedió en Altos Hornos y Sicartsa, donde las respectivas secciones locales del sindicato minero aceptaron eliminar puestos y repartir sus funciones en los trabajadores más calificados. Corrales destacó la complementariedad de esta segunda clase de medidas al relacionar la reducción de categorías con la redefinición de las distintas ocupaciones de Altos Hornos:

Durante muchos años cada trabajador realizó un oficio y era prácticamente imposible obligarlo a llevar a cabo otras tareas. Ocurrían situaciones en que un soldador no hacía su trabajo hasta que el mecánico desmontaba la pieza dañada. Con la modificación a la especificación de los oficios que llevó necesariamente a la compactación de categorías, y después de recibir cursos de capacitación a través del programa de multihabilidades, en la actualidad este soldador tiene que desmontar la pieza, soldarla y reinstalarla. Ahora el soldador debe de saber mecánica, electricidad, pailería, operar tornos y fresas si quiere obtener una mejor posición económica y laboral dentro de la empresa<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup>Corrales, *op. cit.*, pp. 257-258.

Es importante tomar en cuenta que este gran cambio no incluye necesariamente los métodos más avanzados de la organización del trabajo. De las tres empresas mencionadas sólo en Altos Hornos de México se han ensayado métodos que involucran una mayor participación de los trabajadores y se han mejorado los programas de capacitación, aunque en honor a la verdad sus incursiones en los métodos participativos parecen reducirse al establecimiento de círculos de calidad. En Cananea y Sicartsa, en cambio, la reorganización del trabajo se ha limitado a eliminar la oposición del sindicato y a evadir las salvaguardas legales a un uso más discrecional de la mano de obra a su disposición. El subcontratismo es el ejemplo más claro de esta estrategia. En su estudio sobre Sicartsa, Martínez Aparicio destacó la precarización de las condiciones de trabajo que el subcontratismo ha llegado a significar en esa empresa:

Con la acción del subcontratismo, la fuerza de trabajo es suministrada en condiciones de menor resistencia y mayor docilidad a la movilidad, a la extensión del jornal y a los bajos salarios, labora en circunstancias deplorables de seguridad en el trabajo y nulas en lo social, es objeto de discriminación, marginación y penalización, al operar sin relaciones contractuales. La situación laboral del personal queda bajo responsabilidad del subcontratista, en tanto empresario y patrón frente a los trabajadores, mientras la empresa delega toda obligación legal<sup>22</sup>.

En resumen, las compañías mineras han logrado revertir a su favor las condiciones de contratación, uso y despido de trabajadores que después de muchos años y muchas presiones se habían visto obligados a pactar con el sindicato minero. Sin embargo, este cambio va más allá de un simple ajuste de cuentas con el pasado ya que ha provocado la renovación de sus organizaciones en un sentido que tiende a crear dos o tres clases de trabajadores: los más calificados conservan su empleo y hasta cierto punto mejoran sus expectativas de profesionalización y los menos calificados todo lo contrario, padecen ahora condiciones poco favorables. Parafraseando a Kern y Schuman, en las actuales compañías mineras, "peligra el empleo, no la calificación".

---

<sup>22</sup>Martínez Aparicio, *op. cit.*, p. 301