

## **Trabajo y organización gremial en Matamoros<sup>1</sup>**

*Arturo Alvarado Mendoza*

LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE exportación de Matamoros, Tamaulipas, ofrece un panorama fecundo para observar el desarrollo y los cambios recientes en las relaciones laborales, porque allí conviven empresas internacionales con la estructura gremial mexicana. Aunque los sindicatos son vistos como un obstáculo a este tipo de empresa, las maquiladoras en Matamoros ofrecen un contexto contrastante; sus 38 mil trabajadores de base están agrupados en un solo sindicato. Por estos motivos consideramos pertinente examinar la evolución reciente de sus relaciones, sus condicionantes sociopolíticas locales, y sugerir algunas rutas de su futuro desarrollo.

### **Matamoros, la ciudad, la producción y sus actores**

El crecimiento de Matamoros ha conjugado un patrón típico de industrialización y crecimiento urbano, de transición de una economía rural a una urbana; posee las características sociales y el típico comportamiento corporativo y político del país, que hoy está cambiando.

La estructura productiva de la maquiladora determina el funcionamiento del mercado de trabajo, a pesar de la fuerte terciarización del sector. El Sindicato de Jornaleros y Obreros Industriales (SJOI) ha sido la pieza clave en el reclutamiento y organización del empleo es mecanismo de enlace entre la estructura laboral y la social, un intermediario entre las

<sup>1</sup> Este artículo es parte de un estudio sobre el impacto social de las maquiladoras en México, que fue realizado en colaboración con Fernando Cortés, Rosa María Rubalcava y Vania Salles. Se contó también con monografías realizadas por José Luis Castro, Cirila Quintero y Vicente Sánchez, a quienes agradezco su colaboración.

redes sociales y las familiares. Su desempeño resulta crucial para entender la dinámica laboral y la de producción local; así también para visualizar los cambios tanto en las relaciones obrero-patronales como dentro del sector obrero.

La evolución de la industria maquiladora y de la localidad ha conjugado una modernización productiva importante con una infraestructura urbana y de servicios insuficiente y desordenada, con los efectos sociopolíticos subsecuentes. Esa combinación de estructuras modernas con una sociedad que aún presenta rasgos tradicionales, por su arcaísmo urbano y gremial, están produciendo, en el contexto de los cambios nacionales y locales, nuevos marcos de relación productiva, social y política. Examinaremos el efecto de estos cambios en la producción y en la estructura gremial.

### **La maquiladora, la actividad industrial y el empleo**

Matamoros ha ocupado desde mediados de los sesenta, los años del Programa de Industrialización Fronteriza (PIF) y de la instalación de las primeras ensambladoras, la tercera posición en número de establecimientos de maquiladoras (94, en 1980), después de los estados de Baja California y Chihuahua. Matamoros ha sido también la cuarta ciudad en empleos del sector (cerca de 38 000, en 1990), después de Tijuana, Ciudad Juárez y Mexicali, y en 1990 ocupó 8.4% de los trabajadores de esa actividad en el país.

Durante casi una década Matamoros cobijó la transición entre un mercado de trabajo fundamentalmente rural, donde predominaba la fuerza de trabajo masculina, y la aparición paulatina de un mercado de trabajo urbano industrial, con la presencia dominante, en sus primeras etapas, de mano de obra femenina.<sup>2</sup> ¿Cómo ocurrió esta transición?

Formalmente, la aparición de las maquiladoras constituyó una alternativa para el desempleo ocasionado por la caída de la agricultura, y una oportunidad para trabajadores mexicanos que regresaban de Estados Unidos al terminarse el programa bracero.

<sup>2</sup> El algodón fue el principal producto agrícola que se desarrolló en la zona fronteriza norte; sus raíces provienen del siglo XIX pero alcanzó su clímax durante la Segunda Guerra Mundial. En la década de los sesenta inició su decadencia asociada fundamentalmente a la caída de los precios del producto, a la creación de las fibras sintéticas, a la aparición de plagas y a problemas que incrementaron los costos productivos, disminuyendo la rentabilidad del producto (Hernández, 1980; Canseco, 1981). También información proporcionada por el señor Modesto Vázquez, antiguo obrero y dirigente sindical en Matamoros.

La transición en el mercado laboral, el crecimiento del empleo femenino y el desplazamiento del sector agrario se explican por la acción simultánea de factores demográficos y familiares, que permitieron una doble transformación —del campo hacia la ciudad, y de una fuerza de trabajo fundamentalmente masculina hacia la participación decisiva de las mujeres. Entre estos factores debe considerarse el papel de la organización sindical de los trabajadores, como mediador en la transición a un mercado de trabajo urbano industrial.

El retorno de trabajadores mexicanos de los Estados Unidos no fue tan abundante y su impacto no influyó tanto en la zona como para iniciar la instalación de maquiladoras con trabajadores calificados, que a fin de cuentas no los requirieron las primeras plantas. En cambio, el crecimiento del empleo femenino se explica por su expulsión de los núcleos familiares a un mercado novedoso y organizado, sobre todo por la mediación de un sindicato. Esto se facilitó porque la nueva manufactura empleó abundante mano de obra y porque podía aceptar individuos de primer ingreso en el mercado.

### Las maquiladoras matamorenses

En 1985 Matamoros contaba con 5 259 establecimientos; 431 se ubicaban en la manufactura y cerca de 90 de ellos eran maquiladoras. Clasificadas por ramas de actividad, destacan la industria electrónica y la automotriz —ambos sectores constituyen 58% del total de los establecimientos y 80.7% de personal empleado—, y la eléctrica, la metalmecánica, la electromecánica y la de plásticos con el mayor número de empresas y empleos (véase cuadros 1 y 2 y gráfica 1).<sup>3</sup>

En cuanto al origen del capital de los establecimientos maquiladores de Matamoros, en 1988 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) registró 52 plantas de capital 100% norteamericano; 11 más eran asociaciones entre capital norteamericano y otro; seis eran exclusivamente de capital nacional, y otros tres tenían distinto origen.<sup>4</sup> Matamoros ha estado estrechamente asociada con la internacionalización de la pro-

<sup>3</sup> La política de fomento industrial de más de dos décadas motivó el establecimiento de maquiladoras, pero también se autorizaron empresas nacionales al amparo de decretos específicos, con diferentes tipos de incentivos federales. Entre 1979 y 1985 se autorizó la creación de 289 empresas en los municipios de la frontera norte, con base en el decreto de Fomento Industrial en las Franjas Fronterizas y Zonas Libres del País, de las cuales 41 se instalaron en Matamoros. (Acta de la 11 Reunión Ordinaria del Comité Consultivo para el Fomento de la Industria Fronteriza y Zonas Libres del País, Tijuana, febrero de 1988.)

**Cuadro 1****Número de establecimientos y personal ocupado  
por rama económica en Matamoros, 1985**

<i>Rama</i>	<i>Establecimientos</i>	<i>Personal</i>
Agricultura, ganadería		
silvicultura, caza y pesca	7	220
Minería y petróleo	3	n.e.
<i>Industria y manufactura</i>	<b>431</b>	<b>24 706</b>
Electricidad, gas y agua	9	515
Construcción	55	1 311
Comercio, restaurantes y		
hoteles	2 814	9 170
Transportes	157	2 253
Servicios financieros	270	1 975
Servicios comunales	1 513	10 018
Actvs. insuf. espec.	—	25 959
Desocupados	—	637

Fuente: INEGI, *Tamaulipas, Cuadernos de información para la planeación*, 1987, pp. 113, 127, 133, 217-218. En 1985, 45% de los establecimientos maquiladores y 56% del personal ocupado en ese sector de Tamaulipas, se concentraba en Matamoros.

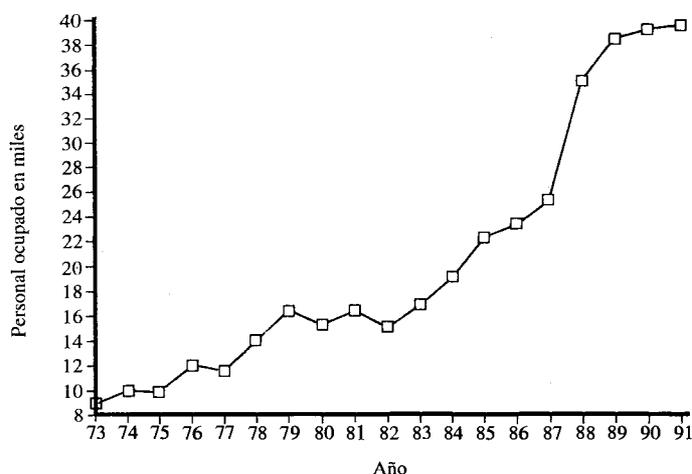
**Cuadro 2****Matamoros: industria maquiladora por rama de actividad según el  
número de establecimientos y empleo generado**

	<i>Número de establecimientos</i>	<i>Porcentaje de empleos</i>
Electrónica	20	41.09
Automotriz	11	23.12
Eléctrica	10	13.17
Metalmecánica	9	3.62
Plástico	6	3.10
Electromecánica	5	4.39
Textil	5	0.10
Alimentos*	4	1.83
Agroquímica	2	0.27
Química	2	0.21
Juguete	1	4.52
Papel*	1	1.07
Vidrio	1	0.71
Maq. y herramientas	1	0.44
Calzado	1	0.02
Otros	6	1.31
<b>Total</b>	<b>85</b>	

\* Tres plantas, dos empacadoras de mariscos y otra de fabricación de bolsas de papel, cerraron en los últimos meses de 1990.

Fuente: Gobierno del Estado de Tamaulipas, Dirección de Industria, Directorio de Maquiladoras en el Estado, septiembre de 1990.

## Gráfica 1

Matamoras: personal ocupado  
(1973-1991)

ducción norteamericana, con su estructura productiva y con el uso de su tecnología. Su mercado es la industria norteamericana del noreste, particularmente la electrónica y la automotriz. Las plantas que se localizaron en esta ciudad en la década de los setenta son grandes y algunas de ellas han efectuado ampliaciones. En promedio cada empresa ocupa 428 trabajadores, en comparación con el promedio de 124 que emplean ese tipo de empresas en Tijuana. El empleo y la producción oscilan conforme a las ramas de actividad de Estados Unidos.<sup>5</sup>

La tercera parte de las maquiladoras locales tienen más de 15 años de haberse establecido; la mayoría son filiales de firmas norteamericanas como General Motors, Zenith Electronics, Eaton Corporation, Trico Manufacturing y Teccor Electronics. El origen y dimensiones de estas firmas, así como el papel que dentro de sus cadenas productivas asignan

<sup>4</sup> Sólo se obtuvo información sobre 72 firmas (Secofi, 1988).

<sup>5</sup> Desde 1991 se nota una sensible disminución del empleo y del número de maquiladoras —cerraron siete plantas en 1991 y 12 en los dos últimos años—, debida parcialmente a la recesión estadounidense, al incremento de costos y a las relaciones laborales que analizaremos adelante.

a las plantas matamorense, son algunas de las razones que les han otorgado estabilidad, dados sus volúmenes de producción y sus proyecciones en el mercado, que se programan con varios años de plazo. Esto influye en las relaciones laborales, ya que tanto el sindicato como los trabajadores planean sus estrategias en un contexto de mayor estabilidad.<sup>6</sup>

Por otro lado, Matamoros es un centro industrial con baja rotación de personal. En 1991 esta ciudad tenía una tasa de rotación de 3%. En este caso el trabajador busca empleo permanente, llega para formarse y quedarse allí; no como sucede en otras ciudades fronterizas, donde este tipo de empleo se utiliza como una etapa de paso. Un porcentaje considerable de sus trabajadores tienen más de cuatro años trabajando en la misma empresa.<sup>7</sup>

Estas notas describen cómo se han creado principalmente empresas grandes, asociadas a firmas norteamericanas automotrices; corporaciones grandes, esquemas productivos y de administración y de organización laboral especiales. ¿En qué forma Matamoros se refleja en esta situación en el trabajo?, ¿cuál es el impacto en la estructura laboral y gremial así como su doble imbricación?, ¿cuáles son las implicaciones para el sindicato y para el trabajador en ingreso, ascensos, permanencia, calificación; en su participación social y sindical?

En cuanto a la mano de obra, en la actualidad 66% son mujeres; su edad fluctúa entre 16 y 30 años; la mayor parte son originarias de Matamoros; la mayoría cuenta con la primaria completa y en menor medida con secundaria. En una encuesta realizada en mayo de 1991 en 400 hogares de la ciudad, 704 integrantes se encontraban laborando; de ellos, 261 trabajadores se empleaban en la maquila; 148 eran mujeres y 113 hombres; 65 tenían la primaria completa y 62 la secundaria completa; 36 poseían alguna carrera técnica. Casi las cuatro quintas partes tenían entre 15 y 34 años de edad. La mayoría de ellos provenían de hogares extensos (129) y de nucleares completos (111). De acuerdo con esto, existe una extensa red familiar y social (Cortés y Rubalcava, 1991; Rubalcava y

<sup>6</sup> La General Motors, por ejemplo, diseña planes de producción avanzada hasta para siete años (entrevista con el supervisor de Control de Calidad de Componentes Mecánicos, Matamoros, diciembre 1990).

<sup>7</sup> Mientras que ciudades como Nogales, Ciudad Juárez y Tijuana se sitúan arriba de 10% mensual, situación que incrementa los costos en la reposición de los puestos de trabajo. En 1989 se estimó que el costo de reposición de un trabajador en la maquiladora en México era de 625 y de 10 000 dólares para los puestos ejecutivos, mientras que en Estados Unidos se situaba en 17 y 25 mil dólares. En el estudio de Fernando Cortés y Rosa María Rubalcava (1991), 60% de los trabajadores entrevistados había tenido un solo empleo en 10 años, y 90% había tenido hasta dos empleos.

Salles, 1991). Es de esperarse, por esto, que el trabajador ligado al sindicato, ya sea por relaciones de amistad, por un familiar o un vecino, sirva como enlace hacia el sector maquilador, por lo que cobran peso las relaciones familiares y las laborales previas. El sindicato desempeña un papel nodal entre la red de empleo y la de relaciones sociales locales. Dado que el SJOI es la puerta de entrada al empleo, aquellos que desean conseguir un trabajo en ese sector intentan acercarse a la organización por diversos medios e influir en ella para conseguir un empleo, en especial ahora que ha disminuido la contratación en la ciudad.

Matamoros es la ciudad con los más altos salarios en la industria de maquila nacional, con semana laboral de 40 horas en la mayoría de las plantas, las cuales operan bajo un contrato colectivo con un solo sindicato; esto, precisamente, ha provocado conflictos en los últimos años entre el sindicato y las empresas, por la pretensión de éstas de modificar algunas cláusulas contractuales, que consideraban lesivas a sus intereses y por encarecer el mercado laboral de la ciudad en relación con el resto del país (véanse el cuadro 3 y la gráfica 2).

Cuadro 3

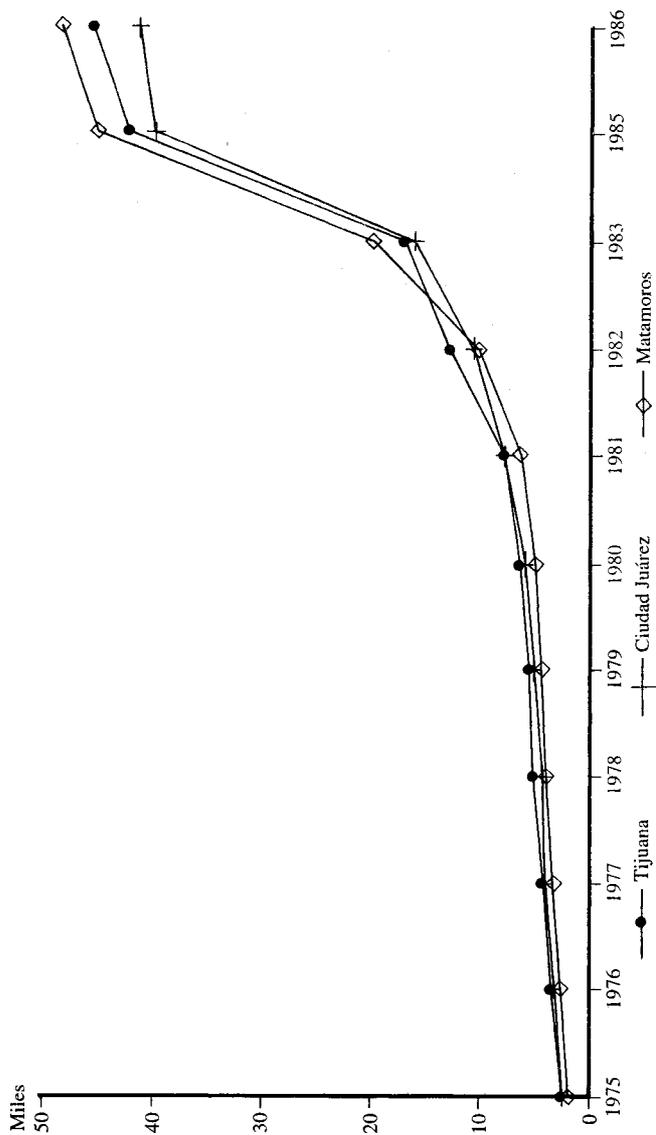
## Salarios y prestaciones en las maquiladoras fronterizas, 1989

<i>Rubro</i>	<i>Tijuana</i>	<i>Chihuahua</i>	<i>Ciudad Juárez</i>	<i>Reynosa</i>	<i>Matamoros</i>
Salario mínimo (pesos)	523	523	523	523	523
Aguinaldo (días)	15	15	15	15	19
Vacaciones (días)	6-14	6-14	6-14	6-14	6-20
Días festivos	6	6	7	7	11
Periodos de descanso (minutos)	2 de 10	2 de 10	2 de 10	2 de 10	2 de 15*
Pago de impuestos del obrero	No	No	No	No	Sí
Pago de Seguro Social completo	No	No	No	No	Sí
Semana de 40 horas	No	No	No	No	Sí

\* El contrato tipo otorga 30 minutos no computables dentro de la jornada, para tomar alimentos y dos periodos de descanso de 10 minutos cada uno tomados en dos momentos distintos del turno, contados como tiempo efectivo de trabajo.

Fuente: Arturo Zárate, "¿Matando a la gallina de los huevos de oro?", *El Bravo*, parte v, 1989.

**Gráfica 2**  
**Salarios de la industria maquiladora en: Tijuana, Ciudad Juárez y Matamoros**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación, México, 1986.

### El sindicalismo maquilador matamorenses

Rasgo distintivo de las maquiladoras matamorenses es su estructura sindical. Las empresas extranjeras han convivido desde su instalación con un sindicato que controla en exclusividad la contratación colectiva de todos los operadores en dichas empresas. Como otras ciudades tamaulipecas, Matamoros tiene una larga historia de organizaciones laborales que han constituido su perfil corporativo. La sindicalización ha ocurrido en todos los terrenos, lo que se acompañó de una alianza entre la élite política estatal y la corporación obrera nacional. De esto resulta un simultáneo apuntalamiento de sus liderazgos y de quienes controlaron los distintos niveles del poder local. Matamoros, Reynosa y Nuevo Laredo son los pilares del poder cetemista y los de mayor presencia en la frontera desde los años cincuenta.<sup>8</sup>

El sindicalismo matamorenses es resultado de una historia combinada con el mando ininterrumpido de Agapito González Cavazos en el SJOI, sindicato de oficios varios fundado en 1932, y miembro de la CTM nacional desde 1936 (Quintero, 1991; Canseco, 1981). En los años cincuenta se fundó la Federación Regional de Trabajadores de Matamoros (FRTM). Dentro de ella el SJOI fue predominante, pues Agapito González Cavazos ocupó la dirigencia hasta 1991 (Quintero, 1991).

Las bases del SJOI han sido fundamentalmente dos: primero, los trabajadores algodoneros, y actualmente los de las maquiladoras. Controlar el acceso al empleo en las maquiladoras permitió al SJOI mantener su control sindical en la rama que resultó la más importante de la ciudad.

Durante los años sesenta, cuando la industria algodonera entró en crisis, el SJOI sufrió por el extenso desempleo; miles de trabajadores de los campos de algodón quedaron sin trabajo, y los cultivos que lo sustituyeron —sorgo y maíz— requerían menos personal que el algodón. Esto provocó una considerable disminución en el empleo masculino.<sup>9</sup>

Formalmente, la introducción de plantas maquiladoras en 1965 con las que se pretendía abatir el desempleo cumplió en parte con este objetivo. Pero, paradójicamente, el empleo en la maquiladora, desde sus inicios, ocupó fundamentalmente mano de obra femenina. Ésta desplazó a la fuerza de trabajo masculina, que no encontraba empleo en ningún sector de la localidad.

<sup>8</sup> Para una mayor apreciación del sindicalismo en las maquiladoras matamorenses, véase Quintero, 1989; sobre las corporaciones obreras, Trabis, 1986:125-136.

<sup>9</sup> Según Modesto Vázquez (1983), la contratación se redujo 80 o 90 por ciento.

El drástico cambio produjo un reacomodo de la fuerza de trabajo local, al formar un nuevo mercado urbano industrial de empleo.

Esta nueva oferta se combinó con las necesidades económicas de las familias matamorenas, pues ante el desempleo masculino las mujeres se vieron obligadas a trabajar fuera del hogar. Esto tuvo efectos sociales y familiares determinantes en el mercado laboral en Matamoros y explica parcialmente las transformaciones en la oferta y demanda de trabajo.

El hecho de que las mujeres en la maquiladora fueran sindicalizadas desde su ingreso al trabajo, hizo más compleja la formación de este mercado. El SJOI obtuvo la contratación colectiva exclusiva el mismo año de su instalación. La afiliación fue un prerrequisito para trabajar en las maquiladoras de Matamoros, que renovó al sindicato y a la estructura laboral en el municipio. La capacidad del SJOI para mantenerse en la lid laboral y política de la ciudad residió en factores políticos locales, en su influencia previa en el estado y ante las autoridades federales, las del trabajo, etc. Tal vez el aspecto crucial que permitió mantener su rectoría reside en que las mujeres empleadas fueran miembros de familias donde ya existía algún afiliado o relacionado con el SJOI. Así, este último pudo organizar a esas trabajadoras en las empresas maquiladoras como también pudo convertirse, a partir de su ascendiente local, en un nuevo enganchador. Su influencia política determinó su nuevo papel gremial. Por ello, más que una libre concurrencia de individuos al mercado, ocurrió una concatenación de relaciones sociales y familiares, filtradas por el sindicato, que produjo una búsqueda indirecta de empleo, a través de la afiliación.

En todo caso, que los nuevos agremiados en el SJOI resultaran ser las mujeres de familias de los antiguos sindicalizados, produjo varias circunstancias favorables a la transición. Permitted la sobrevivencia del SJOI, pues le representó nuevas e importantes cuotas salariales (4% del salario de cerca de 40 mil trabajadores con salario mínimo promedio de 800 nuevos pesos en 1990). Además, conservó su cobertura social-familiar local pero, sobre todo, relegitimó su presencia en la comunidad y mantuvo el control gremial y político del municipio. El sindicato hubo de cambiar hacia dentro sus jerarquías, sus líderes y sus delegados. La feminización organizativa transformó la participación y forjó nueva importancia en el liderazgo femenino.

Ahora bien, habría que explicar por qué las compañías aceptaron la contratación colectiva con el SJOI.<sup>10</sup> Fue en la empresa Productos Afa

<sup>10</sup> No hay que olvidar que había un ambiente nacional poco propicio para la instalación de las maquiladoras y más simpatizante con la organización de los trabajadores.

donde se firmó el primer contrato colectivo, en 1964. La compañía reclutaba a los obreros, los adiestraba y luego los enviaba para su afiliación al SJOI. Esto se consolidó después como una práctica de entrenamiento del trabajador en las plantas, dejando la preparación sindical en un papel mínimo. Lo mismo sucedió con las escuelas técnicas. En la actualidad, las empresas ya no reclutan a su personal, pues el sindicato se encarga de hacerlo, y también de enviar a los trabajadores a las plantas, previa solicitud de las gerencias.

Desde sus inicios, este sindicato y la FRTM-CTM configuraron el monopolio laboral. En la actualidad el SJOI tiene cerca de 130 contratos colectivos, 97 de los cuales son de maquiladores (Azpeitia, 1991).<sup>11</sup> El SJOI domina también la contratación para los trabajos de carga y descarga en las plantas maquiladoras; en cambio, no participa en la de personal de confianza —secretarías, supervisores o gerentes. Controla también la industria de la construcción (ocho sindicatos), el almacenamiento y la compraventa de granos y los restaurantes y bares.<sup>12</sup>

La crisis del control sindical del SJOI sobrevino en 1989 y se sumó a su conducta antipactista, que lo llevó a romper con los empresarios y con la CTM nacional y condujo a su líder a la cárcel. Éste fue liberado y regresó en noviembre de 1992, durante la campaña para elegir gobernador del estado; ahora su poderío se mantiene formalmente.

### **La Federación Regional de Trabajadores de Matamoros**

La FRTM agrupa a 39 organizaciones con cerca de 60 mil afiliados; 38 mil están en la rama maquiladora y cerca de ocho mil en la rama de la construcción. El resto son trabajadores del comercio, de los servicios locales, del gobierno y de la banca, aunque los sectores importantes son la rama petroquímica, que cuenta con tres secciones en Matamoros, y la rama algodonera, con dos secciones.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Aún así, existen dos organizaciones sindicales más en las maquiladoras; la sección 104 del Sindicato Nacional de la Industria Petroquímica y el nuevo Sindicato Industrial de Trabajadores en Plantas Maquiladoras y Ensambladoras de Matamoros y su Municipio (SITM) que, en 1991, sólo tenían un contrato colectivo. La sección 104, rama especial, agrupa las plantas que procesan materiales químicos. A este sindicato pertenecen Maquiladora General de Matamoros, Agroquímica y Equipos, S.A., Química Flúor y Productos de Preservación.

<sup>12</sup> Otro gremio es la Sección del Sindicato de Empleados de Restaurantes. Hay sindicatos en los negocios de abarrotes, de granos y en los comercios de la ciudad; venta de curiosidades, alimentos, etc. Según la JLCA, entre 1983 y 1990 existían 290 convenios de trabajo en esos sectores.

<sup>13</sup> Respecto de los trabajadores del municipio y del estado que pertenecen al aparta-

El SITM, nuevo Sindicato Industrial de Trabajadores de Maquiladoras es dirigido por Leocadio Mendoza, antiguo seguidor de Agapito González Cavazos, apoyado por la CTM y por las empresas. Éstas demandan flexibilizar las condiciones de trabajo, modificar los contratos colectivos para mejorar el manejo de sus trabajadores, y llevar a cabo una política salarial más flexible, menos participativa en el proceso productivo.

La creación del SITM se gestó desde 1989, cuando los conflictos y las huelgas realmente estallaron en la localidad. Entonces se intentó desplazar a Agapito González; pero no fue posible, pues él había exterminado la disidencia, centralizado la autoridad y controlado las bases. Ante esto, se buscó una solución por medio de otros mecanismos. En septiembre de 1990, sin que se respetaran los estatutos, Agapito González fue removido de la dirigencia de la FRTM, por órdenes de la jerarquía nacional de la CTM. Luego, en noviembre de 1990, la Federación de Trabajadores de Tamaulipas (FTT), cetemista, encabezada por Diego Navarro, creó el SITM, como sindicato alternativo para las maquiladoras (Lovera, 1990).

Ante la ineficacia de las medidas y la continua beligerancia del viejo líder se armó una tercera estrategia, que fue aprehenderlo y trasladarlo a la capital del país cuando se negociaba la revisión de varios contratos colectivos y salarios en las maquiladoras. Esto produjo incertidumbre, pero sobre todo una efectiva pérdida de poder de los sindicatos frente a las empresas. Aunque los sindicalizados esperaban aumentos de 23% al tabulador, tuvieron que aceptar la propuesta del sector patronal, que además sugirió para las próximas negociaciones reformar algunas cláusulas básicas de los contratos colectivos.

Desde entonces, tanto la FRTM como el SJOI se están reestructurando, y sus nuevos dirigentes han intentado consolidarse con una dirección colegiada. Asimismo, la FRTM trató de reafirmar sus lazos con la CTM estatal, al mando de Diego Navarro, quien fue clave en la lucha por destituir a los viejos dirigentes, como Joaquín Hernández Galicia (La Quina) en el sur del estado. Pero ese dirigente estatal poco sirvió de apoyo.<sup>14</sup> Leocadio Mendoza también ha tratado de protegerse con el PRI, apoyan-

---

do B de la ley laboral, en Matamoros existen filiales de los sindicatos de Telefonistas, de Hacienda, de la Educación, de Salud y del Seguro Social. De ellos pertenecen al ISSSTE 23 888, de un total de 200 691 en todo el estado. De esos 23 000, 15 000 son familiares y 745 son pensionados.

<sup>14</sup> Después de que el PAN lo derrotara en Tampico en 1991, y de la serie de huelgas que organizó contra los empresarios tampiqueños en las construcciones del puerto, huelgas calificadas de irracionales, lo pusieron en capilla y en 1993 fue encarcelado por fraude fiscal.

do a sus candidatos, pero su eficacia fue mínima hasta la aprehensión de Diego Navarro, hecho que lo convirtió en sucesor y nuevo jerarca obrero cetemista en la entidad.

### **La afiliación sindical**

Aún hoy día, para trabajar en cualquiera de las ramas económicas pertenecientes a la FRTM es requisito afiliarse al sindicato. El perfil más común del empleado es: edad mínima de 16 años; escolaridad mínima de primaria, y certificado de salud. Aun cuando no se especifica, ha habido un predominio en la contratación de mujeres. Si bien el sindicato hace pruebas de capacidad, las subsecuentes de selección, de capacidad y de aptitudes son realizadas por la empresa. Los aspirantes acuden al SJOI desde diversas colonias de la ciudad o llegan de las poblaciones circunvecinas de Tamaulipas y aun de otros estados. El sindicato exige a los postulantes acta de nacimiento, les hace llenar una solicitud, y cada viernes los candidatos asisten a las juntas del SJOI en las que se dan los nombramientos para trabajar.<sup>15</sup>

El sindicato asigna a cada aspirante a una empresa maquiladora, donde estará a prueba por un mes y, de ser aceptado, se convertirá en trabajador de planta. A partir de entonces, el trabajador paga una cuota de 4% de su salario al sindicato.<sup>16</sup> Se supone que los trabajadores rechazados de una maquiladora son colocados en la lista de espera del mismo sindicato, hasta lograr su contratación permanente.

### **Los trabajadores y la situación laboral**

La participación sindical está asociada fundamentalmente con las maquiladoras, aun cuando en muchas de las empresas no ensambladoras también existen sindicatos. En una encuesta realizada en mayo de 1991 encontramos que 22% de asalariados que contestaron el cuestionario se encontraban trabajando en alguna maquiladora, mientras que 77.4% laboraban en otra empresa (Cortés, Alvarado, Rubalcava, Salles, 1992). Sólo 40% de los entrevistados sabían que existía un sindicato en la empresa donde trabajaban.

<sup>15</sup> Existen comentarios de trabajadores que desde el primer contacto con el SJOI, se convierten en miembros del mismo, ya que para obtener la solicitud se debe pagar una pequeña cuota, que sirve para que se le extienda una credencial del SJOI y para tener derecho a estar en una lista de espera para laborar (Quintero, 1991).

<sup>16</sup> *Vid.*, prototipo de contrato colectivo.

La afiliación es menor en otros sectores. Escasamente 30% está afiliado a un sindicato y, aunque en las maquiladoras todos los trabajadores pertenecen al mismo, sólo 66% declaró estarlo. De éstos, 32% sabe que la afiliación al sindicato es obligatoria. (Al realizarse el estudio, 27.9% de los entrevistados eran trabajadores eventuales en la maquila.)

La participación dentro de la organización sindical era muy baja. La organización del sindicato dentro de cada empresa sólo requiere delegados por cada turno. De todos los entrevistados, 23.5% afirmó que sí participaba en reuniones sindicales; 32.3% de los trabajadores en maquiladoras así lo hacían, contra sólo 21.5% de las empresas no maquiladoras. En mayo de 1991, 11% de los trabajadores entrevistados ocupaban algún cargo sindical, aunque 68.3% declaró que preferiría no tener esa función, contra 31.3% que sí aceptaría algún nombramiento. En la maquiladora la participación es un poco mejor y 27.8% de ellos se encuentran satisfechos con las actividades de su sindicato.

Finalmente, los trabajadores están conscientes de que la existencia de un sindicato favorece efectivamente su relación con los patrones. Sin el sindicato, 58.9% piensa que su situación sería peor; 9.5%, mejor, y 31.6%, igual. Por otra parte, 72.9% considera que los sindicatos tienen fuerte presencia en Matamoros.

### **La contratación colectiva en la maquiladora**

Históricamente, los sindicatos de las maquiladoras han ganado a los empresarios dos cláusulas fundamentales: la exclusividad sindical y la indexación de sus tabuladores a los aumentos generales establecidos en el país, independientemente de los que obtengan al renovar sus contratos colectivos. Aquí se arraigan los mejores salarios y las prestaciones de la maquiladora local. Así también esta cláusula ha sido el germen de los conflictos actuales. En contraste con la situación de Tijuana y de Ciudad Juárez, reseñada en los estudios de Gambrill (1990), Carrillo (1990), Hernández A. (en Carrillo, 1990) o Quintero (1991),<sup>17</sup> en Matamoros la acción sindical,

<sup>17</sup> Mónica Gambrill (1990) muestra cómo ha habido un constante deterioro en las condiciones de contratación, que se debe fundamentalmente a las características de las organizaciones sindicales (cuando éstas existen) y a la manera en que defienden a los trabajadores. Hay un incremento de las cláusulas desfavorables a los trabajadores, un descenso en las condiciones de trabajo en la maquiladora respecto a las de la Ley Federal del Trabajo y un descenso en la proporción de contratos y trabajadores efectivamente cubiertos por condiciones laborales benignas. No obstante, cabe destacar en este contexto que la sindicalización ha aumentado en un periodo de 15 años, aunque tiene enormes variaciones entre las ciudades fronterizas; por ejemplo, en Tijuana es de sólo 28.1 por ciento.

concentrada en hacer que los contratos efectivamente se cumplan, ha producido mejores condiciones y prestaciones laborales para los trabajadores locales, que resulta en un salario 130.5% superior al mínimo local.

### **El contrato tipo**

Las maquiladoras se rigen por un contrato colectivo básico que sólo varía en los tabuladores según la capacidad económica de cada firma. Las plantas de menor escala tienen menos prestaciones, como las maquiladoras de mariscos y las textiles, y pagan mejor las filiales de grandes corporaciones como Deltrónicos de México.

El SJOI logró establecer prestaciones superiores a las de ley, generalizó las condiciones de trabajo en la ciudad, imponiendo reglas iguales de competencia a toda la actividad local. Estableció un estándar en las maquiladoras de semana laboral de 40 horas con pago de 56 para las empresas con más de cinco años de actividad; al instalarse una empresa, le da cinco años para ajustarse a las demandas, pero le exige pagar una fianza de garantía en caso de que cierre. También las obliga a revisar el tabulador salarial anualmente. El SJOI ha logrado el pago de la tarjeta de salud, de horas extra de acuerdo con la ley, de vacaciones según la antigüedad. Ha conseguido también becas de estudio, ayuda económica para matrimonio y por fallecimiento de parientes. Formó comisiones mixtas para adiestramiento, seguridad e higiene de los trabajadores y bonos de productividad. Además, ha evitado el despido de trabajadoras embarazadas.<sup>18</sup> La empresa paga la cuota del IMSS, más 60% de los tres primeros días de incapacidad médica. Algunas empresas se obligan al pago de impuestos sin deducirlo del salario del trabajador.

Las cláusulas que establecen comisiones mixtas para dirimir conflictos de trabajo obligan al patrón a tratar con la representación sindical todas las cuestiones relativas a cambios y flexibilización dentro de las

<sup>18</sup> El permiso de matrimonio es de siete días con goce de salario íntegro y una ayuda económica de 350 000 pesos para quienes tengan menos de dos años de antigüedad, y de 500 000 a quienes tengan más años. La empresa se compromete, entre otras cosas, a fomentar el deporte y patrocinar a sus trabajadores con equipo, apoyo económico y permisos con goce de sueldo. En cuanto a vacaciones, se otorgan desde siete días a quienes tengan un año laborando, hasta 25 para quienes tengan 15 años; a esto se sumará 33% de prima vacacional. Los trabajadores gozan de un aguinaldo equivalente a 19 días de salario. La empresa formula con el sindicato el escalafón general. En cuanto a la suspensión temporal de labores (artículo 43 del contrato tipo) el sindicato la acepta por motivos ajenos a la firma, y negocia condiciones que permitan mantener la planta y la contratación permanente. El lapso va de 30 a 90 días. Este tema ha cobrado particular importancia en la actualidad, por la recesión.

plantas. Establecen los mecanismos de separación o disminución de personal de planta, así como criterios para la contratación extraordinaria. Por ejemplo, el contrato tipo permite que la empresa ocupe personal temporal, según sus necesidades, hasta por 90 días.<sup>19</sup>

Por su parte, el sindicato reconoce la facultad exclusiva del patrón para administrar y supervisar la producción, mantenimiento, etc., de acuerdo con el Reglamento Interior de Trabajo. Concede que la empresa podrá cambiar a sus trabajadores de un departamento a otro, según sus necesidades, sin afectar su salario, a menos que se le incremente por desempeñar un puesto superior. Permite también cambiar personal de turno, previa notificación. Pero ésta, en los hechos, es muy difícil ejecutarla y requiere negociarse con los delegados sindicales.<sup>20</sup>

Para tratar todo asunto relacionado con el contrato, el sindicato designa a un delegado ante la empresa, por cada planta y por cada turno. Y a solicitud de la empresa, el sindicato impone sanciones para mantener la disciplina sindical.

Además del casi total monopolio del mercado y del control de la producción local, el SJOI incursionó en política social fuera de las fábricas: ha construido una colonia para trabajadores, escuelas, deportivos y tiendas sindicales, realizados con las cuotas de los trabajadores.<sup>21</sup> Agapito González ha sido cuestionado constantemente acerca del destino del 4% que recibe mensualmente de las cuotas sindicales, que se estima equivalen en bienes a más de 45 mil millones de pesos. El líder atribuye carácter estratégico a la solvencia económica para tener libertad sindical (*El Bravo*, 26/01/91; *Nosotros*, 04/91).

### La negociación salarial

La negociación contractual entre maquiladoras y sindicato ha sido la lucha central desde fines de los años ochenta. El sindicato siempre ha

<sup>19</sup> Estas prestaciones y condiciones son parte de un formato de Contrato Colectivo de Trabajo por tiempo indefinido que se negocia entre el SJOI y las empresas, al cual se le agregan las prestaciones, salarios y tabuladores específicos de cada planta.

<sup>20</sup> Sobre temas como el mantenimiento de las plantas, el contrato establece que cuando la empresa lleve a cabo reparaciones o instalación de maquinaria dentro del perímetro de la planta deberá ocupar personal sindicalizado. En el caso de construcciones, la empresa podrá emplear contratistas, que deberán solicitar el personal de la especialidad correspondiente al sindicato titular.

<sup>21</sup> En los recorridos por la ciudad conocimos un fraccionamiento generado por el SJOI que inició sus operaciones recientemente y es similar a otras colonias no residenciales de la ciudad.

sostenido que la base de estas luchas son los precios, aunque en Matamoros no existe ningún índice de precios de la ciudad. El patrón utilizado generalmente es el del Banco de México, sin datos de la localidad, que hace difícil establecer si las demandas sindicales o las propuestas patronales se ajustan a los precios locales reales. Esto vale también para tomar en cuenta que el hecho de que los salarios tabulares en Matamoros sean mayores a los de otras ciudades con maquiladoras no significa necesariamente una mejor condición de ingreso respecto al resto de la frontera.<sup>22</sup>

Desde 1990, con la recesión económica en Estados Unidos, muchas empresas han debido negociar con sus trabajadores y el SIOI para reducir temporalmente el número de empleados. Las firmas del sector automotriz convinieron, a principios de 1992, suspender a 2 000 trabajadores durante 90 días, pagándoles en ese lapso 50% de su salario. Las empresas afectadas fueron Rimir, Deltrónicos, Trico Componentes y Componentes Mecánicos. También Fisher Price negoció el despido de 516 trabajadores. Esto afectó a cerca de 10% del personal empleado del sector.<sup>23</sup> En agosto de 1992 el desempleo abierto en Matamoros superó la tasa nacional, hecho que no había ocurrido en más de una década. Esto significó también un cambio drástico en la etapa expansiva en creación de empleos que habían tenido el sector y el sindicato desde 1983.

### **Incremento de los conflictos y huelgas en Matamoros**

¿Cuál ha sido la causa de que los salarios y las prestaciones en Matamoros se incrementaran por encima del promedio nacional en las maquiladoras? ¿Por qué a pesar de los mejores salarios existe hoy un conflicto mayor que en otras regiones con tal industria? Aunque la desaceleración de la economía nacional y la recesión estadounidense han afectado a la localidad, los problemas mayores provienen de cambios ocurridos en inversiones, crecimiento y alzas salariales otorgadas por las maquiladoras. Éstas comenzaron una desaceleración clara especialmente desde el inicio del "pacto" en diciembre de 1987. A diferencia del auge entre 1982 y 1989, hoy la tendencia macroeconómica ha revertido los factores y el ajuste nacional desacomodó a la localidad. Este cambio en la política monetaria y fiscal echó por la borda los incrementos en ganancias y producción, que se escudaban no tanto en el incremento de la inversión, sino sobre todo en el enorme diferencial salarial y la subvaluación del peso.

<sup>22</sup> Rafael Romero, *Nosotros*, núm. 5, abril de 1987, pp. 4-5.

<sup>23</sup> Joel Amaro Vázquez, secretario adjunto del SIOI, se encargó de las negociaciones mientras Agapito se encontraba detenido en el Distrito Federal.

Por ello, en el escenario nacional del pacto, la lucha de Agapito González fue un desafío a la política nacional. Este líder no respetó los acuerdos económicos del gobierno; sus demandas de aumento estuvieron por encima de los incrementos oficiales. Así, cayó la productividad, presionando a las empresas a reducir costos.

Escudados en esta violación de los acuerdos nacionales y en el incremento de las huelgas estalladas, los empresarios lograron en 1989 que el conflicto desbordara los límites locales de negociación, por lo que tuvo que dirimirse en las oficinas de la CTM nacional. Pese a ello, Agapito triunfó porque se convino que los maquiladores dieran un incremento de 15% directo a los tabuladores y 5% como bono de productividad, sin contar el 10% otorgado en diciembre por la renovación del pacto. El incremento general ese año fue de 30 por ciento (Sánchez, 1989).

En 1991 se reeditaron las mismas condiciones. El líder no aceptó un aumento menor a 20 por ciento. Ante su derrota, los empresarios delinearon nuevas pautas de acción. Primero, a través de la Asociación de Maquiladoras denunciaron la política del SJOI como una política de imposición y no de negociación:

...en el pasado, el líder del SJOI forzó a las maquiladoras a firmar contratos en los cuales la empresa debería incrementar automáticamente el tabulador de salarios [según] todos los aumentos decretados por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, provocando que las empresas instaladas en este municipio negociaran un 50% superior al resto del país (*El Bravo*, 15/01/91).

Asimismo, iniciaron una campaña de desprestigio contra el SJOI, señalando que Agapito lograba salarios más altos sólo mediante la presión y la desobediencia de los acuerdos nacionales. Pero ahora se quejaron también por las prestaciones que durante los años recientes fueron la mejor arma de negociación para mantener a los trabajadores en las plantas (véase el cuadro 3).<sup>24</sup>

Comparada con algunas ciudades fronterizas, en 1991 la Industria Maquiladora de Exportación de Matamoros pagó salarios y prestaciones 130.5% más que el mínimo de la ciudad, mientras que en Ciudad Juárez sólo se pagó 90.2% más que el mínimo; en Nuevo Laredo, 98.2%; en Reynosa, 60.4%, y en Ciudad Acuña, 43.2 por ciento.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Según Peter Kiskham (*El Bravo*, 09/93), expresidente de la Asociación de Maquiladoras de Matamoros: "a diferencia de otras ciudades fronterizas pagamos 20% más de lo que se paga en otras fronteras, en prestaciones damos un 40% más que los demás".

<sup>25</sup> Estudio de la Canacinfra de Matamoros sobre salarios y prestaciones en algunas ciudades fronterizas. Actualmente, los empresarios han añadido la política de promover

El conflicto era mayúsculo y afectaba al pacto existente entre las empresas y el SJOI durante casi ocho años. Según los empresarios, la negociación de los problemas laborales con dirigentes sindicales debería tener como prioridad el desarrollo de Matamoros, sobre todo frente a la recesión que se iniciaba (*El Bravo*, 05/12/90).

Una de las preocupaciones centrales de la Asociación de Maquiladoras y de la Canacindra de Matamoros es la disminución del empleo en la ciudad durante los dos últimos años, que se calculan en casi 5 000 plazas, sin considerar 1993. Esto se corresponde, aunque no totalmente, con el errático comportamiento que la industria maquiladora ha tenido en ese periodo. En 1991 cerraron siete plantas, y en 1990 cinco, contra 27 plantas que abrieron entre 1990 y 1991. En agosto de 1993 la tasa de desempleo abierto era de 5 por ciento.\*

Hasta finales de los años ochenta, los conflictos laborales locales se habían resuelto mediante la conciliación, y aun cuando los salarios reales tuvieron un dramático descenso (Cortés y Rubalcava, 1991), siempre se había logrado que, incrementando los salarios un poco por encima de los nacionales, la empresa y el sindicato tuvieran un margen para arreglárselas. Pero este escenario cambió con el Pacto de Solidaridad Económica de 1987.

Desde 1988, el SJOI recurrió continuamente a la huelga para conseguir sus demandas. La Junta Local de Conciliación y Arbitraje (JLCA) registró, en los años ochenta, un incremento de los emplazamientos a huelga, y 96% de éstos fueron en demanda de aumento salarial y se resolvieron por la negociación. Sin embargo, los emplazamientos empiezan a desempeñar un papel notable, y en los años del pacto aumentan las huelgas que prácticamente no habían existido en las maquiladoras. La mayoría de las huelgas ocurrieron desde el pacto; ocho de ellas involucraron a 6 823 trabajadores en tres de las maquiladoras más importantes de Matamoros: Componentes Mecánicos de Matamoros, Rimir y Kemet de México.

En ese contexto, la creación del SITM no sólo representó otra opción sindical, sino la posibilidad de contar con un nuevo contrato colectivo y con negociaciones más flexibles.<sup>26</sup> Ahora bien, Leocadio Mendoza afir-

---

prestaciones salariales exentas de impuesto o en valores no monetarios, lo que ha sido cuestionado por los dirigentes sindicales, pues en toda prestación monetaria obtienen 4% para el gremio.

\*INEGI, *Revista Internacional del INEGI*, vol. V, núm. 2, mayo-agosto de 1993, p. 14.

<sup>26</sup> Desde 1990 se afirmaba: "actualmente ha entrado en un proceso de estudio profundo el contenido de los contratos colectivos de trabajo [...] tomando como base la ley

ma que continuará con la línea cetemista y, de no respetarse ésta, utilizará la huelga (*La Opinión*, 27/11/90). Lo que ofrece el SITM y la nueva línea de la CTM es un negociador que cede ciertas condiciones ganadas durante los ochenta, pero no a lo fijado por la ley.

La vieja escuela sindical en que fue formado Leocadio Mendoza parece representar el mayor obstáculo para los empresarios. Las nuevas maquiladoras, sobre todo las de pequeño capital, parecen ser las primeras industrias en experimentar el contrato colectivo "flexible" que ofrece el líder del SITM (*El Bravo*, 26/01/91).

Las huelgas matamoreses han tenido corta duración, de uno a tres días.<sup>27</sup> Cuando las negociaciones salariales no progresan, el SJOI estalla huelgas en aquellas maquiladoras que por su posición en el mercado no pueden parar. Las grandes maquiladoras matamoreses no pueden desmontar su planta con la misma facilidad que otro tipo de maquilas, ni parar sus programas de trabajo, muchos de ellos propuestos meses antes desde el exterior. Por lo tanto, están forzadas a negociar con el sindicato. Una vez que ellas firman, las demás no tienen más opción que aceptar los aumentos salariales.<sup>28</sup> Pero el SJOI apuntalaba su fuerza con otros mecanismos que le permitieron manejar a su favor instituciones que participan en el proceso, como la JLCA. Hasta 1991 Agapito González dominó la JLCA, designando representantes y manteniendo un trabajo efectivo de los abogados sindicales (Romero, 1987).

Puede concluirse que Matamoros es una plaza difícil para las maquiladoras pequeñas. Las constantes presiones, demandas salariales, etc., hacen que las plantas chicas no puedan cubrir los requerimientos que demanda el SJOI y que sí paguen las grandes firmas. Esto explica parcialmente la estructura productiva local y la estrategia de inversiones futuras.

Cierran sobre todo las maquiladoras pequeñas y de poca solvencia

---

vigente, tanto federal de trabajo, como la construcción y los reglamentos de la CTM, derechos y obligaciones, tanto de los trabajadores, como de los patronos". *La Opinión*, 27 de noviembre de 1990.

<sup>27</sup> De las siete huelgas que estallaron en enero de 1991, cinco duraron menos de tres días. Por su tipo de producción, ninguna de las grandes empresas matamoreses puede permanecer mucho tiempo parada. Existen casos como Deltrónicos de Matamoros, donde los problemas laborales se han resuelto mediante paros de cinco minutos (Quintero, 1992).

<sup>28</sup> En las huelgas participan de manera forzosa todos los trabajadores de una planta, aunque las maneja el comité central. Los emplazamientos son realizados por los delegados de cada maquiladora. Los primeros tres días todos los trabajadores deben estar presentes en las guardias, según su turno. Después, corresponde a los delegados y a una comisión mantenerlos informados de la negociación y proveerlos de pertrechos. Para estos efectos el SJOI cuenta con considerables fondos.

económica, como las de mariscos o de metales, aun cuando en los dos años recientes esto ha afectado a industrias más grandes. Entre 1990 y 1991 cerraron 12 empresas.<sup>29</sup>

Por otro lado, Agapito González ha logrado arraigo local para sus acciones, no sólo en la sociedad civil sino también entre los partidos políticos. En el último movimiento huelguístico, los representantes del PAN, PPD, PRI y PARM consideraron justas las demandas del SJOI y condenaron lo que llamaron “terrorismo psicológico que el sector empresarial está ejerciendo sobre el obrero, haciéndole creer que la industria maquiladora se irá de Matamoros...” (*El Bravo*, 31/01/91).

A raíz de las negociaciones de 1990, se desarrolló una campaña publicitaria planeada por la asociación de maquiladoras, titulada “El empleo es responsabilidad de todos”, en la que se destacaba que todos tenían que cuidar los empleos, porque las maquiladoras se estaban retirando de la ciudad (*El Bravo*, 31/01/91).

### Las negociaciones recientes

Desde 1989, a más de un año del Pacto, las negociaciones contractuales entre las maquiladoras y el SJOI entraron en crisis, cuando Agapito demandó un aumento de 25%, y los empresarios, por medio de la Asociación de Maquiladoras, ofrecieron sólo 10 por ciento. Los maquiladores matamorenses reclamaron que el líder no respetaba el pacto de solidaridad económica y la respuesta de Agapito fue tajante: como no había firmado ningún pacto, nada lo obligaba a cumplirlo (Sánchez, 1989).

En 1989 la Canacindra estimó que el aumento solicitado representaba 51.4% más que los acuerdos del PECE y era 80% mayor que la devaluación del peso entre enero y diciembre de 1989 (*El Bravo*, 03/90). Los empresarios matamorenses afirmaron que, con estos aumentos, el costo de mano de obra por hora trabajada era en 1989 de 3 871 pesos, contra 3 097 de 1988; un aumento real de casi 25 por ciento.<sup>30</sup> (Véase el cuadro 4.)

Durante 1991, el líder agregó que el principal conflicto en las revisiones consistía en que los empresarios querían quitar prestaciones de seguro social y eliminar cualquier aumento salarial de emergencia. Tan-

<sup>29</sup> Border Alliance de México, Perfect Crab de México, Winegard de México, Border Electronics, I.T.T., Manufacturas Ilimitadas, Distribuidora de Suministros, Clasificación de Textiles, Maquiladora Mexa, Materiales Internacionales Johnson, Duro de Matamoros e Hidrochem Processing de México.

<sup>30</sup> Esto contrastó con lugares como Ciudad Juárez, donde tal costo equivalía a 2 960 pesos en 1989; Tijuana, donde ascendía a 2 617, o Reynosa, con 2 340 pesos.

## Cuadro 4

Industria maquiladora: costo promedio de mano de obra en 1990  
(en dólares/hora)\*

<i>Ciudad</i>	<i>Mano de obra directa</i>	<i>Técnicos</i>	<i>Adminis- trativos</i>
Ciudad Acuña, Coah.	1.15	2.39	3.32
Ciudad Juárez, Chih.	1.33	3.3	5.68
Matamoros, Tamps.	1.7	4.52	5.62
Mexicali, B.C.	1.48	3.56	4.1
Nogales, Son.	1.29	3.37	4.48
Nuevo Laredo, Tamps.	1.16	3.59	5.63
Reynosa, Tamps.	0.99	3.3	3.72
Tijuana, B.C.	1.38	3.5	4.07
Promedio <sup>a</sup>	1.16	3.06	4.07

\* A diciembre de 1990; incluye prestaciones pagadas por las empresas.

<sup>a</sup> Promedio de ocho ciudades.

Fuente: Reseña anual de la industria maquiladora, Segumex, 1991.

to en 1989 como en 1991, el arma de presión que los inversionistas utilizaron, ayudados por los medios de comunicación, ha sido la amenaza de retirarse de Matamoros. No obstante, las plantas siguen en la ciudad.<sup>31</sup>

El desacuerdo empresarios-sindicatos fue más allá de lo meramente económico. También se trataba ahora de frenar la injerencia sindical en la empresa, eliminar las cláusulas por las que el sindicato podía intervenir en la producción (Azpeitia, 1991).

En este ambiente de "insurgencia" del líder sindical, se combinaron en las relaciones laborales nuevos elementos que, si bien habían tenido tendencias favorables en los últimos años, empezaron a ser de consideración de los empresarios.

En 1991, las pretensiones sindicales fueron similares. El líder no aceptó un aumento menor a 20 por ciento. Los empresarios argumentaron que debería revisarse menos que ese 20%, pues ya se había otorgado un aumento de 5.4% en noviembre.

El problema central fue que los aumentos salariales superaban el porcentaje de devaluación del peso, así como, en alguna forma, los incrementos salariales regidos por el pacto repercutían sobre los costos productivos en las empresas. No sucedía así con la inflación observada, que seguía siendo el punto de mira de muchas peticiones salariales.

<sup>31</sup> Entrevista con Agapito González Cavazos, enero de 1991.

Pero el Pacto no es el único causante de la tensión actual dentro del intercambio de acusaciones mutuas entre empresarios y líderes. A él se le sumarían condiciones más adversas en el mercado internacional y una recesión en la economía estadounidense, por lo que los empresarios maquiladores encendieron focos rojos en las negociaciones laborales, consideraron esto como una ofensiva sindical sin medida y su posición se endureció. Así, ofrecieron sólo 17% de aumento salarial. En contraste, el SJOI siguió con su estrategia tradicional: hacer estallar huelgas en empresas clave, con lo que logró inicialmente aumentos de 20% sobre la propuesta sindical. Esto produjo mayores tensiones que desembocaron, en enero de 1992, en una situación límite, cuando Agapito González fue apresado, acusado de evasión fiscal y virtualmente encarcelado en un hospital de la ciudad de México, porque padecía problemas de salud.

Esta posición empresarial no se creó de inmediato; comenzó tímida-mente y se encadenó con cambios en la Canacindra local, en la dirección de la asociación de maquiladoras y con el surgimiento de un liderazgo de un grupo empresarial local que hoy pretende construir una asociación patronal más efectiva.

Por otra parte, algunos antecedentes contribuyeron a tensar la situación desde 1989, cuando se inició una andanada de críticas y acciones contra Agapito González. En ese entonces éste reestructuró el SJOI e hizo una depuración de delegados sindicales que alteró el funcionamiento de las maquiladoras.<sup>32</sup> Esto aumentó el descontento de los empresarios, pues además de obligarlos a tratar con nuevos dirigentes, reforzó el cumplimiento estricto de los contratos.

Como hemos descrito, el sindicato desempeña un papel central en las relaciones laborales en la localidad. Representa efectivamente un arma de negociación salarial y contractual frente a las maquiladoras, lo que ha producido mejores condiciones de trabajo que en el resto de la frontera. ¿Cuál es el efecto que esto tiene en la producción y en las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores?

Veamos primero sus efectos en la producción. En la década anterior fueron compensados con la caída salarial y las enormes devaluaciones del peso. Sin embargo, desde 1988 las tendencias empiezan a revertirse y las empresas se preocupan por controlar los incrementos en los costos de

<sup>32</sup> "...de la noche a la mañana quedó gente fuera de la agrupación con la cual veníamos negociando desde hace muchos años y con quien de alguna manera llegábamos a un entendimiento, porque había confianza en el cumplimiento de los compromisos y el clausulado del contrato [...] Repentinamente se [...] empezó a exigir [a la empresa] cumplir con cada letra y coma del clausulado del contrato, limitándose a los empresarios a manejar sus empresas y aquí las cosas empezaron a tronar..." Sánchez (1989).

mano de obra. De allí su lucha para eliminar beneficios que afectan a la productividad. Esto sugiere que pocas empresas han logrado compensar el incremento de costos con un aumento en la productividad de sus plantas que se base en algo más que la caída salarial.

Otra cuestión es la estabilidad laboral. Matamoros tiene una tasa de rotación de 3% mensual, la menor de la frontera, lo cual tiene dos caras. Una, la sindical, que postula la permanencia como uno de los más importantes factores para la existencia del sindicato, que lo convierte en un enganchador, un regulador de la oferta de brazos, así como en una garantía indirecta del entrenamiento técnico. Por su lado, el razonamiento empresarial argumenta que la exclusividad sindical obliga a las empresas a mantener a sus trabajadores más que remplazarlos, pues no pueden optar como en un mercado libre; se ven compelidas a tomar lo que el sindicato les manda.

Adicionalmente, esto afecta a la actitud del trabajador, pues debe tratar de permanecer en un empleo si no quiere volver a la lista de espera, ya que la reinserción en una nueva planta no es inmediata y está determinada por la política sindical y no por la demanda de brazos. Esto explica el alto promedio de permanencia en el empleo, de casi cuatro años.<sup>33</sup>

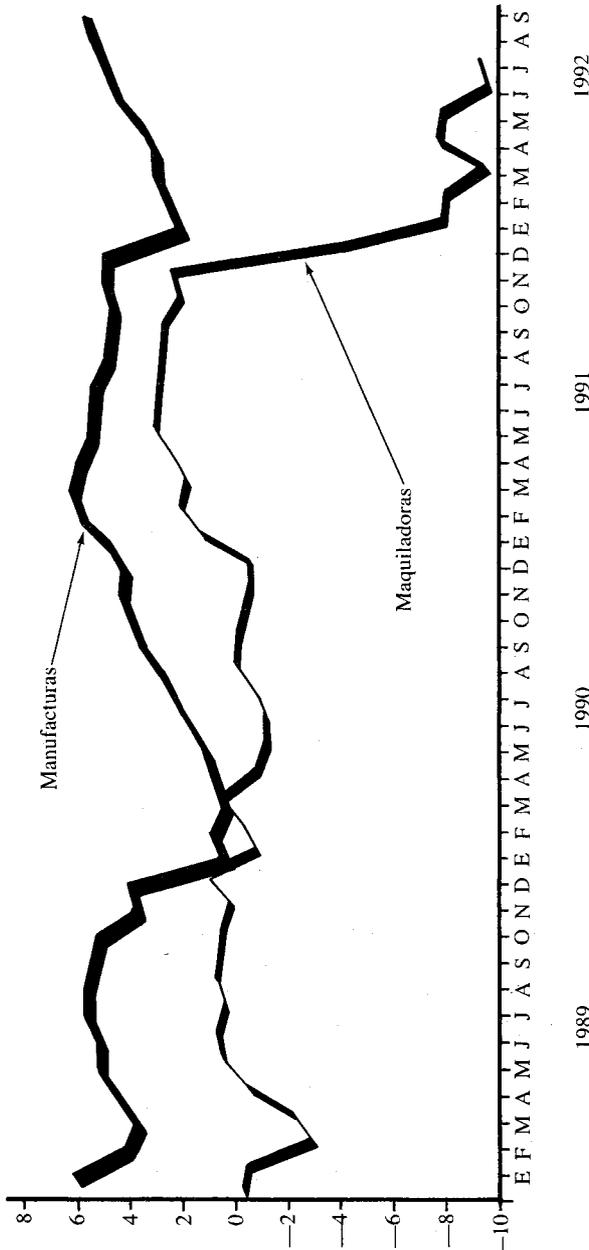
Dada la competencia por brazos calificados, el empresario que ha enseñado nuevas técnicas a sus trabajadores procura que permanezcan en su planta, evitando así mayores costos en formación y capacitación o fugas de sus técnicas productivas. La condición en la que opera el mercado de trabajo produce en la práctica una peculiar capacitación técnica de los obreros.

Para el sindicato, controlar el acceso al mercado de trabajo lo convierte en un importante intermediario laboral, social, familiar y sobre todo político. Socialmente, la organización sindical representa un soporte decisivo en las condiciones de vida y reproducción de la fuerza trabajadora, al ser depositario de la política de salud, de vivienda y de bienestar general otorgada por los organismos estatales. (De hecho, controla organismos como el Infonavit, el Seguro Social en la localidad, etcétera.) De allí que el sindicato, y no el gobierno, aparezca como benefactor, en una situación de predominio y control del acceso a dichos servicios.

Por último, los dirigentes sindicales han ocupado posiciones políticas de importancia local y nacional —puestos electivos en gremios laborales nacionales y regionales, al ser negociadores y representantes formales de los trabajadores en todos los organismos orientados a esa población, y al ser pilares de un sistema gremial corporativo unido al partido oficial en el gobierno.

<sup>33</sup> Véase el estudio sobre rotación de trabajadores, de Fernando Cortés, 1992.

**Gráfica 3**  
 Productividad laboral en la industria manufacturera y maquiladora  
 (tasa de crecimiento promedio anual)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Geografía e Informática (INEGI). Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación, México, 1992.

Esta élite gremial participó también en los procesos políticos y urbanos de la comunidad, en decisiones públicas importantes y, cuando se les oponía un sector, un partido, un regidor o los mismos empresarios, lograron imponer su voluntad gracias al enorme poder local acumulado. Esto habla de la existencia de antiguos pactos tácitos entre grupos de la élite política local y regional, que al respetar los espacios de influencia respectivos, se comprometían a realizar activa o pasivamente una política que hoy acusa cambios sustantivos.

En esa trayectoria, Agapito González fue, en los años setenta, alcalde y diputado federal. Su control de la política local se vería cuestionado desde 1975, cuando el gobernador Enrique Cárdenas González postuló un alcalde y regidores que no eran de ese gremio. Luego, en 1979, Jorge Cárdenas (hermano del ex gobernador) ganó las elecciones municipales, lo que implicó el retiro del líder sindical de la política. En 1981, el líder hizo un paro que afectó a la mayor parte de Matamoros, a causa de una campaña en su contra por parte del presidente municipal, y en 1989 y 1991 hizo estallar huelgas que terminaron con su detención y, por ende, con su poderío personal. En esta nueva coyuntura política los empresarios del sector industrial y manufacturero, y lo que resulte de la reordenación del antiguo poder sindical local, tienen nuevo peso protagónico.

### **El nuevo escenario de las relaciones laborales en Matamoros**

Como resultado de las negociaciones entre el SJOI y las maquiladoras en 1991, el líder de los trabajadores fue apresado; entonces ocurrió un triunfo parcial de los empresarios, pero lo cierto es que los responsables tuvieron que liberar a Agapito, y éste regresó para dar una nueva batalla y apoyar al candidato del PRI a la gubernatura de su entidad, Manuel Cavazos, quien sostuvo una contienda inédita y difícil contra Jorge Cárdenas González, el símbolo de la oposición local por más de una década.

En estos momentos las negociaciones laborales han sido desfavorables a los trabajadores. Aunque la ofensiva patronal no logró desmantelar buena parte del contrato colectivo, sí quitó de él la indexación salarial y recuperó, junto con ello, un mayor control de los trabajadores dentro de sus plantas.

Por otra parte, si bien hay incertidumbre, la burocracia sindical no ha perdido el control del sindicato ni de los contratos colectivos; los seguidores de Agapito actuaron con cautela y utilizaron sus relaciones con la federación y con el nuevo gobernador para garantizar su sobrevivencia, la presencia de la CTM en la localidad y el respeto a las garantías

individuales de su líder y su asociación. Las condiciones políticas locales resultaron a su favor.

En todo caso, durante ese lapso ocurrieron cambios importantes. La ciudad pasó de una estructura burocrático-corporativa nacional hacia otra con mecanismos flexibles de negociación descentralizados, donde los antiguos líderes y los esquemas tradicionales de asociación no permanecerán.

El esquema implantado consiste en la modernización de las JLCA. Hasta 1991 la Junta Local estaba controlada totalmente por el SJOI-CTM. Éste nombraba su personal y decidía el curso de las demandas negociando sólo con las cúpulas empresariales y con la CTM. Era relativamente independiente de la Junta Central de Conciliación del Estado, aunque ésta estaba controlada por la Federación de Trabajadores de Tamaulipas FTT-CTM.

Fue necesario realizar muchas tareas para llevar adelante esa modernización: *a)* cambiar al personal en las juntas locales, eliminando el control de los líderes obreros y los empresarios; *b)* renovar la administración laboral de las juntas, introduciendo personal profesional, especializado tanto en cuestiones laborales como en los problemas concretos de la localidad; *c)* introducir en las negociaciones a los delegados sindicales de cada empresa, disminuyendo el papel de los líderes de centrales nacionales y sus consignas; eliminar las negociaciones cupulares (piramidales y corporativas) entre líderes de sindicatos y representantes de asociaciones de empresas; *d)* cambiar la dinámica de las reuniones en las juntas para revisar salarios y contratos, procediendo empresa por empresa y no, como era costumbre, negociando sólo entre las cúpulas; *e)* cambiar el papel intermediario del jefe de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje. Mientras su antigua función era ajustar la expectativa nacional a la localidad, el nuevo propósito es acercar a las partes, supervisar y seguir las decisiones, en función de peticiones concretas.

A partir de aquí, se diseñaron nuevos procedimientos de negociación en las JLCA de Tamaulipas. El propósito de los cambios ensayados por primera vez en 1992 era agilizar las negociaciones; acercar más los factores productivos, a fin de negociar en contextos problemáticos concretos, reales, no sólo con base en programas nacionales (como el pacto); promover nuevos y más ágiles esquemas productivos, que contribuyeran a un acercamiento entre las partes; impulsar la flexibilización de relaciones laborales; fortalecer la función de arbitraje del Estado; estimular esquemas sindicales donde los trabajadores se involucraran más directamente en las negociaciones y en sus organismos sindicales; descentralizar el arbitraje laboral en sectores de importancia regional.

Todo esto implicó reordenar las relaciones entre liderazgos obre-

ros, élite política regional y autoridad laboral nacional; desaparecer los acuerdos corporativos; facilitar la negociación de empresas medianas y pequeñas, muchas de las cuales no podían asumir los salarios y prestaciones de las grandes, y tenían que ampararse con los topes.

Hoy, la Junta trabaja con nuevo personal profesional e independiente de los sindicatos; el arbitraje se ha “descorporativizado” y, a diferencia de los últimos seis años, en enero de 1992 hubo negociaciones contractuales donde se aceptó el 9.9% del pacto, sin un solo estallamiento de huelga.

Existe, por otra parte, un contrato ley en la industria maquiladora que habrá de cambiar en este año. Sobre todo en cuanto a las cláusulas de incentivos a la productividad, y a propuestas como la de crear grupos de trabajo flexible, múltiple. Era difícil efectuar estas cláusulas ante el control sindical de la planta.

### **A manera de epílogo**

Recientemente se han reducido las tensiones entre los líderes sindicales, los empresarios y el Estado; las presiones de incremento salarial por encima de los topes han disminuido. Sin embargo, este triunfo del gobierno y las empresas refleja incertidumbre en cuanto al futuro de la industria maquiladora y de la acción sindical.

La evolución de la maquiladora matamorense muestra que durante los años del profundo reajuste económico en la década de los ochenta pudo aprovechar la situación para redefinir su condición y realizar inversiones orientadas a aprovechar los cambios económicos y la reducción de costos nacionales, en especial la mano de obra. Las enormes inversiones en capital y la introducción de nuevas tecnologías le permitieron manejarse con incrementos salariales mayores al promedio nacional, a pesar de la caída en el salario real. Sin embargo, desde 1987, la estabilización de los precios afecta a su productividad y eficiencia. De allí que parte de los conflictos laborales no se deban únicamente a una relación difícil con el SJOI, sino a los efectos del modelo macroeconómico operado en México. La caída de la productividad y la inestabilidad en el empleo local por la dependencia de las plantas del ciclo económico de los centros de consumo son los datos más ilustrativos de la fragilidad de los cambios.

El pacto económico de 1987 proporcionó el ambiente nacional a ese ajuste de cuentas locales. Pero lo más notorio es que obligó a revisar una forma tradicional de negociaciones laborales, en una región y un sector donde ya había un arreglo de largo aliento entre los factores productivos, y que había sido capaz de adaptarse a la crisis de los ochenta. El pacto

terminó por afectar a la política de crecimiento y la planeación de las maquiladoras. Esto ha concurrido con el crecimiento y beligerancia del sindicato, combinando tensiones productivas con conflictos nacionales y locales.

Las bases del antiguo arreglo fueron la forma y tipo de empresa maquiladora que se desarrolló en Matamoros desde la década de 1960, de grandes empresas asociadas a firmas de Estados Unidos en continua lucha por adaptarse a los cambios mundiales. Casi todas ellas terminaron por montar grandes plantas, con importantes volúmenes de empleados y con una planeación que les permitió soportar las presiones sindicales, debido sobre todo a que su propia política establecía salarios altos para su personal, que le retribuieran en eficiencia, productividad, calidad, formación y baja rotación.

El monopolio sindical obligó a las empresas y a los trabajadores a una racionalidad protectora del empleo, en virtud de las dificultades para encontrar, por el lado de los individuos, empleo fuera de la maquiladora y, por ende, del sindicato; y para las empresas, a contratar personal y asumir la tarea de prepararlo, calificarlo dentro de la misma firma, reducir los costos de los remplazos y lidiar con la implícita intromisión sindical en su política de personal y de calificación.

Para el sindicato, resultó magnífico poder mantener su intermediación local en el momento de transición de la economía, debido a que operó dentro de las redes sociales y familiares locales. Fue el mecanismo institucional el que permitió la transición más o menos estable de la economía matamorensis y su definición como centro maquilador. Esto le dio una amplia legitimidad local, redobló sus dominios y lo llevó a convertirse en un cártel de magnitudes similares a los grandes sindicatos de industria, con prestaciones de ley y política social más ambiciosa que en otros sectores. Esto también fundó su poderío económico y le permitió mantener su control político durante tanto tiempo.

Otro fenómeno peculiar del mercado de trabajo es la primera generación de mujeres que vivió los profundos cambios en las estrategias reproductivas individuales y familiares, su forma de participación y los esquemas de movilización económica, social y política.

Estas lógicas de la empresa, del sindicato y de los individuos pudieron conjugarse mientras su tendencia fue expansiva, ya fuera por los salarios, por las prestaciones o por el mero crecimiento del empleo. Produjeron un periodo de estabilidad sindical y política hasta finalizar los ochenta. Frente a la caída salarial, el aumento de empleo suplió las necesidades de ingreso. Así se explica localmente la posibilidad de que las plantas pudieran incrementar sus activos y planearan grandes inversiones y nuevos proyectos hasta los años ochenta, sin tener que subvencionar los crecien-

tes costos en infraestructura, salud y educación que tienen hoy el mayor rezago en Matamoros.

Sin embargo, el cambio del modelo macroeconómico terminó por afectar a esa lógica expansiva y cuestionó logros de muchos años. En esa medida, la alternativa que hoy se plantean las maquiladoras para mantenerse en la zona es una política salarial restrictiva, de continuar la estabilidad cambiaria y los incrementos cada vez menores, pero continuos, en los costos locales.

Pregunta central es si esas firmas podrán permanecer en las condiciones de una política de estabilización laboral y monetaria, y cuál será su relación con los sindicatos. Matamoros ha estado estrechamente asociado a la internacionalización de la producción de la Unión Americana y con ella ha evolucionado. Además, prácticamente todo su mercado es la industria estadounidense del noreste. Esto muestra el rostro de la nueva maquiladora y de las nuevas relaciones entre los centros productivos y de capital, y la periferia en constante adaptación.

El reto consiste en encontrar una fórmula que no se sustente del todo en una política salarial restrictiva, o que mantenga costos de mano de obra en los estándares mundiales, pero sin que repercutan en costos sociales locales, que, a la luz de la vida cotidiana en Matamoros, son insustentables sin enormes inversiones en infraestructura, vivienda y salud, en el futuro inmediato. Deberá hallarse una fórmula que no sustente la competitividad, la productividad y el desarrollo de servicios públicos locales solamente en los salarios. Igual reto tiene el sindicato, que deberá redefinir los contenidos de su lucha y de los símbolos que ha sostenido hasta hoy.

Estos cambios influyen en las relaciones laborales, pues tanto el sindicato como los trabajadores no podrán planear sus estrategias en el antiguo contexto de estabilidad y confianza.

El problema que enfrenta el sindicato es que se frenó una dinámica de logros económicos justamente cuando empezaba a tomar impulso, ya que, como lo muestra la gráfica de salarios en las principales ciudades con maquiladoras, apenas a mediados de la década anterior su lucha comenzaba a ofrecer frutos diferenciales, frente a la virtual inexistencia de sindicatos en otras ciudades. Recientemente, Agapito había empezado a obtener triunfos sustantivos frente a otras regiones maquiladoras, donde los gremios no tienen el mismo peso que en Matamoros.

El argumento de que el sindicato es la base de los mejores salarios, no explica toda la diferencia salarial entre regiones; la propia empresa maquiladora contribuye también en la explicación. De hecho, prácticamente en toda la industria maquiladora existen mejores salarios que el promedio nacional en la manufactura.

Otro tema que se muestra en los acontecimientos recientes es la política laboral y sindical del actual gobierno. Lo ocurrido obliga a pensar en una revisión de los liderazgos y del sindicalismo en el futuro de la localidad. Las relaciones entre grupos que apoyan el esquema de acción tradicional y los que desean cambiarlo empiezan a forzar el viejo *statu quo*. Esto ocurre aun con los apoyos tradicionales del nuevo gobernador, con el mantenimiento del clientelismo electoral, y la sobrevivencia, al menos formal, de estos viejos cacicazgos anticentralistas. De cualquier forma, la nueva política no es más pasiva ni paternalista que la experimentada durante la época de oro de Agapito.

Ahora bien, los recientes acontecimientos sobre la aprehensión de Diego Navarro, con su consiguiente destitución como líder estatal de la CTM, han allanado el camino a lo que en Matamoros parecía una tímida y hasta insostenible política de cambios sindicales dirigida por las autoridades del régimen. Esta aprehensión resulta hoy un eslabón de la cadena de destituciones sindicales por la vía de la intervención fiscal de los gremios. Así le sucedió a Pedro Pérez Ibarra y al mismo Agapito. Antes, aunque en otro contexto, fueron encarcelados La Quina y su compañero en el gremio, en Reynosa.

La opinión pública local, que hace tres años veía sin buenos ojos ni posibilidades la formación del STIM y el ascenso de Leocadio Mendoza, hoy ha tenido que repensar sus esquemas. A la luz de los recientes hechos, Leocadio Mendoza se antoja como el verdadero sucesor, desde el aparato estatal, de una vieja casta de líderes y políticos corporativos, que eventualmente terminaron por romper con un gobierno que cambió los acuerdos fundamentales con los que viviera una generación. La casi irresistible ascensión de Leocadio Mendoza como especie de sucesor no caciquil, en un aparato sindical copado por las autoridades, parece una estrategia de largo plazo encaminada a forjar una nueva relación sindical de mayor colaboración y más flexible. De allí que se requiera atender lo ocurrido en Matamoros y la plausible expansión del modelo, primero a Tamaulipas y después a otros escenarios.

El actual gobernador ha logrado concertar entre las autoridades del trabajo nacionales y los líderes locales una nueva relación, aun cuando faltan elementos para determinar el curso futuro de esas relaciones. Algo se ha avanzado, por cierto, en el terreno institucional.

La reordenación del tribunal laboral local, la renovación y profesionalización de sus cuadros, la desregulación y ruptura de los acuerdos cupulares globales, la negociación directa, firma por firma, con posibilidades de introducir los intereses mutuos de trabajadores y empresarios en cada planta, permiten por el momento romper la lógica sindical de control y confrontación. Permiten, además, permanecer dentro del pacto

aun cuando todos saben que esa limitación en política salarial deberá compensarse con otro tipo de incentivos al trabajador.

Esta nueva práctica institucional puede decidir nuevas fórmulas de arreglo en las maquiladoras.

Problema de los empresarios maquiladores que pugnan por un sindicalismo más flexible es el liderazgo que tradicionalmente vivieron. Pero si los cambios inhibieron la beligerancia sindical, la estructura sindical se mantiene. Precisamente, la política sindical de Matamoros no sólo es cuestión de liderazgo, sino de una forma de hacer sindicalismo. Esa historia sindical podría seguir siendo la principal fuente de confrontaciones.

Finalmente, cabe reconocer que el Sindicato de Jornaleros y Obreros (SJOI) ha desempeñado un papel central en la historia laboral, social y política de Matamoros; la ciudad y su gente se han identificado alrededor de ese actor colectivo, manejado por un liderazgo profundamente arraigado con raíces y tradiciones gremiales mexicanas, y que hoy manifiesta el fin de un periodo sindical. Cualquiera que sea el futuro de la organización obrera, se planteará más como reordenación que como ruptura, como transición de la estructura y las tradiciones gremiales mexicanas, con sus apoyos en favor del cambio, y sus reacciones en contra. En todo caso, queda por conocer cuáles serán las alternativas del trabajador individual en esta historia, sobre todo en una nueva práctica sindical que los obliga a involucrarse más —se antoja que forzosamente— en las tareas gremiales y en una tradición de pasividad y abulia.

## Bibliografía

- Azpeitia, J.G. (1991), "Agapito González Cavazos: crepúsculo de un líder", *Cambio 21*, 20-26 de agosto.
- Acta de la II Reunión Ordinaria del Comité Consultivo para el Fomento de la Industria Fronteriza y Zonas Libres del País, Tijuana, febrero de 1988.
- Calvario, Norberto (1991), "Frente a frente: Agapito (y) Rolando", *El Bravo*, 26 de enero.
- Canseco, José Raúl (1981), *Historia de Matamoros*, s.d.e.
- Carrillo, Jorge (coord.) (1990), *La nueva era de la industria automotriz en México*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte.
- Castro, José Luis (1991), *Crecimiento urbano, infraestructura y poblamiento en Matamoros, Tamaulipas*, mimeo.
- Cortés, Fernando (1992), "Algunos determinantes de la inserción laboral en la industria maquiladora de exportación de Matamoros, Tamps.", en *El impacto social de la industria maquiladora en tres regiones de México. Primera etapa: Matamoros*, mimeo., Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México.

- y Rosa María Rubalcava (1991), *Autoexplotación forzada y equidad por empobrecimiento*, Jornadas, 120, México, El Colegio de México.
- Cortés, F. (coord.), A. Alvarado, R.M. Rubalcava y V. Salles (1992), *El impacto social de la industria maquiladora en tres regiones de México. Primera etapa: Matamoros*, México, El Colegio de México.
- Gambrill, Mónica (1990), "Sindicalismo en las maquiladoras de Tijuana: regresión de las prestaciones sociales", en J. Carrillo (comp.), *Reestructuración industrial, maquiladoras en la frontera México-Estados Unidos*, 1a. reimp., México, Conaculta.
- Hernández, Alberto (1985), "Mujeres fronterizas en la industria maquiladora", *Frontera*.
- Hernández, Teodoro (1980), *Nacimiento y fracaso del algodón. Matamoros, 1938-1965*, Reynosa, Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- INEGI (1990), *XI Censo de Población y Vivienda*.
- (1993), *Revista Internacional del INEGI*, vol. V, núm. 2, p. 14, mayo-agosto.
- ISSSTE (1989), *Estadística de población derechohabiente*, junio.
- Lovera, Sara (1990), "Enemistarse con empresarios le costó el cargo a Agapito", *La Jornada*, 13 y 24 de septiembre.
- Quintero, Cirila (1992), "Reestructuración sindical en las maquiladoras mexicanas, 1970-1990", tesis de doctorado en sociología, México, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México.
- (1991), "El movimiento obrero en Matamoros, Tamps." (mimeo.).
- (1989), "Sindicalismo subordinado e industria maquiladora en Tijuana", *Estudios Sociológicos*, núm. 21, septiembre-diciembre.
- Romero, Rafael (1987), "No soy cacique...", *Nosotros*, núm. 5, abril.
- Rubalcava, Rosa María y Vania Salles (1991), "Hogares, estructuras de parentesco y tipos de familia en Matamoros", en *El impacto social de la industria maquiladora...*
- Sánchez, Vicente (1989), *La cuestión laboral en la relación con las maquiladoras de Matamoros* (mimeo.).
- Secofi (1988), Directorio Nacional de la Industria Maquiladora de Exportación, 3a. edición.
- Trabis, Roland (1986), "La organización del poder político a escala local: el caso de Nuevo Laredo, Tamaulipas", en J. Padua y A. Vaneph, *Poder local, poder regional*, El Colegio de México/CEMCA, México.
- Vázquez, Modesto (1983), entrevista de A. Zárate, "¿Matando a la gallina de los huevos de oro?", *El Bravo*, septiembre.
- Zárate, Arturo (1983), "¿Matando a la gallina de los huevos de oro?", *El Bravo*, septiembre.