

Minas de Río Tinto

Sociedad Anónima Laboral.

Un modelo sociolaboral alternativo para la reactivación de la minería onubense

RICARDO GALLEGO PAJARES *

ESTEBAN RUIZ BALLESTEROS **

Pero ¿Tenemos que aceptar como situación irreversible la aniquilación de la minería onubense? ¿Se han agotado las reservas mineras? ¿Son nuestros minerales «intratables»? ¿No caben nuestras minas en la actual situación política de neoliberalismo que tan al uso está?

(Gallego Pajares, 1900:157)

1. La Minería en la Cuenca de Riotinto: Plan Albor/Plan Esquila

La minería es históricamente la actividad económica principal de la Cuenca Minera de Riotinto (Huelva). Con una población que ronda los veinte mil habitantes esta comarca ha vivido secularmente en torno a la actividad minera, ya sea de forma directa o indirecta. La evolución de este sector económico en la zona es hasta el momento el único factor para entender la demografía, el paisaje, la sociedad, la política, el nivel de vida, y en definitiva la cultura de una colectividad que se ha tenido siempre como «minera» (Aragón y Ruiz, 1995).

Desde que en 1873 un consorcio británico creara la Río Tinto Company Limited, han sido varios los grupos accionariales que han regido el destino de estas minas, algunos de ellos con intereses netamente mineros (RTZ), pero otros con indudable intención especulativa (KIO). Esta circunstancia ha marcado decisivamente los vaivenes de la empresa minera; las cotizaciones inter-

* Presidente Comité Empresa MRT SAL.

** Antropólogo. Universidad de Sevilla / MRT SAL.

nacionales de los metales y los aciertos u errores de planificación, han supuesto ese otro gran pilar que explican la evolución de las Minas de Río Tinto en su siglo y cuarto de explotación a gran escala. A partir de los años sesenta se produce uno de esos momentos de auge, intensificándose la extracción e implementándose notablemente los trabajos mineralúrgicos. En estos momentos se consolida la piritita y el gossan como los dos minerales que caracterizan esta explotación minera, y en su beneficio a gran escala se planifica progresivamente una empresa que pasará a llamarse Río Tinto Minera. Sin embargo esta tendencia de crecimiento —que tiene su traducción directa en una subida del nivel de vida en toda la comarca— se empieza a cortar a principios de los ochenta con las primeras crisis y subsiguientes regulaciones de empleo (1982). Desde entonces la tendencia se invierte drásticamente, sucediéndose nuevas regulaciones y una disminución progresiva de la plantilla de la empresa:

1960.....	6.572	empleados
1970.....	3.525	»
1982.....	2.437	»
1987.....	1.581	»
1991.....	943	»
1995.....	520	»

En 1987 y 1991 se producen dos nuevos recortes traumáticos para la plantilla, y por ende para el conjunto de la comarca, que ve como el principal elemento dinamizador de su economía tiende a debilitarse, afectando gravemente a los indicadores económicos comarcales. Pero en el año ochenta y siete ocurre mucho más que una simple regulación de empleo, la empresa decide cerrar una de las líneas productivas, la más importante por volumen de movimiento y mano de obra empleada: el cobre, manteniendo tan sólo la que en principio se entendía como una línea productiva de segundo orden, la de oro y plata. El argumento del cierre, rebatido activamente por CC.OO. (desde entonces sindicato mayoritario en la empresa), era la no rentabilidad de su explotación habida cuenta de la cotización del dólar y del precio del cobre en el mercado internacional.

Al plantearse un problema minero en la comarca, y al ser la minería el pilar fundamental de su socioeconomía, 1987 fue un punto de inflexión en todos los aspectos de la vida comarcal y no sólo en el ámbito laboral minero: fue la confirmación del principio del fin. Empresa y administración implementan desde entonces programas para la «reconversión minera», para dar una alternativa futura a toda una comarca. Este programa ha tenido unos

resultados desiguales, y a todas luces insuficientes para convertirse en recambio de la minería¹.

Las reservas de gossan (mineral del que se extrae oro y plata, y único que es explotado desde 1987) son finitas, y en 1993 la empresa declara abiertamente que prevee el agotamiento de las mismas para 1996. Esto equivale al cierre porque según la dirección de la empresa las reservas de otros minerales que tienen las Minas de Río Tinto no son rentables, no es viable su explotación bajo ningún concepto: bajas leyes, altos costes de tratamiento, incapacidad de inversión tecnológica. Por encima de todo ello el mensaje que la empresa hace llegar a la comarca en general y a la plantilla en particular es que la mina se agota. En esos momentos la mina era propiedad de Free Port McMoran una empresa minera norteamericana que adquirió el grupo RTM con el interés principal en la fundición de Huelva (Río Tinto Metal), en la cual poder refinar parte del concentrado de cobre proveniente de sus minas de Indonesia.

La empresa propone la desactivación total de la explotación minera y un plan de reconversión económica alternativo para la comarca, objetivos todos que se recogen en el Plan Albor que ve la luz en 1993. El Plan Albor plantea la llegada a una plantilla cero en 1996, mediante reubicación de trabajadores en nuevas empresas que se creen, traslados a otros centros de trabajo del grupo, prejubilaciones, bajas incentivadas, extinción de contratos, etc..., así como un compromiso ante la administración para acentuar una estrategia ya inaugurada en 1987 que atraiga inversión foránea por la creación de empleo alternativo en la comarca. En definitiva, y para nuestra temática ahora, el Plan Albor viene a certificar, por primera vez en su historia, que la minería en la Cuenca de Río Tinto tiene fecha de defunción. Este final de la explotación no sólo tiene consecuencias para la comarca, sino que implica necesariamente a toda la minería andaluza, en tanto en cuanto este sector ha padecido una desactivación sistemática y traumática en concreto en la provincia de Huelva, ahora se pretendía cerrar la mina más emblemática, la que a efectos de reclamo económico continuaba actuando como garantía de la supervivencia de todo un sector.

Ante estas intenciones de RTM, el comité de empresa elabora un plan alternativo, que nace con clara vocación de establecer una visión y solución distinta a la misma problemática.

El Plan Albor no es, desde luego, un ejercicio de «sensibilidad social», es un ejercicio de gestión economicista que busca el menor coste posible para

¹ Para un análisis del proceso de desactivación de la minería en la Cuenta de Riotinto ver Escalera, Ruiz y Valcuende, 1995.

una decisión económica, como es el cierre minero, existiendo en Riotinto abundantes recursos minerales que dotándolos de sensibilidad social, de innovación tecnológica, de pacto social, podría llevar a imprimir a toda la minería onubense una nueva dirección y convertirla, de nuevo, en el principal sector económico de la provincia (Gallego Pajares, 1994:10).

El comité de empresa, liderado por CCOO, propone el Plan Esquila. Este plan recoge también la necesidad de incentivar la diversificación económica de la comarca. Pero junto a este objetivo que comparte con el Plan Albor, el Plan Esquila entiende que el motor de esa diversificación debe ser la continuación de la actividad minera, que actuaría como polo de atracción de otras actividades económicas. No es posible la reactivación económica de una zona que queda paralizada, y sí mucho más probable la reindustrialización y diversificación progresiva de una comarca que conserva un centro de actividad económica y dinamizadora importante. Con respecto a la propia empresa minera el Plan Esquila propone:

- Apertura de la línea de producción de cobre.
- Reducir costes de explotación.
- Mejorar rendimientos y productividades.
- Introducir nuevos procesos.
- Buscar mayor valor añadido in situ.
- Innovar tecnológicamente para ganar competitividad.
- Demostrar una solución tecnológica para explotar los minerales metálicos complejos.
- Desarrollar un marco distinto de relaciones sociolaborales.

Para implementar dicho plan, el comité propone que la empresa venda/ceda a sus trabajadores las instalaciones, la maquinaria y las concesiones mineras, y que la administración apoye económicamente la iniciativa. Desde el principio este plan recibe escepticismo cuando no crítica y rechazo abierto, tanto dentro de la plantilla, como desde la comarca y desde la misma administración. En cualquier caso Free Port McMoran fue incapaz de atraer ningún comprador o implementar satisfactoriamente su Plan Albor; así finalmente y tras casi dos años de negociaciones, RTM (la filial de Freeport en España) vendió al precio de una peseta por acción Minas de Río Tinto S.A. a sus trabajadores, firmando un acuerdo en el que se comprometía a sanear financiera y laboralmente la empresa con un aporte de ocho mil millones de pesetas, al mismo tiempo que aseguraba la compra del concentrado de cobre que produjera MRT SAL por parte de Río Tinto Metal por un período de seis

años y bajo unas condiciones de calidad determinadas. El treinta y uno de julio de 1995 se constituye así Minas de Río Tinto Sociedad Anónima Laboral.

2. Minas de Río Tinto Sociedad Anónima Laboral

La sociedad laboral que actualmente rige los destinos de la explotación minera está compuesta por el 99% de los 524 trabajadores (operarios y técnicos) que a finales de julio tenía la empresa. Desde entonces se han contratado temporalmente 62 nuevos trabajadores, y se han prejubilado/pensionado 44, con lo cual la actual plantilla tiene 542 trabajadores. Para la dirección de la nueva compañía MRT SAL ha contratado los servicios de una empresa asociada como accionista de ésta. Las acciones se reparten así de la siguiente manera:

- 73,5% repartidas equitativamente entre los socios-trabajadores
- 15% queda en autocartera para posibles ampliaciones de plantilla
- 6,5% para los prejubilados
- 5% para la empresa que presta servicios de dirección

Esta nueva sociedad es además de laboral, anónima, por lo cual sus órganos de administración tienen el mismo carácter que el de cualquier otra sociedad anónima. El consejo de administración es el máximo órgano de decisión, y está compuesto por los 17 miembros del comité de empresa como representantes de los socios-trabajadores, dos representantes de la empresa que presta servicios de dirección, un representante de los prejubilados, su presidente, el alcalde de Minas de Riotinto, y el presidente de la Fundación Río Tinto. De este consejo de administración nace una comisión delegada compuesta por el presidente del consejo, los representantes de la empresa de dirección, y siete miembros del comité de empresa, es éste el órgano que mantiene un contacto más habitual y que realmente marca las pautas de la gestión de la empresa. Para la ejecución efectiva de los acuerdos de la comisión y/o del consejo de administración existe un comité de dirección formado por todos los directores de área más el director general, desde aquí parte el organigrama organizativo de la empresa.

La implantación del Plan Esquila conllevaba una serie de renunciaciones por parte de los trabajadores a las prestaciones salariales de corte social que daba la empresa y que habían sido conseguidas a lo largo de los años de acción sindical; la razón de tal determinación no era otra que la reducción de los costes productivos. Los nuevos socios, al firmar como tales, aceptaban la

renuncia a una serie de prestaciones (transporte, becas de estudio, médicos y medicamentos para los supervisores...) que habían sido el fruto de la reivindicación histórica de los sindicatos, todo ello para procurar la viabilidad de la nueva sociedad anónima laboral; y además aceptaban prolongar las horas de trabajo sin recibir contraprestación salarial. Más concretamente los compromisos adoptados para poner las bases de la viabilidad de la nueva compañía consistían en: (1) anular los transportes colectivos y privados que mantenía la empresa, (2) aceptar un aumento no retribuido de 16 horas de trabajo al mes, (3) reducción en ingresos no salariales (becas, médicos y medicinas a la supervisión, subvención Club Inglés, actividades culturales y recreativas), (4) la revisión trimestral de los sueldos en base a la cotización del cobre y a los objetivos de producción alcanzados, y (5) polivalencia en los trabajadores. Esta es la plataforma que la nueva dirección proponía para inaugurar un nuevo marco de funcionamiento, que se plasmó en un convenio colectivo de transición para el año 1995.

El primer objetivo productivo fue la reapertura de la línea de producción de cobre, y ésta se culminó en tiempo record a finales de septiembre. Desde entonces la estrategia principal estriba en la consolidación de la producción de cobre y el mantenimiento a buen tono de la de oro/plata, y una planificación estratégica para la reducción de costes productivos y generales de la empresa, que desembocaría en una reorganización más general. Junto a esto se comienzan a ejecutar las primeras fases de los proyectos de investigación y desarrollo en el campo mineralúrgico. Con todo ello se pretende afianzar a la compañía ante posibles cambios a la baja tanto en la cotización del dólar, como en el precio de los metales, para asegurar su supervivencia y fortaleza.

En el plano más puramente sociolaboral, la situación actual de la empresa se enmarca dentro del proceso que ha hecho a sus trabajadores (operarios y técnicos) «empresarios». Es esta dualidad obrero/empresario la que condiciona el funcionamiento cotidiano en tanto en cuanto es asumida de forma muy diversa por los miembros de la plantilla. Desde el punto de vista productivo-organizativo la empresa no ha variado sustancialmente, prácticamente todos ocupan los mismos puestos en el organigrama que antes de constituirse la sociedad anónima laboral; desde el principio se ha considerado básico que se mantenga una organización productiva análoga a la de cualquier otra empresa. No obstante, la nueva naturaleza del accionariado hace que sea esa nueva condición de accionista la que pueda trastocar la estructura sociolaboral clásica en diferentes vertientes.

Mientras que el trabajador como tal está inmerso en un organigrama productivo donde ocupa una posición muy definida y jerarquizada, si atendemos a su nueva realidad como accionista nos daremos cuenta de que se establece cierta contradicción con la dimensión anterior: como accionista todos en

la empresa son iguales, con la misma capacidad de decisión sobre el futuro de la compañía, o al menos sobre las líneas estratégicas más generales. El proceso por el cual todos los trabajadores tomen conciencia de esa dualidad es básico para establecer un marco de funcionamiento sociolaboral aceptable para la compañía. En la actualidad asistimos a una diversidad acusada de posiciones, que no es más que una consecuencia del desarrollo de grados distintos de percepción sobre la situación de la sociedad laboral al que han llegado los trabajadores-accionistas. De este modo nos encontramos en un período de transición en el que podemos encontrar desde trabajadores que no manifiestan de ningún modo su carácter empresarial, argumentando que «nada ha cambiado», hasta otros colectivos que reivindican un mayor poder de decisión y conocimiento de los aspectos que afectan más directamente a la gestión-dirección de la empresa.

Esta situación no plantea sólo problemas «de percepción» o «ideológicos», sino que tienen consecuencias en la propia productividad y funcionamiento más general de la empresa. Que los obreros se hayan convertido en empresarios tiene una dimensión que sobrepasa el puro ámbito de la supervivencia como alternativa a un cierre patronal, sino que marca un estilo de funcionamiento cotidiano. Ser obrero y empresario al mismo tiempo debe constituir una base colectiva y personal, productiva e ideológica, que marque puntos de fusión entre una cultura del trabajo, y una cultura de empresa. La empresa y el trabajo han sido tradicionalmente mundos enfrentados, cada uno con sus metas y horizontes, contradictorios en la medida que se entendían como irreconciliables, explicados en términos de explotación y alienación... En definitiva enmarcados en un contexto representativo y discursivo que justifica por sí solo la incapacidad de muchas empresas para fundar nuevos marcos de relación dentro de sí mismas.

Son variadas las nuevas estrategias empresariales que tienen como objetivo último incorporar al trabajador a la gestión, hacer de la participación un modelo que agilice, flexibilice y acentúe la producción, pero siempre manteniendo —claro está— las distancias conceptuales y reales entre un colectivo accionarial y un colectivo trabajador. La suerte de estas iniciativas está siendo muy desigual. En cambio los programas participativos, tanto de carácter formal como informal, que Minas de Río Tinto SAL está implementando de manera todavía incipiente, no vienen a crear una ficción de «igualitarismo» o a propiciar la competitividad entre los compañeros, sino a satisfacer una demanda efectiva ya que en esta empresa son todos iguales a efectos accionariales, que no a nivel de organización productiva.

Por decirlo de manera más clara, en Minas de Río Tinto la política de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, como modelo alternativo de organización sociolaboral, es real en tanto en cuanto parte de

una situación de propiedad que implica a prácticamente todos los conformantes de la plantilla.

En definitiva, la nueva situación no es sólo una consecuencia necesaria, un modelo impuesto para el mantenimiento de los puestos de trabajo, sino que se convierte en garantía del difícil proceso de su mantenimiento. Los trabajadores deben llegar a ser plenamente conscientes de su nueva posición dual (obrero-empresario) y de las consecuencias que ello tiene. No en balde es tan sólo desde esta posición desde la que trabajadores y sindicatos pueden asumir y admitir las nuevas condiciones aprobadas en el convenio para el año 95 (pérdida de aportaciones económicas no ligadas a la producción, aumento de horas trabajadas sin contrapartida económica...) y sobre todo hacerlas efectivas.

Sin embargo no es tarea fácil transformar los elementos y parámetros perceptivos de los colectivos sobre su propia situación, por mucho que ésta cambie «objetivamente». Gran parte de la plantilla tenderá a asumir todos los cambios en base a modelos y parámetros que han organizado su presencia en la empresa en los últimos veinte años, «en la forma natural en la que siempre han ocurrido las cosas», sin embargo otros pueden hacer que la nueva condición de «empresario» tienda a anular su calidad de obrero inserto en un organigrama productivo determinado, en cualquiera de estos dos casos extremos se producen disfunciones en el sistema, que propicia conflictos, o simplemente incapacidad para asumir/comprender medidas adoptadas, para conformar un nuevo universo interpretativo en referencia a la empresa.

En Minas de Río Tinto SAL, entendemos que estos aspectos son muy importantes para establecer unas bases sólidas sobre las que se desarrolle nuestro futuro, por eso no dudamos en aplicar nuestro tiempo y esfuerzo en implementar acciones que tiendan a la consolidación de un nuevo espíritu de empresa, que sintetice esa dualidad obrero-empresario que es nuestro mejor capital de cara al futuro. Esta política se centra en una incentivación de la participación de todos en la gestión y funcionamiento de la empresa.

Información y comunicación son los pilares básicos de esta estrategia; si hacemos consistente a la primera y fluida en unos nuevos cauces a la segunda, pondremos los medios para que la participación esté al alcance de aquél que quiera. Y este es el único medio serio para que todos tomen conciencia de la nueva situación que están viviendo y de la que son protagonistas. Pero no nos estamos refiriendo tan sólo a aspectos puramente perceptivos, sino que tienen una innegable dimensión productiva.

Sin este espíritu de empresa que conjugue la especificidad accionarial con el potencial laboral, será imposible mejorar la productividad por más que se aumenten las horas de trabajo, será igualmente improbable la reducción en los costes generales y de producción, por más campañas que se mantenen-

gan... En ambos casos nos estamos refiriendo a medidas que afectan muy directamente a la supervivencia de la empresa como tal, que se refieren a actitudes pero que se fundan en percepciones. Este cambio de mentalidad que perseguimos es el corazón de un modelo alternativo de contexto sociolaboral, de participación y comunicación, de producción de un sólo lenguaje para toda la compañía, tomando los contenidos más relevantes y básicos de los dos que tradicionalmente han articulado el mundo de las empresas, y que no en pocas ocasiones han conformado dos «comunidades lingüísticas» que vivían de espalda: la sindical y la empresarial.

A la vista está que en Río Tinto estamos teniendo los medios para sintetizar esta nueva fórmula comunicativa y productiva, a todos los efectos obreros y empresarios son las mismas personas, el objetivo es propiciar que cuanto antes ellos mismos tomen conciencia de esta situación, que transformen en cierta medida su forma de ver la realidad sociolaboral.

3. La experiencia de Minas de Río Tinto SAL en el conjunto andaluz

Minas de Río Tinto SAL entra de lleno en el marco de la economía social, respondiendo a un nuevo objetivo complementario que justifique la actividad económica. Las minas pueden no ser rentable desde el punto de vista de un inversor que obtiene mucho más margen de beneficios poniendo su capital en otra actividad u otro lugar, pero sí lo es desde el punto de vista de una comarca que depende históricamente de las mismas, y para la que el final de la minería supondría un trauma insalvable. Por tanto se establece así otra lógica de «rentabilidad» de corte socioeconómico y financiero.

De este modo el objeto de la empresa está en la supervivencia, en la implementación de una estrategia que permita seguir siendo y no en participar en una carrera de maximización del beneficio en exclusividad. Minas de Río Tinto persigue también el beneficio, el beneficio muy necesario para modernizarse e innovarse tecnológicamente, el beneficio para propiciar la dinamización y diversificación económica de la comarca de Riotinto, para relajar y mejorar el período y tiempo de trabajo, pero ante todo persigue su supervivencia, el mantenimiento de los puestos de trabajo, que son las mejores acciones de sus accionistas.

En cualquier caso, la consecuencia principal y más general de la existencia de Minas de Río Tinto SAL, es la reactivación de la minería en la comarca y en el conjunto de la provincia de Huelva. Esta empresa quiere demostrar la posibilidad de mantener la actividad económica minera desde

otro prisma complementario. Para ello necesitamos una fuerte innovación tecnológica que tenemos planificada, pero al mismo tiempo debemos procurar un modelo alternativo de relaciones sociolaborales, no podemos conseguir una sin otra, son dos caras de la misma moneda. Sin crear la nueva empresa a nivel de relaciones sociolaborales, comunicación, percepción, difícilmente lograremos sacar adelante Minas de Río Tinto, hacerla viable teniendo en cuenta los handicaps internacionales que tenemos (precios, cotizaciones, competencia...)

La reactivación económica que procuramos para la minería onubense y para el debilitado tejido industrial andaluz parten de un análisis serio y complejo de nuestro sector en particular, la minería, y de los modelos de funcionamiento sociolaboral en general. De este modo somos conscientes que necesitamos tanto una innovación tecnológica valiente, y al mismo tiempo un modelo-marco alternativo de contexto sociolaboral en el que dependemos de nosotros mismos. Ambas transformaciones no pueden darse por separado, o a ritmos diferentes, sino que tienen que formar parte de un proceso de reforma global en nuestra empresa, de inauguración de un lenguaje tecno-laboral novedoso sobre el que se fundamente nuestro trabajo. Desde Minas de Río Tinto ponemos al mismo nivel la innovación tecnológica y la innovación sociolaboral, no cabe conceptualizarla en distintos grados.

La experiencia de Minas de Río Tinto SAL, no pretende erigirse en modelo, pero sí en referente que permita conceptualizar una alternativa de regeneración del tejido productivo en Andalucía. Experiencias como ésta pueden muy bien ser un complemento al sistema socioeconómico, que permita mantener la actividad productiva al menos allí donde su desactivación provocaría un colapso de la sociedad, pero realmente factible en cualquier otra empresa en la que se den las condiciones oportunas.

En principio, Minas de Río Tinto SAL está sirviendo para mantener la existencia de un sector minero andaluz de relevancia, una vez prácticamente consumado el desmantelamiento general del mismo desde el punto de vista de los modelos económicos más clásicos, por otro lado ello se está llevando a cabo con capital andaluz, sus socios son andaluces. Desafortunadamente, en Andalucía no existen muchos casos de intento de reactivación económico partiendo de capital autóctono, Minas de Río Tinto Sociedad Anónima Laboral, sueña con ser uno de ellos, con servir de referente alternativo para nuestro futuro.

Bibliografía

- ARAGÓN, M.; RUIZ, E.: (1995) *Mina y mineros. Imágenes y significados de la cuenca minera de Riotinto*. Fundación Riotinto.
- ESCALERA, J.; RUIZ, E.; VALCUENDE, J.M.: (1995) *Poner fin a la historia. Crisis social y desactivación de la minería en la Cuenca de Riotinto*. Instituto de Desarrollo Regional, Sevilla.
- GALLEGO PAJARES, R.: (1990) *Explotación y aprovechamiento de los minerales metálicos del Andévalo* en AA.VV. «Futuro de la Minería Onubense», pp. 157-160. Consejería de Fomento y Trabajo, Junta de Andalucía.
- , (1994) *Riotinto: ¿Albor o Esquila?* en «El Minero» n.º 6, 1994, pp. 8-11, Minas de Riotinto.