

# La reconversión industrial en la minería cananense\*

Juan Luis Sariego\*

---

---

## INTRODUCCION

El problema de la reconversión industrial es hoy uno de los temas más candentes en los debates de la política nacional. En opinión de no pocos expertos y comentaristas, la orientación que este proceso de modernización industrial tome habrá de tener consecuencias no sólo en el aparato produc-

tivo mismo sino también en otras muchas esferas de la vida de la sociedad tales como la educación, la ciencia, la tecnología, la información, el consumo, la alimentación, la salud, las comunicaciones, la cultura de masas y hasta las relaciones sociales.

En el sector de la producción minero-metalúrgica, la reconversión es hoy ya un hecho. Su expresión más dramática: el cierre de la Fundidora Monterrey, símbolo por antonomasia de la industria nacional (la primera acerería instalada en América Latina), escuela de profesiones y oficios para muchos obreros mexicanos y núcleo de una vieja e intensa vida sindical. Como una comentarista lo ha señalado,

\* Ponencia presentada al XII Simposio de Historia y Antropología de Sonora, Hermosillo, Sonora, febrero de 1987.

\*\* Antropólogo Social (UIA). Profesor en la Escuela Nacional de Antropología e Historia donde actualmente realiza estudios sobre minería y Estado en México.

la reconversión industrial se vivió en la Fundidora "como castigo".<sup>1</sup>

Pero este caso no es el único. Las plantas siderúrgicas de Altos Hornos de México S.A. (AHMSA) en Monclova, así como sus filiales carboníferas y ferríferas en Coahuila y Chihuahua han cerrado departamentos y áreas de trabajo, reduciendo el personal obrero. Los trabajadores de Aceros Ecatepec mantienen desde hace varios meses una huelga heroica frente a la decisión patronal de cerrar la empresa. Las minas de Santa Rosalía en Baja California, el primer gran centro cuprífero en la historia moderna de México, han dejado de producir y, con su cierre, el pueblo enfrenta hoy los estigmas del desempleo y la pobreza.

En otros lugares, la reconversión se "ha vestido" de modernidad tecnológica. Así por ejemplo, mientras en Real de Angeles, Zacatecas, una empresa de capital mexicano-canadiense ha emprendido uno de los proyectos de

minería de plata a cielo abierto más ambiciosos del mundo, en los viejos minerales sonorenses de Cananea y Nacozari son evidentes ya los signos de la automatización y los procesos del beneficio del cobre. A todo ello se suman novedades de orden productivo y laboral: la hidrometalurgia parece que convertirá en obsoletas las viejas, costosas y contaminantes fundiciones de metal; los minerales no metálicos y los radioactivos se comenzarán a explotar en México a gran escala en pocos años más; los criterios tradicionales de organización del trabajo bajo los principios de los escalafones por antigüedad y especialidad, la relación entre puesto de trabajo y categoría laboral, dejarán paso a un modelo más "funcional" y productivo contra el cual el sindicalismo minero parece no tener argumentos sólidos... etc.

En el marco de las preocupaciones y discusiones actuales sobre la reconversión industrial y refiriéndonos al caso particular de la minería cananense, este artículo pretende discutir los siguientes hechos:

- a) La minería cananense vive hoy un proceso de reconversión industrial y modernización tecnológica de grandes dimensiones cuyas muestras más palpables son la reorganización de la gestión y administración de la empresa, los inicios de la automatización en ciertas fases productivas, la emergencia de una nueva figura socio-profe-

<sup>1</sup> Cfr. Garavito E. Rosa Alvina: "La Fundidora: la reconversión como castigo". De acuerdo con algunas estimaciones, la planta laboral de la empresa era de 14 mil trabajadores y en sus filiales y actividades económicas conexas contaba con otros 46 mil trabajadores, por lo que el cierre de la empresa afectó a 60 mil familias. (cfr. Quintana López, Enrique: "La bancarrota de Fundidora: dímes y díretes financieros". Este y el artículo anterior en *El Cotidiano* (12) año 3, julio-agosto de 1986.

sional obrera y la crisis de un modelo de sindicalismo.

- b) Este proceso de reconversión, aunque pueda parecer novedoso, no es ni el único ni el primero en la historia minera de Cananea. Por el contrario, se trata más bien de una nueva salida ante un conjunto de viejos retos: La caída de los precios de los metales, la crisis de los mercados y la competencia minera capitalista a nivel internacional. Dicho en otros términos: En Cananea, la reconversión industrial es algo más que un tema de actualidad, es un viejo problema que cuenta ya con historia. Este texto pretende precisamente rescatar y analizar los momentos más álgidos de esa historia con el sencillo propósito de que las lecciones del pasado puedan servir para una reflexión del presente.
- c) Las experiencias de la historia de las reconversiones industriales cananenses que nos proponemos revisar, aun cuando hayan respondido a retos análogos, han tenido modalidades de respuestas y efectos diferentes. En este sentido, puede resultar de interés comparar las causas que determinaron tales procesos, las estrategias capitalistas puestas en juego y los efectos de las reconversio-

nes en las formas de organización de trabajo, el sindicalismo, la acción obrera y la vida de la comunidad de Cananea, temas que abordaremos aquí.

- d) Los momentos álgidos de esta historia de las reconversiones que hemos escogido son cuatro: La remodelación metalúrgica de 1907-1908 precedida del conflicto laboral de 1906, la crisis de operaciones de la Cananea Consolidated Copper Co. (CCC Co.), en los primeros años de la década de los treinta, consecuencia de la Gran Depresión de 1929-30, el paso de la minería tradicional subterránea al sistema de los tajos a cielo abierto a partir de 1942, que permitió la explotación a gran escala de reservas de baja ley y la actual modernización de la planta productiva de la Compañía Minera en Cananea iniciada en los últimos años.

Estos cuatro momentos me parecen los más importantes pero no son los únicos en la historia productiva de Cananea. De alguna manera representan hitos en esa historia social del mineral sonorense: el primero se asocia con el inicio de la Revolución; el segundo, con el origen del sindicalismo minero; el tercero significó la transformación más importante del trabajo minero en la historia de Cananea y el cuarto, ten-

drá consecuencias aún difíciles de evaluar.

El análisis de estos procesos de reconversión puede además tener un interés adicional si consideramos que la empresa minera cananense ha sido desde siempre pionera en la minería mexicana tanto en la introducción de cambios tecnológicos como en la reorganización del trabajo. Aunque la discusión de este hecho rebasa los límites de este estudio, es más que posible que muchos de los efectos de la actual reconversión industrial de Cananea se puedan generalizar en los próximos años en otras regiones y empresas mineras del país.

Una precisión final obligada: por reconversión industrial y en un sentido amplio entenderemos aquí todas aquellas estrategias capitalistas tendientes a enfrentar coyunturas de caída en la tasa de ganancias cuyo origen puede ser la crisis en los precios o mercados o la competencia intercapitalista a nivel mundial. Dichas estrategias pueden ir desde la modernización en la planta tecnológica hasta el cierre de operaciones o *lock-out* patronal, pasando por la reorganización de los sistemas de trabajo, en la gestión de las empresas o la reducción en número de la mano de obra empleada. En cualquier caso, se trata siempre de procesos cuya lógica es la de la división capitalista del trabajo, es decir, la creciente separación entre la concepción y la ejecución de las tareas entre la actividad intelectual y la manual —el brazo y la mente— y cuya consecuencia histórica es un mo-

vimiento contradictorio de *descalificación* de un número mayor de trabajadores y *sobrequalificación* de un número cada vez menor. Los efectos de esta tendencia histórica se expresan en los ámbitos del mercado laboral, las formas de organización del trabajo, las figuras socio-profesionales obreras dentro de la industria y las modalidades de la acción sindical.<sup>2</sup>

Tanto la reconversión industrial como sus efectos no son procesos ineluctables o mecánicos sino que implican siempre una determinada correlación de fuerzas. Su viabilidad y sus modalidades dependen no sólo de las estrategias del capital sino también de la capacidad de la resistencia obrera.

Desde esta perspectiva, trataremos de analizar ahora los cuatro momentos

<sup>2</sup> Sin pretender entrar aquí en más detalles, aclaramos que la concepción de la división capitalista del trabajo que asumimos, proviene de Michel Freyssenet, *La division capitaliste du travail*, Savelli, París, 1977. En lo referente a las tipologías y relaciones que asocian los niveles de calificación-desqualificación, las figuras obreras dominantes y los modelos de sindicalismo y respuesta obrera, véase Mallet, Serge, *La nueva condición obrera*, Tecnos, Madrid, 1969 y Touraine, Alain, "La organización profesional de la empresa", en G. Friedman y P. Naville, *Tratado de sociología del trabajo*, Tomo I, FCE, México, 1978, pp. 384-425.

referidos de reconversión industrial en la historia de Cananea.

### LA RECONVERSION: EL CAMINO DE LOS MONOPOLIOS (1907)

Entre 1907 y 1908 la Cananea Consolidated Copper Co. vivió una de sus más graves crisis productivas de la que sólo pudo salir adelante gracias a una profunda reestructuración de la empresa. Algunos años después, el secretario general de la compañía, recordaba así aquella época:

... Cuando el doctor Ricketts, en 1907 se hizo cargo de la empresa como gerente general, la situación era poco menos que espantosa. La producción de una libra de cobre nos estaba costando más de 17 centavos de dólar y sólo la podíamos vender a menos de 15 centavos. La antigua compañía antes de la fusión estaba al borde de la bancarrota. La vida de la empresa y la vida de la comunidad colgaban de un hilo y para salvarlas, se requirieron medidas radicales. Después de varios meses de investigación y estudio, se estableció un plan y se emprendió su ejecución. Las operaciones fueron suspendidas desde octubre de 1907 hasta julio del año siguiente. Durante ese tiempo se remodelaron las plantas en gran escala, se instalaron nuevas máquinas y equipos y se desechó sin piedad toda la vieja maquinaria. Se

introdujeron los más modernos métodos conocidos por la minería y la metalurgia del cobre e incluso se desarrollaron nuevas técnicas para solucionar otros tantos problemas. Las construcciones y ampliaciones costaron 4 millones y medio de dólares que provinieron del capital resultante de la fusión de la empresa. El resultado de todo ello fue una planta industrial verdaderamente moderna, altamente eficiente y económica. . .<sup>3</sup>

Con estas palabras el Secretario de la Compañía no sólo se refería a las innovaciones tecnológicas introducidas en las minas y plantas metalúrgicas, sino a algo más serio: el cambio de dueño de la empresa, o el final de una época en que los negocios cananenses habían sido dirigidos con el estilo personalista de un magnate del cobre —William Cornell Greene—, para dar paso a una nueva etapa, la de la anexión de Cananea a uno de los grandes consorcios mineros del mundo, la ANACONDA.

Este proceso de control monopólico tuvo su trayectoria. En el mercado norteamericano, el precio del cobre

<sup>3</sup> Tomado de "Letter from Mr. George Young to Ignacio Bonillas, Subsecretary of Communications and Public Works in re to organization, history, concessions etc. of Company", febrero 9, 1915, en Archivo Legal Compañía Minera de Cananea (ALCMC), File 534.

comenzó a desplomarse desde 1907 a 1911 (de 20 a 12 centavos de dólar por libra de cobre) y mientras en Estados Unidos los consorcios cupríferos comenzaban a implantar innovaciones tecnológicas (los tajos abiertos de Butte, Montana y la "flotación selectiva" en el beneficio), las plantas de Cananea se volvieron obsoletas, en la medida en que las leyes del cobre disminuyeron, aumentaron los costos de extracción y se redujo la capacidad de recuperación metalúrgica en la fundición.<sup>4</sup>

Al desfase en el equipo tecnológico se sumó la voracidad de los directivos y accionistas de la Amalgamated Copper Co. —que más tarde se convertiría en la ANACONDA— apoyándose en el desprestigio que Greene se había granjeado a raíz de la huelga de 1906 y retirándole su apoyo financiero, comenzaron a capitalizar en una serie de empresas que en diciembre de 1960 acabaron por asumir las deudas y el control de la Cananea Consolidated Copper Co., desde entonces subordinada en la Greene Cananea Copper Co., una filial más de ANACONDA.<sup>5</sup>

Los primeros saldos de la actuación de los nuevos directivos de la empresa no tardaron en hacerse sentir: el cierre temporal de plantas, el lento pero gradual saneamiento de las finanzas de la empresa y el consecuente desempleo en el mineral de Cananea.

La paralización de actividades duró de octubre de 1907 a julio de 1908, periodo en el que se reconstruyeron plantas, se instalaron nuevos equipos y se desechó la maquinaria inservible. De ello derivó una reducción del 37 por ciento en los costos de extracción y del 30 en los de beneficio y fundición. La producción anual de cobre alcanzó los 44 millones de libras en 1911, casi comparable a los 60 millones de 1905. Las ganancias de la empresa superiores a los 3 millones de dólares de agosto de 1906 a diciembre de 1907 cayeron bruscamente en 1908 (214 mil dólares) y fueron recuperándose lentamente hasta superar la suma de 1.4 millones en 1911.

Pero el costo social más grave de la re conversión fue el desempleo y hasta el despoblamiento de Cananea. Como lo acreditará una autoridad local,

la Compañía minera de Cananea (. . .) el negocio más próspero de aquel Mineral, al cual daba vida,

<sup>4</sup> Los datos sobre la crisis productiva de la empresa pueden consultarse en Pletcher, D., *Rails, mines and progress: Seven american promoters in Mexico, 1867-1911*, Cornell University Press, 1958, pp. 219-259.

<sup>5</sup> Los detalles de la fusión y la estrategia de la Amalgamated Copper Co. pueden

verse en Sariego, J.L., *Enclaves y minerales en el norte de México. Historia social de los mineros de Cananea y Nueva Rosita*, Tesis maestría UIA, 1986. pp. 55-57.

dio de baja a millares de trabajadores que se retiraron del lugar, dispersándose y causando una enorme disminución del dinero circulante en la citada villa. . .<sup>6</sup>

La planta de trabajadores de la empresa que antes del cierre superaba los 5 mil obreros disminuyó a 714 en noviembre de 1907, 596 en diciembre y 810 en febrero del año siguiente.

Cuando en la primavera de 1909 la empresa extendió sus contratos laborales a 3 mil 414 mineros, un fenómeno nada casual se hizo evidente: la proporción de mexicanos en el total de los trabajadores de la compañía había aumentado significativamente, pasando del 60 por ciento en 1906 al 82 en abril de 1909. Los viejos argumentos esgrimidos por Greene en los días de la huelga de 1906 parecían no tener ya validez. Las nuevas plantas y equipo podían ser operados en su mayoría por los mineros mexicanos a quienes antes se había calificado de ineptos para la nueva tecnología. La reconversión fue en primer lugar la ocasión propicia para que la empresa depurara su personal de "revoltosos anarquis-

tas". En palabras del secretario de la Compañía,

. . . se comenzó a hacer una limpia de agitadores de la Western Federation of Miners, modificándose así desde entonces la proporción entre trabajadores nativos y extranjeros. . .<sup>7</sup>

Pero además, la reconversión sirvió de alguna manera para que el trabajo minero se mexicanizara. Lo que no se mexicanizó fueron las jerarquías y los salarios. Tanto las categorías más calificadas de los talleres (caldereros, plomeros, ajustadores, electricistas, prensistas, moldeadores, mecánicos, etc), como los puestos de supervisión y mando continuaron siendo monopolios de la minoría norteamericana. Los salarios diarios sólo aumentaron en 25 centavos de 1906 a 1908 (de 3.25 a 3.50 para los mineros, de 3.50 a 3.75 para los ayudantes de maquinistas, ademadores, reparadores y rieleros, de 4.00 a 4.25 para los maquinistas, etc.).

Por otra parte, el sistema salarial claramente discriminatorio que habían impugnado los huelguistas de 1906 no fue en absoluto modificado: el salario anual promedio de un trabajador norteamericano era en 1910, 2.7 veces su-

<sup>6</sup> Cfr. "Expediente de un certificado sobre hechos que justifican el malestar económico de Cananea, expedido a favor del Lic. Tayde López del Castillo". Hermosillo, 1908, en Archivo del Gobierno del Estado de Sonora (AGES) Tomo 2311, Legajo 3.

<sup>7</sup> Tomado de "The Cananea Consolidated Copper Co. S.A. Labor Data. 1913" en ALCMC, File 535.

perior al de un mexicano, 2.5 en 1911 y 2.4 en 1912.<sup>8</sup>

Cinco años después de que la reconversión de 1907 se iniciara, sus resultados eran varios. Cananea había dejado de ser un negocio de familia. La utopía de Greene de consolidar una empresa personal llegaba a su fin. Los negocios mineros de Cananea se convertían en monopolio de la ANACONDA. En el futuro y por muchos años la lógica productiva y de organización así como la dinámica de expansión o recesión de la minería de Cananea dependerían directamente de las decisiones tomadas de las oficinas matrices de la ANACONDA en Nueva York y de las coyunturas de la industria del cobre de los Estados Unidos. Uno de los más grandes monopolios de esta industria había encontrado en la coyuntura de crisis de 1907 la mejor oportunidad para integrar y anexionar a uno de los centros mineros más productivos y estratégicos de México.

Desde otro punto de vista, esta reconversión trajo aparejado el desempleo y, después, la reorganización del mercado laboral sin que la organización misma del trabajo se modificara sustancialmente.<sup>9</sup> Tampoco la política salarial y de asignación de jerarquías

laborales cambió. Quizás por eso los mineros cananenses siguieron utilizando en las sucesivas huelgas y paros de octubre de 1911, diciembre de 1912 y junio de 1914 las viejas estrategias de 1906: la agitación clandestina, la acción directa y la revuelta anarquista.<sup>10</sup>

#### LA RECONVERSION: EL PRESAGIO DE LA MOVILIZACION OBRERA (1930-36)

Los mineros cananenses comenzaron a conocer los estragos de la Gran Depresión mundial en julio de 1930 cuando el gerente general de la empresa telegrafiaba a su apoderado en la ciudad de México en estos términos:

... Debido a la sobreproducción de cobre no existe demanda y su precio ha caído a tal nivel que cada libra extraída de las minas Capote 15 y Veta 5 de esta empresa representa una pérdida (...). Desde el primero de enero de este año tenemos almacenadas en la refinería cerca de 25 millones de libras de cobre que nos ha sido imposible vender (...). En con-

<sup>8</sup> Las cifras de personal, los salarios y la división por categorías fueron tomadas de ALCMC, File 535.

<sup>9</sup> Esto se desprende de una comparación de las categorías laborales existentes en

1906 y 1912 que no cambiaron significativamente (*Cfr.* ALCMC, File 535).

<sup>10</sup> Los relatos de esas huelgas pueden verse en Sariego J.L., 1986, *op. cit.*, pp. 182-197.



secuencia, ordenó a usted tramite inmediatamente ante la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo una autorización para el cierre de esas dos minas. Además de los 250 trabajadores aproximadamente afectados directamente por el cierre de estas dos minas, dejaremos de contar con los servicios de un número adicional de obreros. . .<sup>11</sup>

Se iniciaba así en Cananea una etapa de reconversión que duraría de 1930 a 1936 y cuyos signos no serían ni los de la modernización tecnológica ni los de la reorganización técnica del trabajo sino simple y llanamente los de la adecuación y dependencia de la producción con respecto a la demanda externa, origen del desempleo minero en esos años. Más aún, las minas y plantas metalúrgicas de Cananea eran, en las vísperas de la Gran Depresión un símbolo de modernidad y auge: en 1926 se descubrió el enorme yacimiento de La Colorada de cuyas reservas dependió la vida de Cananea por lo menos hasta 1944 y, entre 1920 y 1929 la empresa introdujo una serie de mejoras tales como la instalación de una planta de lixiviación y precipitado, la ampliación de la capacidad de

molienda de la Concentradora hasta cerca de mil toneladas por día y la sustitución del horno "de sople" y los tostadores de la fundición por un horno de reverbero y modernos convertidores tipo "great falls".<sup>12</sup>

En suma pues, el colpaso de la minería cananense de 1930 no puede imputarse a deficiencias o atrasos tecnológicos, sino a un contexto de crisis mundial. Los precios de la libra de cobre cayeron de 1929 a 1931 de 18 a 8 centavos y llegaron a 5 centavos de dólar en 1932 para sólo llegar a recuperarse en 1937. Las ventas de cobre en el mercado internacional comenzaron a desplomarse desde junio de 1929 y los grandes consorcios optaron entonces por frenar la producción hasta la mitad de sus capacidades.<sup>13</sup>

La coyuntura de la crisis tuvo en el Mineral de Cananea dos efectos antagónicos. Por un lado agudizó la forma de dominación empresarial sobre

<sup>11</sup> "Telegrama de C.E. Weed a Tomas McManus", 5 de julio de 1930, en Archivo Laboral de la Compañía Minera de Cananea. (ALCMC).

<sup>12</sup> Sobre el descubrimiento de La Colorada: *The Copper Handbook*, volumen XVII, 1926, pp. 1968. La introducción de mejoras tecnológicas entre 1920 y 1928 en "Informe del superintendente general R. E. Howe sobre las plantas de The Cananea Consolidated Copper Co. S.A.", octubre 1928, en ALCMC, File 548-G.

<sup>13</sup> Las referencias a la forma como esta coyuntura afectó a la Compañía Minera de Cananea puede verse en "Memorandum de C.E. Weed, Gerente General de la CCC Co." 21 de julio de 1930 en ALCMC.

los trabajadores a raíz de los cierres de plantas y despidos masivos, exacerbando como nunca antes la arbitrariedad y el omnímodo poder de los capitalistas extranjeros dentro de los enclaves mineros. Por otro lado la crisis propició un acelerado proceso de unificación obrera de una magnitud muy superior a las experiencias organizativas de las épocas del mutualismo y del anarcosindicalismo.

Del enfrentamiento de estas dos tendencias da cuenta la historia social cananense de esa época. De 1930 a 1932 la empresa había despedido cerca de mil trabajadores reduciendo su nómina a 800, muchos de los cuales trabajaban con reducción de jornadas u horas de trabajo. Se hablaba además de que más de 3 mil personas habían abandonado por ferrocarril el Mineral. Los despidos se hicieron sin previa autorización de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y perjudicando a los mineros mexicanos en relación a los extranjeros.

El "Sindicato de Oficios Varios Nueva Orientación" y la sucursal cananense de la "Unión Mexicana de Mecánicos y Similares", fusionados alrededor de 1930 se quejaban reiteradamente ante la empresa de malos tratos, adeudos de salarios, indemnizaciones por incapacidades profesionales y enfermedades pulmonares así como por el deficiente servicio de atención médica en el Hospital del Ronquillo. Ambos sindicatos debieron incluso defender en 1932 su titularidad frente a una Unión blanca de nombre "Sindi-

cato de Empleados y Obreros de Cananea" de origen claramente patronal. Al fin, en abril de 1932 se formó en Cananea el "Gran Sindicato Obrero Mártires de 1906" que constituiría en los tres años siguientes la mejor arma de defensa para una clase obrera expoliada por el capital bajo el pretexto de las condiciones que imponía la crisis mundial.

En abril de 1934, 27 agrupaciones sindicales en representación de más de 12 mil mineros acordaron en Pachuca constituir el Sindicato Industrial de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana (SITMMSRM). Entre las delegaciones fue paradójicamente notoria la ausencia del contingente cananense, uno de los grupos mineros que contaba ya para entonces con una sólida tradición de lucha.

Esta ausencia era justificada. En el mineral más grande del norte de Sonora, los trabajadores palpaban en aquellos años los despojos de la Depresión (reajustes, abandono de la población, carestía, hambre. . .) y sostenían con los directivos norteamericanos de la CCC Co. un debate frontal que ponía en tela de juicio las formas de cómo el trabajo y la vida dentro del mineral se habían administrado por la empresa hasta entonces. Así, en el marco organizativo del Gran Sindicato Mártires de 1906, los mineros pugnaban, contra la empresa por el reconocimiento del derecho de asociación y representación sindical, la firma de un contrato y reglamento interior de trabajo, el pago

de salarios en días de descanso obligatorio, la formación de comisiones mixtas de seguridad e higiene, la mejora de los servicios hospitalarios, la indemnización por accidentes y enfermedades profesionales, la destitución de mayordomos déspotas, la recontractación de despedidos y la reducción de las rentas de las casas habitación alquiladas por la empresa a sus trabajadores.

La agitación que provocaron las arbitrariedades de la empresa fue incluso el campo fértil para que prosperara en Cananea una nueva ola de ideologías de clase, entre las que destacó el ideario comunista propagado por un viejo profesor de la escuela secundaria y encarnado en la labor de núcleos y células comunistas dispersos en los campos mineros de la población.

En octubre de 1935 los mineros cananenses decidieron declarar un "paro loco" que, a la vieja usanza anarquista tan arraigada en el mineral, incluyó un incendio en uno de los "disfrutes" de la mina de La Colorada, manifestaciones masivas y la exigencia de la destitución de un mayordomo norteamericano.

En diciembre de 1935 la presión obrera llegó al clímax. Por espacio de tres meses los mineros cananenses se mantuvieron en huelga en demanda del reconocimiento de la Sección 65 del Sindicato Minero como legítimo representante de sus intereses y de la firma de un contrato colectivo de trabajo. Por fin, acosados por los mineros y por las autoridades laborales cardenistas, los empresarios norteamericanos

accedieron en marzo de 1936 a las demandas obreras.

Al término de los años que siguieron a la Gran Depresión (1930-36), Cananea había cambiado. Por sus propios méritos, los mineros habían logrado romper el aislamiento político de este mineral tan propicio para el despliegue de los intereses patronales y estrenaban, a partir de 1936, una nueva condición, la de su membresía dentro de un sindicato nacional de industria, plataforma de sus nuevos debates con el Estado y los empresarios.

La reconversión industrial de la empresa iniciada en 1930 con la estrategia patronal de los despidos daba justamente los frutos contrarios porque a partir de 1936 y como nunca antes, el sindicalismo minero en Cananea adquiría una carta de ciudadanía, una capacidad de representación reconocida y un carácter de legitimidad política en el seno de la población.

#### LA RECONVERSION: LA CRISIS DE UN MODELO DE ORGANIZACION DEL TRABAJO (1942)

En el periodo de la segunda guerra mundial y dada la gran demanda de cobre en la industria bélica, el gobierno norteamericano a través de una de sus agencias compradoras de metales, The Metals Reserve Corporation, otorgó a la ANACONDA en octubre de 1942 un crédito por más de 18 millones de dólares (cerca de 100 millones

de pesos) destinados a ampliar y modernizar las minas y plantas metalúrgicas de la Cananea Consolidated Copper Co. En contraparte, ésta se comprometió a pagar el préstamo y sus intereses produciendo y exportando a los Estados Unidos durante el periodo bélico 300 millones de libras de cobre sobre la base de un precio controlado.

El programa de modernización tecnológica conocido como "Proyecto de Explotación de Minerales de Baja Ley" (PEMBL) incluyó dos grandes rubros: la construcción de una nueva planta Concentradora con una capacidad de molienda diaria de 12 mil toneladas y la apertura a la explotación de tajos a cielo abierto.

Se iniciaba así una nueva era productiva en la historia de Cananea caracterizada por el abandono gradual de las minas subterráneas (la última, La Colorada, fue definitivamente clausurada en 1964) y con ello, por la desaparición del sistema tradicional de trabajo minero.

Concluida la construcción de la nueva planta, las cifras dieron testimonio de un significativo aumento en la producción y en la productividad. Sin modificar sustancialmente el número de trabajadores, la empresa produjo entre 1945 y 1950 un promedio anual cercano a las 30 mil toneladas de cobre *blister*, cantidad muy superior a las 19 mil toneladas producidas anualmente en promedio de 1930 a 1944.

La reconversión emprendida en esos años significó una profunda reorganización del trabajo cuyos efectos se

hicieron ver sólo años después. El sistema tradicional del trabajo minero subterráneo apoyado en la estructura de oficios calificados y profesiones así como en el sistema de trabajo en cuadrillas fue suplantado en los tajos por un modelo más funcional que privilegiaba el uso de la maquinaria pesada (rotarias, trascabos, dompes, grúas, etc.) y la definición de los puestos de trabajo en relación al uso de esas máquinas.

Las categorías laborales perdieron su contenido ligado al conocimiento amplio de un oficio minero (el perforista, el ademador, el motorista, etc.) y una carrera laboral, en muchos casos heredados de padres a hijos. En su lugar predominó el "minero sobre máquina", especializado en el manejo o mantenimiento de alguna maquinaria pesada. Del perforista se pasó al operador de rotaria, del motorista o del riellero al operador de pala mecánica. Y también los viejos oficios, expresión del saber global se descompusieron: la mecánica se escindió en mecánica de gasolina, mecánica diesel, mecánica de reparación, mecánica de piso, torneros, fresistas, etc. La importación de partes y piezas de refacción desplazó en cierta medida también algunas viejas profesiones como la pailería.

Pero sobre todo, el control obrero sobre los ritmos de la productividad y las condiciones del trabajo quedó sujeto a un nuevo principio: son las máquinas y no el minero las que fijan el ritmo y la intensidad del trabajo. Además el volumen, tamaño y peso de la nueva

maquinaria volvió más difícil la capacidad del trabajador de controlar la peligrosidad y el riesgo de sus labores.

Los niveles de calificación profesional y las formas de aprendizaje también fueron progresivamente trastocados. El conocimiento y manejo del equipo mecánico de tajo, en contra de lo que pudiera parecer, resultó ser una tarea relativamente simple y rápida. En cualquier caso, el proceso de aprendizaje quedó en manos del departamento de capacitación resquebrajándose así el viejo sistema que otorgaba a los mineros calificados el privilegio de enseñar oficios y técnicas a los jóvenes trabajadores y aprendices. Este cambio fue posible en la medida en que el espacio tradicional de aprendizaje, la cuadrilla, se desarticuló.

Los efectos de esta reconversión también se dejaron sentir en el ámbito salarial, del sistema tradicional del destajo se pasó al de las bonificaciones y programas de incentivos ligados a criterios de productividad individual y no de grupo. Este fenómeno está probablemente ligado al alto nivel de los salarios de los mineros de Cananea en relación al de otras zonas mineras del país. En efecto, dado que los programas de incentivos se instauraron en una época caracterizada por una gran demanda de metal, con precios mineros en ascenso, la presión empresarial por incrementar la producción se tradujo en una estructura salarial en la que los "bonos" o incentivos adquirieron un peso mayor que el salario tabulado base en el conjunto total del sala-

rio obrero. Así mismo, la carrera por la productividad en el marco de una política patronal tendiente a no incrementar el número de trabajadores, derivó en la práctica obrera de las horas extras o los turnos dobles, incrementándose así el desgaste obrero.

La reorganización del trabajo minero de 1942 tuvo también repercusiones sindicales. Los viejos mineros de oficio cuya jerarquía era socialmente reconocida en la gestión del sindicato se vieron desplazados por una nueva generación de trabajadores con un saber más especializado. El sindicato dejó de tener el carácter de espacio de articulación y alianza entre grupos profesionales y adquirió la representación de una clase obrera más homogénea, con menos jerarquías profesionales internas y sin la expectativa de una carrera laboral conducente a la adquisición de oficios o profesiones, sino simplemente de especialidades.

La reconversión de 1942 indujo pues a un proceso de mecanización avanzada que modificó los niveles de calificación y jerarquía profesional obreras y concentró las demandas sindicales en torno a los problemas ligados a la productividad.

#### LA RECONVERSION: EL PREDOMINIO DE LA PLANEACION Y DEL TRABAJO DE VIGILANCIA (1978-1987)

Desde 1978 a la fecha la Compañía Minera Cananea emprendió un ambi-

cioso plan de expansión productiva que incluyó entre otras acciones la creación de una planta de extracción por solventes y deposición electrolítica, la construcción de una nueva planta Concentradora con una capacidad de molienda de 50 mil toneladas por día y la ampliación de la Fundición, tajos, jales de lixiviación y la vieja Concentradora. La meta perseguida con tales acciones consiste en incrementar la producción, a partir de 1987, de 40 mil a 180 mil toneladas anuales de cobre, aumentando las ventas de la empresa en más de 200 millones de dólares. En septiembre de 1986 Cananea ocupaba a 2500 obreros y se estimaba que al finalizar las obras de ampliación este número se incrementaría a 3300 ó 3400.

Para llevar a cabo los programas de ampliación, la empresa obtuvo cuantiosos préstamos financieros de bancos internacionales lo que motivó un serio endeudamiento: sus pasivos en moneda extranjera en 1986 eran superiores a los 134 mil millones de pesos, cuatro veces más de sus ingresos por ventas. Tal endeudamiento podrá ser solventado, según los directivos de la empresa, en la expectativa de que los precios del cobre se recuperen. Además y dada la cancelación o retraso de ampliaciones y nuevos proyectos productivos en muchas de las grandes compañías cupríferas del mundo, Cananea podría consolidarse en un futuro próximo en uno de los primeros centros productores y exportadores de cobre en el mundo.<sup>14</sup>

El actual proceso de reconversión de Cananea contrasta notoriamente con la difícil situación de la mayoría de las empresas mineras del país en las que predomina la reducción de operaciones, el cierre de plantas, la falta de créditos, la disminución del empleo e incluso la dificultad para conseguir partes y refacciones.

Aun cuando este proceso de reconversión sea reciente e incluso incompleto, nos atreveríamos a proponer algunas hipótesis interpretativas sobre su carácter y orientación.

Quizás el primer aspecto que vale la pena señalar es el de la reorganización de la gestión de la empresa. La Compañía Minera Cananea se ha vuelto en efecto, una empresa cuya estructura de organización y gestión es mucho más compleja que la de hace 8 años. El organigrama general de la empresa incluye, por debajo de la asamblea de accionistas, el consejo de administración, el comité ejecutivo, la dirección general y la contraloría, 6 áreas (producción, administración, finanzas, adquisiciones, planeación y desarrollo, proyectos y construcción) cada una de

<sup>14</sup> Los datos sobre las obras de ampliación y la situación financiera de la empresa provienen de "Cuadruplicar la producción. Solución en Minera Cananea" en *Comunicobre*, Boletín Informativo de la Compañía Minera Cananea, 53, agosto 1986 y "Plan de Expansión de CMC" en *Comunicobre*, 3 noviembre 1981.

las cuales incluye varias gerencias siendo éstas 34 en total.<sup>15</sup>

Se trata probablemente de una estructura menos piramidal que la de años atrás y más funcional en donde un determinado problema es objeto de un conjunto de decisiones emanadas de distintas instancias técnicas, sustituyendo el esquema tradicional o administrativo que ligaba cualquier decisión a un único cuerpo técnico.

La moderna estructura organizativa muestra desde luego un marcado avance en la división del trabajo de la gestión. Pero además nos atreveríamos a postular como hipótesis que es el sector de la *Planeación* el que ha tendido a imponerse sobre los demás. La planeación productiva y administrativa se ha hecho viable gracias al uso de un amplio y diversificado equipo computacional que incorpora el modelo geológico —un modelo matemático de extrapolación que permite ubicar y cuantificar con detalle las reservas minerales—, el modelo de producción —capaz de proponer la forma óptima de minado de reservas— y una serie de modelos similares para la contabilidad, administración de recursos humanos, finanzas, adquisiciones, etc.

Todos estos fenómenos son evidentes muestras de que la *automatización* ya ha llegado a Cananea. También hacen pensar en el desplazamiento descalificación de ciertos sectores profesio-

sionales como los ingenieros metalúrgicos, mineros, geólogos y administradores en contrapartida de un proceso de sobrecalificación de aquellos empleos ligados a la planeación (ingenieros y técnicos en sistemas, programadores, etc.). En suma, las profesiones ligadas a la gestión de la producción estarían siendo desplazadas por el cuerpo de los planificadores que se apoyan en el uso de la tecnología automatizada.

Pero la automatización no sólo se ha hecho realidad en la gestión de la producción sino también en la producción misma. En particular las plantas Concentradora y Quebradora nuevas han sido diseñadas para operar con procedimientos automáticos: en un cuarto de control, una computadora no sólo indica la situación del proceso que controla sino que lo puede corregir o modificar de acuerdo con el comportamiento de variables previstas (lubricación, flujos, carga eléctrica, etc.).

En estos espacios de trabajo que desde luego son sólo la minoría en el conjunto total de los procesos productivos, es evidente la aparición de una figura laboral que podríamos llamar la del "obrero-vigilante". No se trata en efecto del trabajador que controla, regula o manipula una máquina sino más bien de un trabajador que simplemente registra, supervisa o vigila las operaciones que los equipos automatizados realizan sobre la base de la información que proporcionan las computadoras. Por supuesto, y en comparación con procesos similares que no están auto-

<sup>15</sup> Datos tomados de "Presente y futuro de CMC" en *Comunicobre*, s/f.

matizados (como la trituración del mineral, la molienda o la flotación en la planta Concentradora vieja), es evidente que los nuevos procesos ocupan un número menor de trabajadores. Pero no sólo eso; también ocupan un nuevo tipo de personal: jóvenes egresados de escuelas técnicas o planteles del CONALEP, muchos de ellos advenedizos a Cananea y ubicados ambigüamente en la estructura socioproductiva porque ni son los "cuellos blancos" encargados de la supervisión de trabajo, ni son tampoco los obreros tradicionales del trabajo manual ni los obreros especializados sobre máquina.

La aparición de esta nueva figura social de trabajadores técnicos en la producción sugiere muchas preguntas. Su *status* laboral de "personal de confianza" y su situación de trabajadores inmersos directamente en la producción ¿no entrarán en conflicto en un futuro cercano? ¿qué papel llevará este nuevo sector desde su posición intermedia entre el obrero de la mecanización avanzada y el aparato de gestión-planeación de la empresa?

No quisiéramos acabar sin hacer una breve mención a los nuevos retos

que se plantean al sindicalismo minero cananense a raíz de la reorganización del trabajo y el cambio en el perfil socio-profesional obrero.

En primer lugar es innegable que la proliferación de empresas contratistas, el desplazamiento maquila de ciertos procesos fuera de la empresa y el ingreso de un importante contingente de empleados de confianza han significado una pérdida del control tradicional que el sindicato ejercía sobre el mercado de trabajo minero. Cabe preguntarse al respecto ¿cuál habrá de ser a futuro y qué efecto tendrá la política sindical en relación a los nuevos sectores de trabajadores técnicos ligados a los procesos de automatización? Y en términos generales ¿qué directrices tomará la acción obrera frente a la innovación tecnológica, el predominio de la planeación y la aparición de las nuevas condiciones del trabajo automatizado? Estas son sólo algunas de las preguntas que la última reconversión industrial en la historia de Cananea ha dejado abiertas.