

Modernización de la empresa AHMSA en Monclova,  
Coahuila y su impacto sobre la población

**Fe Esperanza Cárdenas\***  
**Vincent Redonnet\*\***

*A mediados de los años setenta, los países industrializados habían experimentado una serie de modificaciones en sus patrones de consumo; situación que vino a favorecer de alguna forma la crisis mundial del acero. Mientras tanto en el mismo lapso, Altos Hornos de México, S.A. (AHMSA) producía para el consumo nacional, para el cual existía una demanda insatisfecha.*

*Es a partir de la crisis económica de 1982, que se inicia en el país una serie de cambios estructurales en la política socioeconómica. Estos cambios vienen a repercutir sobre la empresa siderúrgica AHMSA. Durante los años de crisis que agobian al país, AHMSA se ve obligada a modernizarse a fin de asegurar su sobrevivencia; sin embargo, este proceso, aunque indispensable para la empresa, viene a repercutir sobre Monclova, ciudad cuya vida económica y social gira en torno a la industria siderúrgica.*

*El presente estudio analiza el proceso de modernización de esta empresa y su impacto sobre la población de Monclova; partiendo de los aspectos más sobresalientes de la crisis económica del país sobre AHMSA, para posteriormente ofrecernos un panorama de la reconversión industrial, y su efecto sobre la fuerza de trabajo.*

A partir de la crisis de 1982, se perfila una serie de cambios en la política socioeconómica del país; todo ello viene a repercutir sobre la empresa siderúrgica más importante de México, Altos Hornos de México, S.A. (AHMSA), la cual se encuentra situada en la ciudad de Monclova, en la región centro del estado de Coahuila. Los años de crisis económica propician una fuerte contracción de la demanda interna de acero, situación que se había dado años antes en el mercado mundial. Así pues, la empresa AHMSA, ante las expectativas sombrías del mercado nacional, se lanza hacia la conquista de nuevos mercados en el exterior, a fin de evitar una caída brusca de su producción y por lo tanto, un desempleo masivo. Sin embargo, AHMSA sale a la conquista de nuevos mercados en condiciones poco alentadoras, no sólo por los problemas in-

\* Coordinadora de El Colegio de la Frontera Norte, Piedras Negras, Coahuila.

\*\* Investigador titular en El Colegio de la Frontera Norte, Piedras Negras, Coahuila.

trínsecos que la empresa tiene en ese momento, sino por la fuerte competencia en el mercado mundial de acero contraído.

Las fuertes medidas proteccionistas de los países industrializados y la competencia con los nuevos países productores, así como la apertura comercial de México debido a su ingreso al GATT vienen por otra parte a estimular un cambio radical en las políticas económicas de la empresa, la cual deberá modernizarse para sobrevivir. Es a partir de los primeros años de crisis que se gesta el proceso denominado Reconversión Industrial de la empresa siderúrgica Altos Hornos de México S.A. (AHMSA). Si bien esta etapa aún no es considerada con esa denominación, los programas llamados PRO.I y PRO.II se instrumentan con la finalidad de mejorar las condiciones internas de la empresa.

El proceso de modernización de AHMSA, aunque necesario para la sobrevivencia de la empresa, viene a repercutir de una u otra forma sobre Monclova, ciudad cuya vida económica y social gira en torno a esta industria siderúrgica. El presente estudio tiene por objetivo analizar el impacto de la modernización de Altos Hornos de México sobre la población de Monclova.

Estructurada en tres puntos principales, las conclusiones y la bibliografía, la mayor parte de la información presentada, abarca hasta fines de la década de los ochenta, es decir, hasta el inicio de la primera etapa de reconversión industrial de la empresa.

En el primer punto, se parte de una breve reseña de AHMSA en la ciudad de Monclova; en el segundo, se exponen las características más relevantes de la crisis en AHMSA; en el tercero, analizamos el proceso de modernización de la empresa, partiendo del Plan de Reconversión Industrial, para posteriormente tratar lo referente a la fuerza de trabajo y el desempleo en Monclova.

Si bien esta investigación es sólo un paso que se ha dado para estudiar el impacto de la modernización de Altos Hornos de México en Monclova, Coah., consideramos que este esfuerzo pone de manifiesto la necesidad de continuar trabajando sobre el tema.

### **Breve reseña de AHMSA en Monclova, Coahuila**

Después de la relativa importancia económico-política de la villa de Monclova en el siglo XIX al ser constituida capital de Coahuila y Texas, el entonces poblado agrícola minero, situado en la región centro del estado de Coahuila, empieza a decaer económicamente con la extinción de algunas de sus minas y la pérdida de la titulación de ciudad capital que cede a Saltillo. Además, los actuales municipios de Castaños y Ciudad Frontera antes pertenecientes a

Monclova, son separados y constituidos como municipios independientes, hecho que viene a disminuir más la importancia de dicha villa. El estancamiento poblacional es evidente: en 1900 el municipio de Monclova, según datos oficiales, tenía una población de 6 500 habitantes,<sup>1</sup> mientras que 35 años más tarde, el número de sus habitantes apenas llega a 6 000. En efecto, en 1942 con la llegada de la empresa siderúrgica Altos Hornos de México S.A., Monclova se encuentra en un proceso de franca decadencia económica; sin embargo, la apertura de la segunda empresa siderúrgica integrada del país, daría un nuevo auge económico a la pequeña villa de Monclova que había permanecido casi inmutable por espacio de cuatro décadas.

Construida con material de deshecho traído de Estados Unidos, y un capital inicial de 52 millones de pesos, la empresa comienza sus operaciones el 2 de junio de 1944, convirtiéndose pronto en un centro de atracción de empleo y nuevas migraciones.

AHMSA, situada a poco más de 100 km del centro carbonífero más rico del territorio nacional, parece haber tenido un gran éxito, en un momento histórico en que el país requería de acero. A pesar de utilizar un horno abandonado desde la Primera Guerra Mundial comprado al país vecino, la empresa empezó satisfactoriamente sus primeras fundiciones para poco a poco ir desplazando al más grande productor de acero de México en esa época: Fundidora Monterrey.

La motivación principal para las migraciones masivas a Monclova en las décadas siguientes fue sin lugar a dudas la nueva fuente de empleo y las oportunidades que se abrieron no sólo con la empresa AHMSA, sino con la creación de talleres y pequeñas industrias subsecuentes a AHMSA. Aunque existen migraciones de otros estados, las más importantes parecen ser las de los municipios circunvecinos del estado de Coahuila con un radio de 120 km a la redonda. Entre los más alejados figura un fuerte contingente migratorio de la actual ciudad de Nueva Rosita, Coah., poblado minero de la región carbonífera, cuyas familias salen atraídas por la nueva fuente de trabajo y mejores condiciones de vida. Las principales motivaciones de trabajo eran: los salarios, las prestaciones y las futuras promociones que parecían ser más accesibles en la pujante empresa siderúrgica que en el resto de los poblados de la zona.

Así en 1950, la población del municipio de Monclova llega

<sup>1</sup> Informe municipal, enero de 1907, Monclova, Coah., p. 14. Esta población no incluye los municipios de Castaños y Ciudad Frontera, ya que en conjunto sumaban 13 613 pobladores.

a 21 000 habitantes, 250% más que en 1942; en 1960 la cifra suma 45 000 habitantes y para 1988 se estima en 230 000.<sup>2</sup> Con el repentino crecimiento demográfico, las necesidades de habitación y otros servicios se incrementaron sucesivamente; el rápido crecimiento fue difícilmente asimilado por el municipio de Monclova, que permaneció un tanto al margen del desarrollo de infraestructura adecuado.

Así pues, a pesar de la pujanza económica naciente en Monclova y del crecimiento industrial que provocó la instalación de AHMSA, la infraestructura que permitiera a la ciudad crecer a un ritmo similar permaneció muy por abajo de las necesidades crecientes de la población, quedando ésta en una situación alarmante de falta de servicios; entre otros, la escasez de agua que comenzó a racionarse casi desde la llegada de AHMSA. Por otro lado, la fuerte contaminación provocó cambios bruscos al ecosistema dañando la ecología del municipio.

La creación de AHMSA favoreció entre otras cosas la implantación de otras empresas derivadas de la industria metal-mecánica; sin embargo, no parece haber favorecido ninguna diversificación industrial. Entre las compañías más importantes que surgen, se encuentran las que posteriormente vendrían a integrar el actual grupo industrial privado más importante de Monclova, llamado, en un principio, Control Industrial Monclova y actualmente Grupo Industrial Monclova, cuya empresa más antigua nace en 1951 y no es sino hasta 1960 que se constituye en un grupo que controla varias empresas de la industria metal-mecánica.

Favorecida por las nuevas políticas del país durante el periodo denominado "Desarrollo Estabilizador", AHMSA continúa su crecimiento sin preocuparse por la infraestructura de Monclova ni lograr el nacimiento de un polo de desarrollo. La estrategia económica del Estado propicia la industrialización y protege la industria nacional; es pues el momento en que se requiere cada vez más de acero para promover el desarrollo industrial del país. AHMSA, empresa de capital mixto, se ve netamente favorecida por ese proceso; mientras tanto, el antiguo poblado de Monclova convertido de la noche a la mañana en ciudad, confronta un sinnúmero de serios problemas de infraestructura social, que hasta la fecha no han sido resueltos.

Los años setenta vienen a provocar algunos cambios en las políticas económicas del país, repercutiendo sobre AHMSA. Ante la creciente demanda nacional de acero, la empresa continúa su eta-

<sup>2</sup> Según datos proporcionados por el INEGI, SPP, oficina local en Monclova, Coah.

pa de expansión, motivada principalmente por las expectativas internas; dedica la mayor parte de su producción a satisfacer parcialmente el déficit de acero del país.

Constituida en la empresa siderúrgica más importante de México desde hacía años, AHMSA no era suficientemente capaz de absorber la demanda interna. Ante las circunstancias, comienza una nueva etapa de expansión de la compañía. En 1976, durante el sexenio de Luis Echeverría Álvarez, se inician las operaciones de la segunda y más moderna planta productiva de AHMSA, situada al igual que la planta matriz, en la misma ciudad de Monclova. En 1978, dos años más tarde, la empresa pasa a formar parte del grupo siderúrgico paraestatal Sidermex. La centralización gubernamental sobre AHMSA es un tanto paradójica, ya que en el mundo se inicia en ese mismo lapso un proceso contrario de descentralización. Confiados en el desarrollo interno del país, los dirigentes del grupo Sidermex parecen ignorar las condiciones por las que atraviesa la industria acerera mundial, en donde se gesta un estancamiento de la producción y el consumo de acero, debido en parte a la sustitución de los antiguos modelos de consumo por otros nuevos, originando que éste pierda su papel predominante. Así pues, el periodo de 1971-1982 en México se caracteriza por un mayor fortalecimiento por parte del Gobierno y la absorción de las empresas consideradas como prioritarias. La centralización favorece el crecimiento de filiales y empresas asociadas tanto al grupo Sidermex como a AHMSA, motivando el incremento en el número de personal que labora en este grupo.

En contrapartida a esta centralización, existe dentro de la empresa AHMSA una especie de liberación sindical de la tutela gubernamental; el poder del sindicato aumenta con la creación de una nueva sección sindical, la 288, que junto con la 147 de la planta núm. I vienen a constituir una fuerza política considerable, al grado de influir incluso en las nuevas elecciones municipales de 1978. En ese año, el PAN obtiene por primera vez la presidencia del municipio de Monclova, en donde paradójicamente un conocido industrial llega a la comuna, gracias al voto de los monclovenses, en su mayoría obreros; el siguiente alcalde sería también del mismo partido. El periodo finaliza en plena crisis económica del país en 1983. En ese lapso (1978-1983), Monclova se ve ensombrecida por las rivalidades entre el gobierno estatal dirigido por el PRI y el municipal en manos del PAN, situación que repercute sobre el municipio.

La deseada infraestructura nunca llega a realizarse y Monclova recibirá la década de los ochenta sin ninguna esperanza de un cambio real. El retraso de desarrollo acumulado de la ciudad des-

de inicios de la creación de AHMSA, cae pesadamente sobre Monclova en esa década; los años ochenta se verán fuertemente sacudidos por la crisis económica del país, lo que vendrá a repercutir sobre AHMSA y Monclova, ciudad industrial que no había logrado generar su propio polo de desarrollo. La dependencia tan marcada de Monclova respecto a una sola actividad industrial puso en aprietos a la empresa y a la población en los años de crisis y, posteriormente, las condiciones económicas se recrudecieron con las políticas de modernización de la industria más importante de la ciudad, situación que estudiaremos en los siguientes puntos.

### **La crisis económica y la empresa AHMSA**

A mediados de los setenta ciertos cambios eran ya evidentes en los países industrializados debido a la disminución considerable en el consumo y producción de acero. De 1960 a 1973 la producción acerera mundial se duplicó pasando de 346 a 703 millones de toneladas, mientras que de 1974 a 1984 la producción no creció (*Comercio Exterior*, septiembre 1986: 777).

En efecto, la mayor parte de estos países fueron afectados por la llamada "crisis siderúrgica", viéndose obligados a tomar medidas proteccionistas. En contrapartida, los países en vías de desarrollo pudieron mantener un ritmo de crecimiento positivo en materia siderúrgica, con una producción que pasó de 30.6 millones de toneladas en 1974 a 107.3 millones en 1983, en tanto que el consumo se incrementó de 99 millones a 154 millones en el mismo periodo (*Comercio Exterior*, septiembre 1986: 777).

Diversos factores favorecieron la crisis mundial del acero a finales de los setenta y durante los ochenta, entre otros: la sustitución de acero por otros productos, la modificación en los patrones de consumo debido a innovaciones tecnológicas que requieren de productos más resistentes y ligeros, así como la crisis energética y el receso mundial de la actividad económica.

Así pues, la década de los ochenta se presenta con grandes cambios en el consumo y producción de acero en el mundo. Mientras esto sucedía en la esfera mundial, México continuaba su etapa normal de crecimiento en esta rama industrial, produciendo principalmente para satisfacer la creciente demanda de acero en el país. En lo que respecta a la empresa AHMSA, favorecida por el ritmo de crecimiento interno de fines de los setenta y los primeros 15 meses del ochenta, continúa su etapa de expansión y parece ignorar la situación que circunda a la industria mundial del acero. AHMSA se había caracterizado desde su inicio por abastecer el

mercado interno y aunque desde 1976 se introducen importantes cambios con la creación de una nueva planta productora, la número II, que contaba desde su inicio con B.O.F. (sistema de fundición) y colada continua.<sup>3</sup> La crisis económica que se inicia a partir de 1982, vendría a poner en jaque las brillantes expectativas de consumo interno de acero del país, y por lo tanto, de la producción de las acerías mexicanas.

En 1983 el consumo de acero por habitante disminuye en el país a -24.11% (*Comercio Exterior*, septiembre, 1986: 778-779). Frente a esta nueva situación y a fin de evitar una caída mayor que pudiese poner en peligro a esta industria, la política gubernamental del entonces Presidente de la República, Miguel de la Madrid Hurtado, se lanza a promover la exportación de la industria manufacturera mexicana y por lo tanto, de la industria siderúrgica nacional; ese cambio brusco de tendencias que pasa de una producción sobreprotegida (que se destinaba fundamentalmente al consumo interno), a una producción con fines de exportación, vendría a repercutir directamente sobre las políticas económico-sociales de AHMSA. La apertura comercial que se inicia en los años de crisis, como un imperativo para mantener el nivel de producción de las empresas, a fin de evitar una caída drástica de la producción y por lo tanto de la economía nacional, trasciende directamente sobre la empresa AHMSA, primer productor de acero en el país.

Así.pues, la crisis económica del país viene a inducir un cambio no sólo de las políticas económicas de la empresa paraestatal, sino también en sus políticas sociales, hasta llegar a concretizar el Plan de Reconversión Industrial.

### **Algunos aspectos económicos de AHMSA**

El año de 1983 fue para Altos Hornos de México uno de los más difíciles desde el punto de vista económico. El fuerte endeudamiento que la empresa había contraído poco antes de la crisis, para la instalación de la planta peletizadora,<sup>4</sup> estaba aún lejos de ser

<sup>3</sup> El proceso de aceración B.O.F., ya había sido introducido desde 1971 en la planta I, situación que mantenía a AHMSA en ventaja operativa sobre Fundidora Monterrey.

<sup>4</sup> La peletizadora ubicada en Monclova se encuentra a 382 km de distancia de las minas de hierro. El hierro es transportado a través de un ferroaducto que viene desde La Perla, Chihuahua, pasa por Hércules en Sierra Mojada, Coah., hasta Monclova; es el segundo ferroaducto más largo del mundo después de Brasil.

**CUADRO 1**  
**Monclova, Coahuila 1983-1984**  
**Cálculos financieros de rentabilidad de AHMSA**

	1983	1984
Ventas (millones de pesos)	58 509	134 594
Beneficio o pérdida (millones de pesos)	-16 652	16 987
Margen neto de beneficio	-28.46	12.62
Porcentaje del activo	17.72	25.14
Rendimiento de la inversión	- 5.04	3.17

Fuente: Vincent Redonnet, 1990: 157.

amortizado. En 1983, AHMSA reportó un monto de pérdidas por 16 652 millones de pesos, con un margen neto de pérdida de -28.46% en relación con el monto de sus ventas.

La condición financiera de la paraestatal se modificaría drásticamente al ser absorbidos sus pasivos por el gobierno.

En el cuadro 1 pudimos observar que de una pérdida de 16 652 millones de pesos en 1983, pasó a un monto parecido de ganancias en 1984; y de un rendimiento de la inversión negativo en 1983 de -5.04, a uno positivo en 1984 de 3.17.

Sin embargo y a pesar del aumento considerable en las ventas de AHMSA, que pasa de 58 509 millones de pesos en 1983 a 134 594 millones en 1984 (es decir 130.03% de incremento a precios corrientes), la situación a precios reales no era tan favorable. Las tasas de inflación elevadas nos muestran, a precios reales, una disminución que pasa de 19 823 millones de pesos en 1980 a 11 870 en 1983 y 16 879 en 1984, es decir, solo un incremento de 42.20% entre 1983 y 1984.

Según el cuadro 2, podemos notar que las ventas de 1984 son 14.89% inferiores a las de 1980 a precios de ese último año.

En lo que concierne a la distribución de las ventas de AHMSA, podemos observar que la crisis de 1982 vendría a modificar sus

**CUADRO 2**  
**Monclova, Coah.**  
**Ventas de AHMSA, 1980-1984, año base 1980 = 100**

Años	Ventas		
	A precios de mercado (a)	A precios reales (a)	Tasa de inflación
1980	19 823	—	—
1983	58 509	11 870	492.9
1984	134 594	16 870	797.8

(a) En millones de pesos.

Fuente: Vincent Redonnet, 1990: 159.



**CUADRO 3**  
**Ventas de AHMSA (miles de toneladas), 1980-1987**

Año	Nacionales	Exportadas	Totales	Nacionales	Exp.
1980	1 805	16	1 821	99.13	0.87
1981	1 811	2	1 813	99.88	0.11
1982	1 525	33	1 558	97.98	2.11
1983	1 301	161	1 462	88.99	11.01
1984	1 592	307	1 899	83.84	16.16
1985	1 825	84	1 909	95.60	4.40
1986	1 470	502	1 972	74.55	25.45
1987	1 906	502	2 408	79.16	20.84

Fuente: elaborado con base en información interna Grupo Sidermex, oct., 1988 (Monclova, Coah.).

políticas internas, tanto en la producción como en las ventas. Como consecuencia de la fuerte contracción de la demanda interna de acero en el país, la producción se mantiene con poca variación (véase cuadro 4); sin embargo, esta contracción propicia un excedente de producción mayor al esperado, lo que obliga a la empresa a dos posturas: 1) frenar su producción en relación con la capacidad instalada, y 2) buscar nuevos mercados en el exterior a fin de asegurar sus ventas.

Así pues, y ante estas expectativas, la empresa debe buscar ser más competitiva en el mercado internacional.

El cambio de tendencias es muy evidente en el cuadro 3, en donde podemos apreciar que en los tres años previos a los efectos de la crisis, es decir 1980-1982, una mínima parte de las ventas es destinada a la exportación; esto es comprensible ya que la producción nacional tenía un déficit de acero en relación con la demanda interna, situación que posteriormente se vería invertida con la crisis a partir de 1983, exceptuando 1985, donde podemos observar el impulso que toman las exportaciones de acero de AHMSA. El mercado nacional sigue siendo el más importante; sin embargo, la tendencia a ser más productiva y eficaz se convierte en el lema de la empresa, la cual buscará, a través de una mayor modernización, disminuir sus costos y ser más competitiva, no únicamente en el mercado externo, sino también en el interno en donde la apertura comercial, como efecto del ingreso de México al GATT, la obligará a formular nuevos planes de acción.

Como pudimos analizar anteriormente, los problemas financieros por los que atravesaba la paraestatal en 1983 (motivados principalmente por las políticas de expansión implantadas poco antes de la crisis, entre las que figura, la construcción de la peletizadora), originaron una situación financiera vulnerable de AHMSA;

**CUADRO 4**  
**Producción de acero nacional y de AHMSA, 1980-1986**  
**(En toneladas)**

Año	Nacional	AHMSA
1980	7 156 000	2 172 999
1981	7 663 000	2 318 276
1982	7 056 000	2 213 386
1983	6 978 000	2 227 473
1984	7 560 000	2 467 838
1985	7 367 000	2 506 166
1986	7 170 000	2 769 380

Fuentes: Con base en información interna de AHMSA Monclova y Canacero, 1987: 27.

sin embargo, esta condición viene a mejorar con la absorción de dichos pasivos por parte del gobierno.

Por lo que respecta a la producción, podemos observar a través del cuadro 4 que AHMSA se mantiene con pocas variaciones en el periodo de crisis, a excepción de 1983.

Sin embargo, este hecho no refleja la situación general de la industria siderúrgica nacional, en donde la producción de 1986 es apenas 0.19% superior a la de 1980.

Según el cuadro 4 podríamos considerar que el efecto de la crisis sólo se ha hecho palpable en 1983, año en que se aprecia una disminución de la producción de acero tanto en el país como en AHMSA. Sin embargo, la realidad es otra, si tomamos en cuenta que tanto la empresa AHMSA como la industria siderúrgica nacional operaron durante esos años muy por debajo de su capacidad instalada. La disminución del consumo interno de acero originó que dicha rama industrial fuera conservadora en su producción, a fin de evitar grandes cantidades de excedente del producto.

En cuanto a la productividad de la fuerza de trabajo, y según cálculos efectuados con base en datos proporcionados por AHMSA, la producción de acero en relación con las horas de trabajo, tiende a bajar; así pues, la productividad anual de la empresa se reduce de 32.94 toneladas en 1982 a 29.84 en 1983. En 1984, y a pesar del incremento de las horas de trabajo que llegan a 229 246, la productividad disminuye nuevamente a 28.26 toneladas anuales. Posteriormente, en 1985 el número de horas de trabajo decrece a 188 516, o sea, -17.73% respecto a 1984. Sin embargo, a pesar de la reducción de éstas, la productividad anual aumenta a 35.13 toneladas.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Con base en datos internos AHMSA Monclova, años 1982 a 1986.

De acuerdo con nuestras observaciones en el interior de la planta productora, es muy probable que la disminución en la productividad de la mano de obra se haya debido al retraso en el suministro de piezas o de maquinaria de origen extranjero, ocasionado por la suspensión de importaciones en los años de aguda crisis. Así pues, la productividad disminuye en los primeros años de la crisis, a pesar del incremento en las horas de trabajo. Esa situación de demora en el abastecimiento de maquinaria y equipo, en ocasiones imprescindible para el proceso productivo, era bien conocida en dicha paraestatal, desde años anteriores a la crisis, en donde existía una falta de logística debido a la fuerte centralización administrativa de AHMSA desde la ciudad de México.

### **Aspectos sociales de AHMSA**

Los años de crisis económica del país vienen a marcar nuevas pautas en la paraestatal; para comprender mejor el proceso de cambio hemos recurrido a la información anterior a la crisis. Podemos observar que el periodo 1971-1982 precedente a la crisis económica, se caracteriza por un incremento en el número de trabajadores del grupo AHMSA y una mayor apertura al poder sindical de los obreros de la empresa. En efecto, el lapso anteriormente señalado (1971-1982), es notable tanto por una mayor centralización del Estado sobre la economía del país como sobre la industria siderúrgica, rama considerada como uno de los "pilares" de la economía nacional. Con la creación del grupo Sidermex en 1978, del cual AHMSA forma parte, la tendencia hacia la centralización se acentúa. En un mundo de cambios de estructuras y donde la tendencia general se vuelca a descentralizar las actividades productivas, México continúa con un esquema muy particular, aunque poco eficiente desde el punto de vista de la economía de ese momento histórico.

La mayor parte de los trabajadores del grupo AHMSA laboraba en Monclova en 1979, con un total de 17 207 personas, de los cuales 80.28% eran obreros. Casi al final del periodo de José López Portillo, en 1981, las dos plantas productoras de Monclova empleaban a 19 264 trabajadores, o sea, 64.06% del total empleado por ese grupo, siendo 81.28% obreros y 18.72% empleados de confianza<sup>6</sup> (para mayor información, véanse los cuadros 5 y 6).

Analizando los resultados de los cuadros 5 y 6, podemos ob-

<sup>6</sup> Los porcentajes de obreros y empleados están con base en información interna proporcionada en AHMSA Monclova, enero 1989.

**CUADRO 5**  
**Evolución del personal del grupo AHMSA (a),**  
**1970-1987**

Año	Núm. de trabajadores
1970	15 620
1971	16 542
1975	20 456
1976	26 220
1979	27 488
1981	30 068
1987 (b)	24 872

(a) Incluye filiales de AHMSA.

(b) De enero a mayo.

Fuentes: AHMSA *Avante*, 1976, núm. 285, septiembre-octubre, p. 7; *Sidermex Informa*, 1980, núm. 1, agosto, p. 7 y *AHMSA 45 años de aniversario 1942-1987*, p. 10.

servar en el grupo AHMSA que los años posteriores a 1982, muestran una reducción considerable de empleados que pasa de 30 068 personas en 1981 a 24 872 en 1987, es decir, 17.29% menos, mientras que AHMSA-Monclova presenta en esos años un incremento de 10.7% con ligeras variaciones en el periodo de 1983 a 1987. Aún en este último año, no ha habido fuertes reajustes de personal y el Plan de Reconversión está lejos de mostrar sus efectos. No será sino hasta 1989 cuando el nuevo gobierno del país inicie la primera etapa de modernización de la empresa.

Sin embargo, la política de descentralización económica realizada por el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado, había originado modificaciones sustanciales en el grupo AHMSA. La venta o cierre de algunas filiales de esta empresa muestran la disminución en el número de trabajadores de ese grupo paraestatal (véase cuadro 6).

Como vimos anteriormente, los datos estadísticos nos indican un cambio de tendencias en la política económica y social de la empresa; por un lado, la descentralización a que tiende el gobierno de Miguel de la Madrid, a fin de aligerar el peso económico de la paraestatal y, por otro, una disminución en el número de personal que labora en el grupo AHMSA.

La crisis originó, entre otras cosas, que el gobierno buscara una mayor eficiencia y rentabilidad de las empresas paraestatales. Los subsidios pasaron a la historia; sólo las industrias más productivas estarían en condiciones de sobrevivir. Por otra parte, el clima social que se vivía al interior de AHMSA en Monclova, se transformaría radicalmente.

Poco antes de la crisis económica de 1982, y analizando re-

**CUADRO 6**  
**AHMSA Monclova (Coah.), planta I y II,**  
**personal empleado por año, 1977-1987**

Año	Obreros	Empleados	Total	Obreros Porcentaje	Empleados Porcentaje
1977	12 111	3 318	15 429	78.49	21.51
1978	13 602	3 608	17 210	79.03	20.94
1979	13 814	3 393	17 207	80.28	19.72
1980	15 210	3 470	18 680	81.42	18.58
1981	15 657	3 607	19 264	81.28	19.72
1982	15 415	3 546	18 961	81.30	18.70
1983	16 968	3 816	20 784	81.64	18.36
1984	16 907	4 033	20 940	80.74	19.26
1985	17 169	4 008	21 117	81.07	18.93
1986	16 881	4 107	20 988	80.43	19.57
1987	17 023	4 304	21 327	79.82	20.18

Fuente: Información Interna en Oficinas de AHMSA en Monclova, febrero, 1989.

trospectivamente el clima social de dicha paraestatal, podemos afirmar lo siguiente: durante el periodo de 1971-1982 la fuerza sindical tomó un mayor impulso, con la peculiaridad de organizar un sinnúmero de paros de trabajo en las dos plantas productoras de la siderúrgica; con justificación o sin ella, por el más mínimo detalle de protesta se suspendían las labores en uno o más departamentos, ya sea por horas o incluso por días. La rivalidad obrero-patronal se hizo sentir cada vez con mayor intensidad, de tal suerte que los empleados de confianza tenían poca o ninguna autoridad sobre sus subordinados obreros, restringiéndose incluso su acceso a ciertos departamentos.<sup>7</sup> Además de estos hechos casi cotidianos en AHMSA, la sección 147 del sindicato, realizó dos huelgas importantes en la planta I: una en 1977 y otra en 1980; si bien, la última tuvo poca trascendencia en los logros obtenidos, la primera fue todo un éxito para las demandas obreras. La sección 288 (planta II) realizó en 1982 una huelga, y recientemente, en mayo de 1989, la última y más larga que se haya registrado en AHMSA hasta la fecha.

Es interesante observar que a medida que el sindicato obtenía mayores logros, se cimentaba su poder, el cual mantenía cierta independencia de la tutela gubernamental, eso se demostró con el

<sup>7</sup> Con base en pláticas sostenidas en el interior de la empresa y sindicatos en Monclova, Coah., feb., 1989.

triunfo del PAN (partido mayoritario en Monclova) en dos periodos municipales consecutivos.

En una ciudad eminentemente obrera, el triunfo arrollador del PAN parecía un tanto paradójico; los votantes, en su mayoría obreros, dieron la victoria a un conocido industrial de la ciudad, el señor Carlos A. Paez Falcón quien con el lema "El cambio llegó", logró limar asperezas y obtener el apoyo de la gran mayoría en Monclova. Con su dura línea de oposición contra el sistema, alcanzó una gran simpatía entre la clase obrera. El periodo de su gobierno fue de 1978 a 1981. El siguiente gobierno municipal lo presidió el señor César García Valdez (1981-1984), un exobrero de AHMSA con estudios de licenciatura y candidato del mismo partido (PAN).

Con estos dos triunfos, el partido oficial sufriría un fuerte revés en la ciudad obrera de Monclova, por segunda ocasión desde su fundación.

Los años de crisis cambiaron la visión proletaria y el relativo auge sindical que se perfilaba a fines de los setenta. En efecto, las siguientes elecciones a la presidencia municipal que se realizaron durante los años de crisis, se caracterizaron por dos victorias frustradas del PAN y la postura enérgica del gobierno, que impuso a un mediador del PRI, el cual debía trabajar con regidores de ambos partidos que se disputaban la victoria (PRI y PAN). Así pues, los años de crisis marcaron una nueva etapa en la vida social tanto de la empresa como de la ciudad de Monclova.

La "libertad sindical", que en ocasiones había degenerado en "libertinaje", es sofocada por los cambios estructurales que requiere la empresa.

En 1984 se realiza en AHMSA Monclova una encuesta por el investigador Bizberg, quien encuentra dentro de los resultados obtenidos una situación de trabajo satisfactoria.

Más tarde, en 1986, el investigador Vincent Redonnet efectúa otro estudio, a través de una encuesta realizada en las dos plantas de Monclova. Aunque no es el propósito de este trabajo penetrar en el tema, podemos afirmar al igual que Redonnet, que los resultados reflejan un clima social satisfactorio dentro de la empresa. Sin embargo, la importancia concedida a los incentivos económicos por parte de los trabajadores de AHMSA, tanto empleados de confianza como obreros, es definitiva en los años de crisis.<sup>8</sup> En efecto, 83.83% de los empleados de confianza dijo preferir motiva-

<sup>8</sup> Para mayor información véanse los resultados de la encuesta realizada, pregunta XII, Vincent Redonnet, 1990: 289.

ciones de tipo económico, y 83.7% de los obreros coincidieron en esto.

No cabe duda que en ese lapso de crisis, los trabajadores estaban más interesados en asegurar su trabajo que en continuar sosteniendo sus antiguas rivalidades obrero-patronales. Además, el director general de AHMSA, en ese tiempo el ingeniero Eugenio Alanís, se abocó desde su llegada en 1983, a "sanear" el clima social de la empresa paraestatal. Los famosos PRO I y PRO II que incluían cursos de adiestramiento y de "sensibilización" al personal, lo que se llamó reconversión humana, aunado al miedo de perder el empleo, vinieron a modificar el clima social que la empresa había vivido poco antes de la crisis.

La productividad y la modernización son ahora las pautas a seguir, y no parece existir otra alternativa. En un mundo de innovaciones tecnológicas constantes y de fuerte competencia, tanto el paternalismo del gobierno mexicano, como los ideales frustrados de cambios sociales radicales quedan atrás, para dar paso a un nuevo horizonte que se dibuja como un objetivo universal en los albores del siglo XXI, producir con productividad y rentabilidad.

En lo que concierne a los salarios de AHMSA, podemos decir que a pesar de que son los más altos de la ciudad, sufrieron un fuerte deterioro en los años de crisis. Según el cuadro 7, detectamos que ya en 1981 existía una ligera disminución del salario real de los trabajadores.

A partir de 1982, los efectos de la crisis económica se hacen sentir más fuertemente sobre la desvalorización de los salarios; así pues, un obrero mecánico especializado, en 1982 alcanzaba un salario diario de \$525.93, pero después de deflacionarlo a precios de 1978, el salario real llegaba solamente a \$173.23 pesos por día; o sea, 40.87% menos que en 1982. En 1983 el deterioro salarial se acentúa aún más en todas las categorías salariales, pero sobre todo en los soldadores de segunda, donde los salarios bajan 68.17% en relación con 1978. Así, en el periodo de 1982 a 1988, mientras que los salarios continuaban aumentando a precios corrientes, bajan a precios reales.

Como podemos analizar en el cuadro 7, la crisis repercutió negativamente sobre los salarios reales de los trabajadores. Sin embargo, y debido a la disminución en la oferta de empleo por parte de las empresas en Monclova, el tener un trabajo "seguro" representaba un fuerte aliciente para cualquier trabajador de AHMSA.

La situación de la fuerza de trabajo de AHMSA viene a ser cada vez más crítica a medida que la empresa se acerca a sus nuevas políticas de producción que implican una "modernización" y

**CUADRO 7**  
**Salarios diarios de los obreros sindicalizados (en pesos) 1982-1988**

Oficio	Años						
	1978	1981	1982	1983	1984	1986	1988
1) Mecánico especializado							
Sal. precio mercado	293	525.93	525.93	939.32	1 947.30	4 196.74	14 996.00
(precios reales)(a)		275.21	173.23	153.25	192.02	140.86	121.98
2) Mecánico aprendiz							
Sal. precio mercado	179.5	344.36	344.36	620.37	1 346.37	3 131.11	11 188.23
(precios reales)		180.19	113.42	101.21	132.76	105.09	91.00
3) Soldador de segunda							
Sal. precio mercado	240	446.82	446.82	802.54	1 689.59	3 744.38	13 379.57
(precios reales)		233.81	147.17	76.37	166.60	125.68	108.83
4) Soldador aprendiz							
Sal. precio mercado	179.5	344.35	344.36	620.37	1 346.67	3 131.11	11 188.23
(Precios reales)		180.19	113.42	101.21	132.76	105.09	91.00

Año base = 1978.

(a) Los precios reales fueron deflacionados a partir del índice de precios al consumidor.

Fuente: elaborado con base en información interna del sindicato secc. 147, Monclova, Coah., 1988.



el recorte de personal, a fin de asegurarse una disminución en sus costos.

### **Hacia la modernización de la empresa AHMSA**

#### *La reconversión industrial de AHMSA*

Después de que el país había mantenido un exceso de demanda de acero, en relación con su producción durante los años sesenta y setenta, en los ochenta, a raíz de los problemas económicos derivados de la crisis que se inicia en 1982, se originan cambios en las estructuras económicas, obligando al país a diversificar sus mercados en el exterior. La disminución del precio internacional del petróleo, principal producto de exportación e ingresos de México, un excesivo endeudamiento con fuertes pagos en relación con el PIB del país, y las constantes devaluaciones de la moneda nacional, presentaban un panorama oscuro de la economía mexicana.

La sobreprotección de la industria nacional en las décadas anteriores, sobre todo a partir del periodo de "desarrollo estabilizador", había originado un cierto rezago tecnológico acompañado de una disminución de calidad y precio de la mayoría de los productos nacionales, en relación con otros países exportadores, situación que ponía en evidencia la vulnerabilidad tanto de la industria nacional como de la rama siderúrgica.

Ante el panorama sombrío de la crisis, la industria siderúrgica mexicana, considerada antaño por el gobierno como uno de los "pilares de la economía" del país, presenta a principios de los ochenta una serie de problemas internos, tales como: equipo anticuado, exceso de personal, endeudamiento, baja productividad etc.; todo ello pone en duda la rentabilidad del grupo siderúrgico más importante del país, el grupo paraestatal Sidermex.

El fuerte golpe del cierre de la empresa Fundidora en la ciudad de Monterrey, N.L., en mayo de 1986, coloca en estado de alerta a la empresa AHMSA, la cual debe modernizarse o sucumbir. Aunque los problemas políticos de Fundidora parecen haber tenido un fuerte peso en la decisión de su cierre,<sup>9</sup> no podemos negar que Fundidora Monterrey había efectuado tardíamente ciertas innovaciones tecnológicas, a diferencia de AHMSA que se había mantenido más a la vanguardia en ese campo.

<sup>9</sup> Según entrevistas sostenidas con ex líderes y obreros en la ciudad de Monterrey.

A principios de la crisis económica, AHMSA se encuentra sumamente endeudada, situación financiera que la agobia; sin embargo, el gobierno federal decide absorber los pasivos de AHMSA en 1984. Las razones son bien claras: el poder sindical de esta empresa es más maleable que el de Fundidora; además, AHMSA significa la fuente más importante de trabajo e ingresos de la región centro del estado de Coahuila. Sin esta empresa paraestatal, la ciudad industrial de Monclova se vería fuertemente afectada; pero no sólo ésta sino también los municipios circundantes, principalmente Ciudad Frontera, Castaños y San Buenaventura; mientras que en Monterrey, Fundidora, aunque importante, era una de tantas empresas de esa ciudad. Por otra parte, AHMSA tenía equipo más moderno y eficiente que Fundidora. La segunda planta productora de AHMSA, instalada en 1976 en Monclova, así como la fuerte inversión realizada en la planta peletizadora<sup>10</sup> a principios de los ochenta, con un ferrocarril de 382 km de longitud (el segundo más largo del mundo), ponían en duda el que AHMSA tuviera un destino semejante al de Fundidora Monterrey; por lo menos, no parecía ser muy coherente. Sin embargo, las políticas económicas de la empresa iban a sufrir fuertes modificaciones, a fin de que AHMSA asegurara su rentabilidad y dejara de ser un fuerte peso económico para el gobierno, quien busca por todos los medios aligerar un exceso de egresos, con la venta de diversas paraestatales.

Con la absorción de los pasivos de AHMSA por parte del Estado, se dan los primeros pasos para la futura "reconversión industrial" de la empresa, ya que con ello el gobierno le exigirá eficiencia y rentabilidad.

En mayo de 1983, AHMSA comienza la etapa de "planeación estratégica" (PRO I), la cual tiene como objetivo, según declaraciones de los dirigentes de la empresa, recuperar los niveles operativos y frenar la decadencia del sistema productivo. Este plan considera dentro de los principales problemas de AHMSA: la falta de planificación, una imagen deteriorada de la empresa en el mercado, las malas condiciones del equipo y las instalaciones, etcétera.

En mayo de 1985, el gobierno federal autoriza la rehabilitación y optimización de las instalaciones de AHMSA, a fin de mejorar su operación productiva. Posteriormente, en septiembre de 1986, el gobierno formaliza el protocolo para ingresar al GATT, lo cual viene a ejercer una presión más sobre AHMSA, quien debe

<sup>10</sup> Empezó a funcionar en 1984 en plena crisis económica.

competir en su propio mercado interno con otras empresas siderúrgicas extranjeras más modernas y rentables.

Así pues, el problema de la crisis económica marca nuevas pautas y políticas económicas en el país y por ende, en la industria siderúrgica. La producción deberá mejorarse desde todos los puntos de vista: calidad, productividad, diversificación de producción de acero, rentabilidad, etc. Las políticas de antaño que promovían una mayor centralización, incremento de personal y del número de filiales de la empresa AHMSA, serían sustituidas por otras de descentralización y modernización, implicando un proceso contrario al periodo de 1971-1982, es decir, disminución de filiales y del número de trabajadores de AHMSA.

El poder sindical tiende a ser controlado y las huelgas evitadas en lo posible, con la consigna de trabajar más y ganar menos. Las concesiones a partidos opuestos al oficial en el municipio de Monclova no se darían más; al menos, durante el gobierno de Miguel de la Madrid, en el que se maneja con dureza la "apertura" a los partidos tal y como se había concedido durante la presidencia de José López Portillo.

El temor a perder la hegemonía en los ámbitos políticos por parte del partido oficial, pudo ser un factor que favoreció esa política de represión; en efecto, la falta de supremacía podía poner en problemas la estabilidad del país, en una situación de crisis, en donde los partidos de oposición sólo buscaban consolidarse para criticar al partido oficial, que durante poco más de 50 años gobernaba al país. Así pues, y ante estas circunstancias, la política dura del gobierno repercutiría también sobre AHMSA, donde todos los que habitamos en Monclova, conocemos de una u otra forma sus deficiencias productivas y de corrupción. El plan de modernización de la empresa llamado "Reconversión Industrial" era inaplazable. La empresa debía modernizar sus instalaciones, sustituir equipo obsoleto e incorporar tecnología de punta, que le permitiera obtener una productividad similar a las otras siderúrgicas modernas del mundo.

Todo ello, sin duda, implicaría también una reforma administrativa, sindical y del trabajo.

### **El plan de reconversión industrial**

El plan de modernización de AHMSA, llamado "Reconversión Industrial", se encuentra dividido en dos etapas: La primera va de 1987 a 1990 y, la segunda, de 1991 a 1995. La primera etapa está orientada principalmente a "eliminar restricciones operativas y

de optimización de los procesos, para aumentar la flexibilidad, calidad y productividad” de la empresa.

La segunda comprende el proyecto de modernización y automatización “teniendo como objetivo eliminar aquellos departamentos obsoletos y remplazarlos por procesos modernos y competitivos” (Plan de reconversión industrial de AHMSA, 1987: 2-187). Cada una de las etapas anteriormente mencionadas está acompañada de programas individuales, que aseguran la rentabilidad de la inversión (Plan de reconversión industrial de AHMSA, 1987: 2-187).

En este trabajo expondremos únicamente lo que consideramos más importante desde el punto de vista socioeconómico de la primera etapa del Plan de Reconversión Industrial, es decir 1987-1990.

Según indica el Plan, la primera etapa está orientada hacia la eliminación de restricciones operativas y de optimización de los procesos, a fin de mejorar la flexibilidad, calidad y productividad. Entre los principales objetivos destacan los siguientes:

1) Aumentar la productividad de la mano de obra.

2) Rehabilitar los equipos y las instalaciones de la empresa para lograr incrementar la capacidad de producción.

Para efectuar las reformas técnicas adecuadas, el Plan considera necesario una inversión de 260.7 millones de dólares entre 1987 y 1989, así como un gasto adicional para el mantenimiento y rehabilitación del equipo existente, de 338.4 millones de dólares.

El proyecto de rehabilitación y optimización de las instalaciones tiene como meta reducir los costos de producción y aumentar la productividad, para aprovechar la capacidad de las instalaciones existentes, lo cual ha favorecido un envejecimiento y decadencia de las instalaciones y equipos de AHMSA, lo que por otro lado, ha originado que la empresa se encuentre en un nivel tecnológico inadecuado, para la competencia y productividad de la misma.

Con la finalidad de mejorar las instalaciones existentes, el Plan propone efectuar ciertas reparaciones a fin de mantener la capacidad de producción de la empresa en un estado aceptable, entre las que podemos citar: reparaciones de los altos hornos 3, 4 y 5; de los equipos de B.O.F. y de colada continua en la siderúrgica II; rehabilitación de la planta de energía eléctrica I y II.

Hasta aquí, podemos observar que efectivamente existe, según el plan, un deterioro considerable en las instalaciones de AHMSA. Esta situación no es nueva, desde su creación AHMSA adquirió equipo de desecho procedente de Estados Unidos. En efecto, el primer alto horno instalado en AHMSA a principios de los años cuarenta, había sido adquirido en Saint Louis, Missouri, después

de haber sido abandonado desde la Primera Guerra Mundial. Los talleres originales de fundición y aceración de la planta I, los cuales funcionan hasta la fecha, fueron instalados en Monclova con el material de la estructura de un viejo hipódromo abandonado en el país vecino.<sup>11</sup>

Sin embargo, y aunque ese equipo se puso a funcionar y dio frutos en nuestro país, en donde principalmente se producía para el mercado interno, no podemos negar el atraso que tenía México ya desde mediados de este siglo con relación a otros países productores de acero. Si bien la mayor parte de las innovaciones tecnológicas en el mundo se aceleran en la segunda mitad de este siglo, la desventaja ya existía.

A medida que la tecnología en materia siderúrgica se desarrolló en el mundo, la falta de adecuación de México a esos cambios hizo cada vez más difícil su competitividad con el exterior. Sin embargo, esta situación quedó bien encubierta por el auge que tenía la demanda interna de acero. Los problemas financieros de la crisis económica que inician en 1982, vendrían a recrudecer la situación desventajosa de México, al poner en evidencia la falta de competitividad respecto al mercado externo.

Por otra parte, las restricciones financieras de la empresa, habían originado una falta de mantenimiento y adecuación del equipo, lo cual sin duda viene a agravar la situación de competencia y productividad de la empresa.

Además, entre otros objetivos el plan señala lo siguiente:

3) Utilizar al máximo la capacidad instalada.

En septiembre de 1986, AHMSA firma un acuerdo de restructuración financiera con el gobierno federal, donde la empresa se compromete entre otras cosas a lo siguiente:

a) Aumentar la producción de acero líquido para pasar de 2.603 millones de toneladas en 1985 a 3.649 en 1990; mientras que la producción de productos terminados deberá pasar de 1.950 millones de toneladas por año, a 2.727 en el mismo periodo.

b) Disminuir la producción de productos con calidad inferior, de 10% en 1985 a sólo 5.5% en 1990.

c) Incrementar el rendimiento de productos terminados de acero líquido, de 73% en 1985 a 74.7% en 1990.

d) Reducir el consumo de energía en 1990 a 13% menos que en 1985.

e) Aumentar la utilización de la capacidad instalada, pasando de 65% en 1985 a 91% en 1990.

<sup>11</sup> Con base en la revista AHMSA Avante varios números a partir de 1948 y en *Un hombre una obra*, 1977.

4) Un plan de calidad, el cual tiene por objeto: aumentar el rendimiento, disminuir la producción de productos terminados, así como los servicios de distribución y reparto de productos.

Para mejorar la producción de productos de primera calidad, AHMSA se propone aumentar progresivamente el rendimiento de 73% en 1985 a 75.4% en 1990, teniendo como objetivo mejorar la fabricación de productos de primera calidad de 90% en 1986 a 94.5% en 1990. Para obtener lo anterior según el Plan de Reconversión será necesario adaptar las instalaciones existentes y mejorar la tecnología a fin de proveer la calidad de acero requerida.

El Plan de Reconversión preve que para disminuir costos, será indispensable reducir el consumo de materias primas, de energéticos y de mano de obra, lo cual se logrará con la integración de mejor equipo en las instalaciones.

5) Desarrollar la producción de aceros nuevos, sobre todo la de aceros especiales de alta demanda, que no eran fabricados en el país, tales como: tubería para gas, lámina para construcción de plataformas marinas, rieles para el metro y ferrocarril, lámina cromada y de doble reducción, etcétera.

Hasta aquí hemos podido observar que el acondicionamiento del equipo e instalaciones de AHMSA, así como un mejoramiento y diversificación de la producción, se convierten en prioridades esenciales para la sobrevivencia de la empresa. A fines de la década de los ochenta, muchos de estos proyectos habían sido logrados con éxito. La producción de algunos aceros antes importados como la lámina para plataformas marinas y rieles para metro, ya se producen en AHMSA. La productividad mejoró mientras que la producción de aceros especiales se incrementaba.<sup>12</sup>

Hasta este punto, no hemos mencionado a la fuerza de trabajo, ya que lo trataremos por separado al finalizar la exposición de los puntos más sobresalientes del Plan de Reconversión Industrial. Así pues, en lo que concierne a la producción de la empresa, podemos observar al interior del programa los siguientes puntos:

a) "formación y desarrollo del elemento humano", al respecto el plan proyecta la formación de especialistas, en el interior de la empresa, con auxilio de expertos extranjeros, utilizando nuevas tecnologías. Por otra parte, se señala la necesidad de introducir nuevos métodos de trabajo en los campos administrativos, productivos y técnicos de la empresa.

<sup>12</sup> Con base en entrevistas en la empresa AHMSA y la conferencia impartida en la EIME (UAC), Monclova, Coah., por el jefe del Departamento de Relaciones Públicas de AHMSA, marzo 1988.

b) AHMSA efectuó una investigación para conocer mejor el mercado interno de acero, recabando información a través de 80 encuestas en empresas que representaban 70% de las ventas de AHMSA de Monclova, tratando de detectar cambios cualitativos y cuantitativos que intervienen en la demanda de acero, a causa tanto de la crisis económica del país, como de la penetración de productos extranjeros.

c) Por otra parte, el Plan de Reconversión señala que para estimaciones de la producción de los productos terminados, se tomaron en consideración las proyecciones de mercado establecidas por Sidermex en el periodo de 1987-1991. El nivel de la demanda de acero de 1991 a 1995 fue estimada utilizando la tasa media de crecimiento de ventas nacionales, por las importaciones que pudieran ser sustituidas.

Durante este lapso de cambios en la estructura productiva de la empresa, destaca la supresión del alto horno núm. 4 en 1990, así como una disminución de la producción de acero por el sistema Siemens Martin, mientras que se incrementará la producción de acero por el proceso B.O.F., esperándose que ya en 1989 alcance una buena capacidad productiva. Por otra parte se estima un aumento a su máxima capacidad, en la producción de colada continua, a medida que las inversiones sean orientadas a eliminar los problemas existentes dentro de la acería B.O.F.

En resumen, podemos decir de acuerdo con lo anteriormente descrito, que el Plan de Reconversión Industrial tiene como finalidad en su primera etapa de 1987 a 1990, organizar el sistema de producción de la empresa, de tal suerte que éste resulte más productivo y rentable. Los programas de inversión, que son propuestos en dicha etapa, tienden a eliminar restricciones operativas, aumentar la calidad de los productos, reducir costos, dar mantenimiento y rehabilitar los equipos, renovar los activos, introducir un sistema tanto de información como de control, asegurar la formación y desarrollo del "elemento humano".

El Plan propone un gasto total de 338.4 millones de dólares en el periodo 1987-1990 cuyas partidas más importantes se desglosan de la siguiente manera:

a) En 1987, 27.74% de la inversión se destinaría al mantenimiento del equipo.

b) En 1988, 31.45% se aplicaría en la eliminación de restricciones operativas.

c) En 1989, 36.46% se utilizaría en mejorar la calidad de los productos (Plan de reconversión industrial, 1987: 2-187).

### **La fuerza de trabajo**

Por otra parte, en lo que concierne a la fuerza de trabajo del periodo 1987-1990 establecido en el Plan de Reconversión Industrial, podemos apreciar lo siguiente:

Al final de la primera etapa, el Plan presenta la necesidad de una disminución considerable de mano de obra, tanto en las áreas de construcción como en los talleres de mantenimiento y equipo. Se menciona igualmente un acuerdo con el sindicato a fin de desocupar a 2 813 trabajadores, llegando en 1990 a 18 279 personas (incluyendo obreros y empleados de confianza).

En lo que respecta al mejoramiento de la productividad de la fuerza de trabajo, el Plan señala como indispensable formar especialistas en la misma empresa, con ayuda de técnicos extranjeros a fin de facilitar el empleo de nuevas tecnologías; igualmente indica la exigencia de introducir nuevos métodos de trabajo en los campos tanto administrativos como productivos y técnicos; todo ello a fin de mejorar la productividad y desarrollar la producción de nuevos aceros (aceros especiales). Se considera importante analizar el mercado interno de acero, estudiando las necesidades cualitativas y cuantitativas de sus clientes.

En resumen, la primera etapa del Plan está dirigida a reorganizar ciertos departamentos de AHMSA, tratando así de mejorar la calidad y productividad. Por otra parte, el Plan presenta como un hecho imprescindible reducir el personal en ciertas áreas de producción, a fin de mantener su equilibrio productivo y rentable.

Aunque el Plan de Reconversión Industrial inicia literalmente en 1987, éste ya había sentado sus bases desde 1983 con el inicio de PRO I (1983-1986), en donde según declaraciones del propio director general de AHMSA en ese tiempo, ingeniero Sergio Romero Roaro, el PRO I tenía como finalidad, entre otras cosas, mejorar el clima social, atacando la actitud negativa de los trabajadores. En efecto, poco antes de la crisis, los obreros estaban en una posición de abierto choque con la empresa. Las relaciones obrero-patronales se habían deteriorado fuertemente a fines de 1982. PRO I persigue como objetivo principal mejorar el clima social de la empresa, lo que los directivos llaman "reconversión humana", buscando una mejor comunicación con los obreros sindicalizados y restableciendo la autoridad de jefes medios. El Plan parece haber dado buenos resultados, en donde quizá el temor a perder el trabajo en una situación de plena crisis económica, fue un factor determinante.

Al principio de la administración de Miguel de la Madrid, el grupo sindical de AHMSA ejerció una fuerte presión paralizando la planta productiva; sin embargo, la paraestatal contaba con el



apoyo federal y despidió a 1 457 obreros de ese movimiento, de los cuales más tarde reubicó a 1 400, mientras que el resto nunca más sería reinstalado.<sup>13</sup>

Sin duda y de acuerdo con nuestras observaciones, podemos afirmar que la actitud sindical pasiva de los años de crisis se debió además de las presiones económicas y el miedo a perder el empleo, a que la fuerza obrera pudo percatarse, con el despido de ciertos líderes "peligrosos" y con el recorte de personal en algunos departamentos, del apoyo del gobierno hacia la empresa. La situación ya no era la misma que la que había prevalecido en el periodo 1971-1982. AHMSA buscaba su supervivencia y para ello tenía que ser productiva.

Los programas I y II, llamados PRO I y PRO II, se encuentran ubicados en la primera etapa de Reconversion Industrial de AHMSA, y constituyen una especie de plataforma al objetivo fundamental de los años de crisis, es decir, ser más rentable a través de planes concretos establecidos en lapsos cortos de tiempo. De acuerdo con los directivos de AHMSA, con los programas PRO I y PRO II, la empresa comienza a ser más productiva, la producción de acero líquido crece 20% en 1983, respecto a 1982. Los cambios realizados mejoran las relaciones humanas y por primera vez después de un largo periodo, los accionistas y empleados reciben reparto de utilidades en 1986.<sup>14</sup>

Según cifras publicadas por la propia empresa, ésta ha reducido sus costos en el consumo de energía, mientras que la productividad de la mano de obra en la producción de acero líquido se incrementa, pasando de 119 toneladas en 1982 a 135 toneladas en 1986 y 147 toneladas en 1987, situación que se atribuye a un mejoramiento en su clima social.<sup>15</sup>

La primera etapa del Plan de Reconversión Industrial fue estimada con un costo de 338 millones de dólares, de los cuales el Banco Mundial ha participado con 170 millones, y el resto debe ser cubierto con los propios recursos de la empresa.<sup>16</sup>

De acuerdo con lo anterior podemos concluir que el Plan de Reconversión Industrial, se encuentra en su primera etapa; aún hay que continuar con la política de abatir los costos y modernizarse, a fin de permanecer en el competido mercado del acero.

Por otra parte, la mano de obra empleada por AHMSA Monclo-

<sup>13</sup> Cifras según *Expansión*, vol. XX, núm. 499, México, D.F., 14 de septiembre 1988: 25.

<sup>14</sup> Entrevistas sostenidas en la empresa AHMSA Monclova, marzo 1989.

<sup>15</sup> Cifras según "Ingeniería Mecánica y Eléctrica", ene.-feb., 1988, pp. 4, 5 y 6.

<sup>16</sup> Datos según la conferencia realizada en la EIME-UAC, Monclova, por directivos de AHMSA en mayo 1987.

va tenderá a reducirse debiendo ser más selectiva, a fin de evitar conflictos laborales y mejorar la productividad, ya que de lo contrario podría ocasionar fuertes pérdidas para la empresa. De acuerdo con el Plan, AHMSA debería reducir su personal hasta llegar a 18 279 personas en 1990, situación que ya ha comenzado a realizarse con despidos de personal tanto de la planta I como de la planta II. Es muy probable que de existir una mayor exigencia en la disminución de sus costos, la empresa acelere el proceso de reajuste, aunque en esto trata de ser precavida y evitar así algún conflicto social más grande.

### **Modernización de AHMSA y su efecto sobre la fuerza de trabajo**

Coahuila, uno de los estados de la República con mayores niveles de bienestar económico-social en términos del PIB e ingreso per cápita,<sup>17</sup> requerirá en el periodo 1987-1995 incrementar sus estructuras de empleo, a fin de poder absorber la fuerte demanda de trabajo, que tendrá lugar como consecuencia de las tasas elevadas de natalidad de la década de los setenta.

Se espera para ese periodo de 1987-1995, que exista una demanda de 100 000 personas que se incorporarán a la edad activa (Secretaría de Programación y Presupuesto, INEGI, 1987: 10). En efecto, este grupo crece a una tasa promedio de 3.4% entre 1980 y 1990, es decir, por encima de 2.3% del total del crecimiento de la población, lo que viene a ejercer una mayor presión sobre la necesidad de crear nuevos empleos.

De acuerdo al cuadro 8 podemos observar que desde fines de la década de los ochenta y hasta 1993 la necesidad de crear nuevos empleos será inminente.

En el caso de la ciudad de Monclova, la situación es más alarmante, pues aunque la demanda de empleo representa únicamente 9.59% del total del estado tanto en 1990 como en 1995; la modernización por la que atraviesa la empresa AHMSA, principal fuente de empleo de la ciudad, vendrá a agravar, al menos a corto plazo la situación del empleo no sólo en la ciudad sino en los municipios aledaños. Según los resultados de los censos económicos de 1986, de los 46 335 personas que integran la PEA, 53.44% de la misma depende de la industria siderúrgica y de la metal-mecánica, es decir, de empresas derivadas del acero.

La política de modernización de AHMSA traerá como conse-

<sup>17</sup> Según datos oficiales de INEGI, Coahuila ocupa el 7o. lugar y está por encima de la media nacional de 1980 (Secretaría de Programación y Presupuesto, 1987: 9).

**CUADRO 8**  
**Coahuila y Monclova**  
**Número de personas que buscarán empleo, 1987-1995**

Año	Coahuila	Monclova (a)	Monclova y municipios aledaños (b)
1987	16 629	1 596	1 941
1988	16 407	1 576	1 915
1989	16 179	1 553	1 888
1990	15 942	1 530	1 860
1991	15 688	1 506	1 831
1992	15 406	1 479	1 798
1993	15 128	1 452	1 765
1995	14 585	1 400	1 702

(a) Elaboración personal con base en la participación de la PEA de Monclova-Frontera en la PEA de Coahuila 1980, suponiendo que la tasa se mantuviera constante.

(b) Incluye Monclova, Frontera, Castaños y Sanbuenaventura. INEGI

Fuente: Elaboración personal con base en datos de Coahuila. Cuaderno de Información para la Planeación, p. 52, INEGI.

cuencia el despido de un buen número de trabajadores principalmente sindicalizados. Además la empresa se verá fuertemente restringida en la posibilidad de crear nuevos empleos ya que en la década de los noventa entrará en la etapa de automatización, lo que implicará una mayor reducción en su personal; los trabajos que podrá ofrecer la empresa, serán únicamente en caso de vacantes y posiblemente sean de tipo eventual, evitando así que los trabajadores opongan una mayor resistencia al despido.

A menos que existan cambios drásticos en la política de la empresa, ocasionados ya sea por un incremento de la demanda de acero, o por nuevos tipos de crecimiento de AHMSA, parece ser muy poco probable que la empresa vuelva a convertirse en una fuente generadora de empleos estables en Monclova. De acuerdo al cuadro 6 citado anteriormente, vemos que a partir de la crisis de 1982, existe un claro estancamiento en la creación de nuevos empleos sobre todo a partir de 1983, año en el que el número total de trabajadores de confianza y obreros llegó a 20 784.

Para 1986 la cifra se mantiene casi constante situándose en 20 988 trabajadores; para 1987 llega a 21 327, sólo 2.6% más que en 1983.

Como podemos observar, Altos Hornos de México ha dejado de ser en los años de crisis, una empresa capaz de absorber mano de obra. El objetivo de generar empleo de las décadas anteriores, ha sido sustituido por el de la modernización y la competitividad. Las tendencias actuales del mercado internacional del acero y la

apertura comercial del país, hacen que AHMSA se convierta en una empresa que lucha más por su supervivencia que por generar fuentes de trabajo; en efecto, lejos de crear nuevos empleos busca disminuir su nómina a fin de bajar sus costos.

La década de los ochenta ha trazado una nueva pauta para AHMSA y el resto de las empresas de Monclova, que de una u otra forma dependen de la situación de aquella. De acuerdo con los datos obtenidos, en 1987, 55 empresas cerraron, y en 1988 otras 68 más.<sup>18</sup>

Aunque no tenemos información precisa sobre el número de trabajadores despedidos, lo que sí es seguro es que la mayoría de las empresas de la industria metal-mecánica están trabajando a menos de 50% de su capacidad instalada, lo que sin lugar a dudas ha restringido aún más la posibilidad de generar empleos. Las pequeñas y medianas empresas han reducido el número de sus trabajadores, ya que según datos obtenidos se ha contraído la producción, siendo únicamente costeable producir aquello que les soliciten y tengan posibilidad de vender.<sup>19</sup>

### **Desempleo en Monclova**

Desde 1983, el fantasma del desempleo rondaba la próspera ciudad industrial de Monclova. A principios de la administración de Miguel de la Madrid, después de disputas entre AHMSA y los trabajadores, la empresa, con el apoyo federal, cesa a 1 457 trabajadores, reubicando poco después a 1 400. A partir de ese momento se inicia en la paraestatal una serie de reajustes aún débiles pero frecuentes. En 1984 algunos departamentos de la siderúrgica I estaban inactivos y en febrero de ese año la empresa paraliza el cuarto horno; posteriormente, en agosto podemos leer en los periódicos citadinos que 270 de los despedidos de AHMSA, subsistían gracias a un programa de becas que la paraestatal daba a los obreros sin empleo, mientras éstos se capacitaban; la beca correspondía a la mitad del salario normal, lo que les permitía sufragar sus gastos más elementales (*El Tiempo*, 24 de abril de 1984: 1A).

Posteriormente en 1985, una fuerte acusación de fraude caería sobre la fuerza de trabajo de la siderurgia, después de que el IMSS da a conocer que 1 700 certificados de incapacidad temporal

<sup>18</sup> Datos obtenidos en Canacintra, Monclova, 1988, se refiere a microindustrias y talleres familiares.

<sup>19</sup> Visitas a diversos talleres, microindustrias y pequeñas empresas, mayo de 1988.

habían sido sustraídos y mal utilizados por obreros de las plantas I y II, entre ellos 11 empleados de confianza.

Con esto, la empresa después de investigaciones previas despide a 250 trabajadores implicados en el caso (*El Tiempo*, 30 de octubre de 1985: 3A).

A partir de ese momento, disminuye la presión por parte del sindicato y comienza a agravarse la división sindical de tipo ideológico. Paralelamente a esta situación de desempleo, otras empresas de la industria metal-mecánica que habían visto contraerse sus ventas, inician despidos desde 1983; así, "La Sierrita" desocupa a 48 trabajadores y COMMSA a 25 más en mayo. Por otra parte PROTUMSA, filial de AHMSA, desocupa ese año a 19 obreros sindicalizados (*El Tiempo*, 22 de febrero de 1983: 1; 1 y 26 de mayo de 1983: 1).

Además de los despidos, disminución de horas de trabajo, etc., en 1985 se incrementa el desempleo de otras empresas de bienes de capital, donde FUMOSA y COMMSA, situadas en la ciudad vecina (Ciudad Frontera), liquidan a 80 trabajadores más. La contracción de la demanda de sus productos es la principal causa (*El Tiempo*, junio 11 de 1987: 1).

En mayo de 1986, el grupo paraestatal Sidermex sufre una fuerte sacudida con el cierre de la empresa Fundidora Monterrey, sentándose el precedente de que la siderúrgica no era inmune a ser clausurada en caso de incosteabilidad. Así pues, AHMSA, el primer productor de acero del país que tenía desde años anteriores a la crisis serios problemas económicos y sociales, no quedaba al margen de esa posibilidad; al menos así se manejaba la situación tanto por parte de la empresa, como por otros medios de comunicación. No cabe duda que el caso de Fundidora fue bien aprovechado para crear un cierto pánico dentro de los trabajadores.

En 1986 otro despido registrado en AHMSA fue en el departamento de fundición, con 96 trabajadores que quedaron sin empleo. Este año se caracteriza por ser duro para la economía nacional, la inflación se acentuó, mientras que la demanda de acero continuó contrayéndose, y aunque AHMSA aún no efectúa despidos masivos en esa fecha, los problemas de la empresa repercuten sobre otras de la ciudad que dependen de Altos Hornos de México. A fines de 1986, 140 talleres proveedores de la paraestatal habían liquidado a 1 200 trabajadores de la industria metal-mecánica (*El Tiempo*, 3 de septiembre de 1986: 5A).

Aunque AHMSA aún no realiza hasta ese año despidos masivos, continúa con la política de ceses frecuentes y en pequeñas dosis, además de que mantiene un fuerte contingente de empleados eventuales, los cuales puede despedir sin tanto esfuerzo. Según

declaraciones del sindicato de la sección 147, había para ese año más de 700 obreros eventuales (*El Tiempo*, 24 de agosto de 1986: 7A).

La crisis que provocara, entre otras cosas, la fuerte contracción de la demanda de acero en el país, obliga a AHMSA a disminuir la demanda de ciertos productos a sus proveedores, y en ocasiones a aplazar los pagos, afectando indirectamente el cierre parcial o total de otras empresas, pequeños talleres, microindustrias y hasta empresas de mediana importancia como es el caso de REBASA, la cual proveía a AHMSA de fundentes; esta empresa despide en 1986 a 1 000 trabajadores debido a la disminución de pedidos de la paraestatal.

A fin de evitar un mayor desempleo, AHMSA paraliza parcialmente algunos departamentos de la planta I y transfiere a trabajadores de la construcción de esta planta, a reparar en la II las instalaciones de la pelletizadora.

De acuerdo con la encuesta realizada en 1986 por Vincent Redonnet, la mayor parte de los trabajadores de AHMSA se encuentran satisfechos con su trabajo. AHMSA se ha caracterizado por ser la empresa con más altos salarios y prestaciones (de \$3 698.00 diarios en 1986 contra \$2 060.00 en el resto de las empresas).<sup>20</sup>

Las políticas de diálogo y motivaciones de la empresa con los trabajadores parecen haber dado su fruto, pero un factor determinante ha sido sin duda el miedo de perder su empleo, originando que los obreros muestren satisfacción en su trabajo, según las respuestas afirmativas de la encuesta de 1986.

Hasta 1988 la empresa trata de evitar las huelgas negociando con el sindicato; por otra parte, otorga pequeños aumentos salariales antes de que le sean solicitados y trata de que todos aquellos trabajadores con 20 o 25 años de servicio puedan retirarse voluntariamente de la empresa aún sin haber cumplido 60 años, procurando así que los individuos que no desean trabajar sean eliminados libremente. Además, los despidos voluntarios resultan benéficos para ambas partes, aunque no existen datos oficiales que hayamos podido obtener. Según la prensa, en 1988, 500 trabajadores entre obreros y de confianza salieron espontáneamente de la empresa. Con la base anteriormente mencionada, las buenas indemnizaciones eran un fuerte incentivo para los trabajadores.

Para 1987, 55 pequeñas empresas habían cerrado y el número se incrementó a 68, lo cual nos muestra claramente el deterioro en el empleo.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Datos salariales hasta diciembre de 1986 y encuesta de Vincent Redonnet en mayo de 1986 (1990).

<sup>21</sup> Datos proporcionados por Canacindra, Monclova, 1988.

A la demanda de trabajo como consecuencia del crecimiento natural de la población de años anteriores, se suma ahora un buen número de desempleados; situación que se tornará más crítica, cuando se incrementen los reajustes en AHMSA, con motivo del Plan de Reconversión Industrial.

Aunque en un principio la euforia de los millones recibidos por concepto de indemnización parece no afectar a la ciudad, es importante que se tomen medidas serias para crear nuevas fuentes de trabajo y evitar un éxodo de la ciudad hacia otras regiones del estado o del país.

De acuerdo al Plan de Reconversión Industrial, la empresa se propone disminuir el número de sus trabajadores, para llegar en 1990 a 18 279 o sea, 2 813 menos que en 1987, lo que representa una reducción de 14.29% en relación con los trabajadores de 1987. Sin embargo, en febrero de 1989, la empresa presentó ante las oficinas de Conciliación y Arbitraje de la Secretaría del Trabajo, un listado dirigido al líder del sindicato minero (Napoleón Gómez Sada) en el cual se estipula el despido de 6 673 trabajadores, incluyendo personal de confianza y sindicalizado de las dos plantas productoras (I y II) de Monclova (*La Voz*, 9 de febrero de 1989: 4-5A).

Según las propuestas de la empresa ante el sindicato, ésta requería desocupar entre 30 y 40% de su personal a fin de laborar con un equipo más moderno, y aumentar la productividad (*La Voz*, 25 de enero de 1989: 1 y 6A).

Poco antes de la reanudación del contrato colectivo de trabajo que se celebra cada año el 5 de marzo, la empresa ponía en evidencia la imperante necesidad de reducir un mayor número de personas de su nómina.

Después de una serie de discusiones obrero-empresariales, a favor y en contra del despido, la sección 147 de la siderúrgica I amenaza con una huelga, proponiendo que primero se firme el contrato y después se haga el reajuste de personal, mientras que la empresa alega efectuar primero el recorte. El 8 de abril de 1989 se lee en la primera plana de los diarios de la ciudad, el reconocimiento ineludible del reajuste de AHMSA por parte del máximo líder nacional del sindicato de trabajadores mineros y metalúrgicos. En efecto, según la noticia, Napoleón Gómez Sada afirmaba que se efectuaría un reajuste de 4 458 trabajadores de AHMSA en Monclova, a pesar de las protestas pacíficas o violentas de los obreros, hecho considerado indispensable para la sobrevivencia de la empresa. El reajuste de personal sería en tres fases: la primera con un despido de 1 743 trabajadores; seis meses más tarde, la segunda con 1 315 y, antes de que finalizara 1989, 1 400 despedi-

dos más. De acuerdo con la nota periodística, el líder concluyó diciendo: "defendimos hasta el último minuto para que el reajuste fuera lo menos grave, pues la empresa planteaba la liquidación de 9 100 trabajadores" (*El Tiempo*, 8 de abril de 1989: 1A).

El 4 de mayo de 1989, se anuncia en los diarios de Monclova la lista de los 1 743 trabajadores que saldrán despedidos; en esta lista se incluye el nombre del departamento, número de ficha y nombre de cada trabajador, todos ellos obreros (*La Voz*, 4 de mayo de 1989: 3e).

El 8 de mayo comienza el éxodo de los trabajadores (*La Voz*, 8 de mayo de 1989: 1A), iniciándose así la primera fase de desempleo de los 4 458 que saldrían en 1989, cuya liquidación sería a partir del 15 de mayo de ese año.

Aunque las cifras citadas anteriormente fueron las publicadas, según algunos delegados de la sección 147, se efectuó un despido mayor que fue solapado por el comité de esta sección sindical (*Vanguardia*, 12 de mayo de 1989: 1A); esto no lo hemos podido confirmar. El 2 de junio, y de acuerdo con datos oficiales, salen 90 empleados de confianza, los primeros de los 900 que deben salir de la factoría.

El 3 de junio se anuncia la segunda fase de reajuste de AHMSA I, con un despido de 1 315 trabajadores quienes saldrían en un mes más a partir de esa fecha, y durante un lapso de seis meses (*La Voz*, 3 de junio de 1989: 1A).

El 10 de junio de 1989, se da a conocer la lista definitiva por departamento y oficio, así como el número de reajustados, siendo un total de 1 315 (*Vanguardia*, 10 de junio de 1989: 3B).

Con esto y la primera fase de desempleo suman 3 058 desempleados de AHMSA en Monclova, cifra superior al total previsto por el Plan de Reconversión Industrial. La situación económica y competitiva de la empresa, probablemente haya sido distinta a la estimada inicialmente por el Plan de Reconversión, el cual consideraba la necesidad de desocupar a un total de 2 813 trabajadores entre 1987 y 1990. Sin embargo, la cifra de 4 458 trabajadores que saldrían a más tardar en 1989, representa 63.10% más del valor inicial, sin contar a aquellos que salen de manera voluntaria, por vejez o enfermedad. Si bien las cifras manejadas ante la opinión pública a principios de 1989 indicaban 7 000 trabajadores, e incluso se llegó a mencionar en los diarios ciudadanos que serían 9 000, no hemos podido confirmar si fue solamente manejo publicitario a fin de mostrar la "victoria sindical", o la complacencia de la paraestatal con los trabajadores y quedar así bien con la opinión pública, o si realmente se tenía la intención de desocupar a un mayor número de trabajadores. Lo cierto es que aún en la primera etapa



de Reconversión Industrial, AHMSA incrementó en 63.10% el número de despedidos, de acuerdo con las intenciones marcadas en dicho plan, lo que nos hace pensar que la competencia a la que se enfrenta la empresa y la modernización de la misma pueden aún dar muchas sorpresas en la segunda etapa, en donde la automatización será inminente, es decir, en el periodo de 1991 a 1995.

### **La huelga de la sección 288**

Uno de los problemas más graves que han tenido tanto la empresa como los obreros es la huelga de la sección 288 de la planta siderúrgica II, la más moderna de la empresa.

El 22 de mayo de 1989 y después de no haber llegado a ningún acuerdo entre las partes, los obreros de la planta II deciden ir a la huelga, alegando que la empresa quiere mutilar 11 cláusulas del contrato colectivo de trabajo; por su parte, AHMSA no está dispuesta a ceder y tramita la inexistencia de la huelga. La situación se vuelve cada vez más tensa, a medida que los huelguistas buscan inútilmente apoyo en la sección 147 (de la siderúrgica I) la cual se mantiene al margen, y por otra parte buscan entrevistarse con el presidente Salinas de Gortari, entrevista que nunca consiguen. La guerra fría que había declarado la paraestatal, parecía alargarse y a pesar de la pérdida de cifras millonarias, ninguna de las dos partes estaba dispuesta a ceder. No fue sino el 11 de julio, después de 51 días, que sin conseguir cambiar la postura de la empresa, los trabajadores deciden levantar la huelga. El convenio celebrado entre ambas partes estipula la suspensión, por dos años, de cuatro artículos del contrato colectivo de trabajo, el despido de 865 obreros y la realización de 142 trabajos de modernización en la planta II.<sup>22</sup> Estas condiciones aunadas a la restitución de sólo 50% de los salarios caídos, resultaron poco benéficos, o quizás aun, perjudiciales para los obreros.

La huelga perjudicó económicamente a la empresa, pero ésta sentó el precedente de ejercer mano dura. En varias ocasiones se habló de despido masivo y cierre de la siderúrgica II. En los diarios de la ciudad se mencionaba a menudo el caso de Fundidora, a fin de ejercer mayor temor sobre los huelguistas.

Los obreros de Monclova se dieron cuenta de que estaban solos, y que la lucha contra la paraestatal no sería nada fácil.

A 15 días de firmado el convenio con el que se puso fin a la

<sup>22</sup> Periódicos varios del 22 de mayo al 11 de julio de 1989, *La Voz* y *El Tiempo*.

huelga, AHMSA anuncia la salida de la primera fase de reajuste de la planta II en la que cesará a 856 obreros sindicalizados; en tres etapas: 365 en la primera etapa, 265 en la segunda, y en la fase final 236 obreros, teniendo como fecha inicial 15 días después de firmado el convenio y, como fecha límite, enero de 1990 (*El Tiempo*, 7 de agosto de 1989: 2A; 27 de octubre de 1989: 2A).

Aunque la primera fase de reajuste del Plan de Reversión Industrial no ha finalizado, hemos podido observar la gran cantidad de desempleo y subempleo que ésta ha originado.

Las medidas gubernamentales tomadas para aminorar los efectos aún no se hacen sentir y aunque se prepara una política para diversificar la industria local y atraer maquiladoras, este proyecto está aún en su etapa inicial. Es mucho lo que hay que hacer; desgraciadamente para Monclova, la fuerte dependencia que la ciudad tiene de Altos Hornos de México, origina mayor gravedad con la modernización de la empresa.

Los parques industriales y el mejoramiento general de Monclova tienen un fuerte atraso en relación con las necesidades inmediatas de atraer nuevos capitales a esa ciudad, que por varias décadas se ha dedicado únicamente a la producción de acero y a la industria metal-mecánica, lo que ha constituido un enclave económico que lejos de promover un polo de desarrollo, se ha enfrasado en esta rama industrial.

### **Reflexión final**

De acuerdo con la información expuesta en el punto sobre "La crisis económica y la empresa AHMSA", en lo que se refiere a los aspectos sociales de la empresa, hemos podido analizar a través de los cuadros 5 y 6 que en general el grupo siderúrgico AHMSA muestra una disminución de 17.29% en el número de personas empleadas en 1987, respecto a 1981; es decir, antes de la crisis económica, las dos plantas productoras de Monclova muestran ligeros cambios positivos y negativos en el empleo de personal en el mismo lapso de 1981 a 1987, o sea, antes de que se iniciara el reajuste motivado por la reversión industrial de la empresa. Todo ello nos muestra un estancamiento en la generación de empleos de la paraestatal; así, en 1983 existía un total de 20 784 trabajadores, y en 1986, 20 988, mientras que en 1987 llega a 21 327.

Posteriormente, en el inciso sobre "Modernización de AHMSA y su efecto sobre la fuerza de trabajo", podemos apreciar según el cuadro 8, que las necesidades de empleo en Monclova crecen en el periodo de la primera y segunda etapa del Plan de Reconver-

sión Industrial. Como lo muestran los datos de 1987 a 1990, y según la proyección de 1991 a 1995 respectivamente, con un monto total para ambos periodos de 12 092 nuevos empleos, todo ello como efecto de las altas tasas de natalidad de la década de los setenta.

Mientras la necesidad de generar nuevos empleos se incrementa, existe una contracción de la oferta por parte de AHMSA principal fuente de trabajo de Monclova. Esta empresa, debido a las políticas de modernización de la primera etapa del Plan, inicia ya en 1989 un despido masivo del personal excedente, a fin de disminuir sus costos.

Hemos podido constatar que, efectivamente, la modernización de AHMSA ha originado una disminución del personal ocupado de la empresa, en relación con fechas anteriores a dicho plan de modernización; pero no sólo eso, sino que incluso el desempleo ha sido mayor al previsto en un principio por la propia empresa, con un incremento de 63.10% más, pasando de un cálculo de 2 813 trabajadores despedidos a una cifra de 4 458.

Con lo anteriormente explicado en el punto sobre "Modernización de AHMSA y su efecto sobre la fuerza de trabajo" de este estudio, podemos afirmar que de continuar el proceso de modernización en Altos Hornos de México, será probable que se acelere una disminución del personal ocupado en esta empresa, situación que se comprueba con los despidos masivos realizados en 1989, en las plantas I y II de Monclova.

Por otra parte y de acuerdo con lo analizado a través de nuestra investigación, podemos detectar que el proceso de modernización de AHMSA provocará una escasez en la oferta de trabajo por parte de la empresa y un exceso de demanda de trabajo de los desocupados, lo que probablemente ocasione a corto plazo un mayor abaratamiento en la mano de obra disponible en Monclova, a menos que nuevas fuentes sean abiertas o exista una emigración de los trabajadores y sus familias hacia otras ciudades. Hemos dicho que el abaratamiento de la mano de obra no será de inmediato, ya que las sumas de dinero entregadas recientemente a los despedidos, por concepto de indemnización, probablemente retrasen el efecto negativo del desempleo.

A excepción de los trabajadores eventuales que recibieron sumas de dinero inferiores, los que eran de planta recibieron cifras considerables. Desafortunadamente, muchos trabajadores, apenas indemnizados, realizan una dilapidación de su ingreso, cayendo éste en manos de comerciantes voraces que saben aprovechar bien estos momentos de incremento de circulante en la ciudad.

Según entrevistas realizadas con diversos trabajadores despedidos por la paraestatal,<sup>23</sup> hemos podido constatar lo siguiente:

1) 85% de los entrevistados despedidos eran obreros.

2) 60% eran trabajadores eventuales.

3) 30% de los trabajadores eventuales piensan gastar el dinero de su indemnización en muebles, arreglos de su casa, carros americanos "chuecos"<sup>24</sup> o cualquier otro bien de tipo durable y semidurable. Es importante hacer notar que los despedidos eventuales reciben bajas indemnizaciones en relación con los de planta, es decir que con el dinero recibido no podrán poner ningún pequeño taller o trabajar por su cuenta.

4) Los despedidos de planta y que tenían más de 15 años de antigüedad en AHMSA piensan, en su mayoría (65% de los entrevistados) dejar su dinero en el banco a fin de ayudarse con los intereses.

5) Sólo 5% de los despedidos eventuales y 10% de los de planta dijeron que les gustaría poner algún negocio o taller.

6) 10% de los entrevistados de planta y 30% de los eventuales piensan buscar trabajo en otra ciudad o en Estados Unidos.

7) Respecto a la instalación de maquiladoras, se les preguntó, si les gustaría trabajar en ellas. El 55% de los trabajadores eventuales contestó afirmativamente mientras que sólo 20% de los trabajadores de planta estaría de acuerdo en laborar en las maquiladoras.

8) La mayor parte de los entrevistados eventuales, 56% fluctúa entre 30 y 35 años, por lo que las indemnizaciones promedio llegan a ser inferiores a los ocho millones de pesos. Aunque no podemos decir que esta encuesta sea representativa del total de los trabajadores, nos ha dado una idea a través de un sondeo, de la dura situación que se presenta para los trabajadores despedidos y sus familias. La modernización de AHMSA parece irreversible. La política de empleo de los sexenios anteriores a la crisis había originado una sobrecarga de las nóminas de la empresa paraestatal.

El reajuste, aunque doloroso, vendrá a equilibrar los factores de la producción para AHMSA, tratando que el proceso productivo sea más ágil y menos costoso. La otra cara de la moneda será el desempleo inicial, ya que a corto plazo no existen grandes alternativas de trabajo en la ciudad. Por desgracia, en los últimos diez años Monclova ha quedado bastante relegada de apoyos estatales y federales, lo que ha originado un estancamiento de la infraestructura y la economía de esta zona. Altos Hornos de México, por

<sup>23</sup> Encuesta de opinión realizada en agosto de 1989 a 50 despedidos de la planta I en Monclova, Coah.

<sup>24</sup> Carros de origen americano que se venden en Monclova y sólo pueden circular en dicho municipio.

su parte, no pudo generar las condiciones necesarias para un polo de desarrollo; todas las empresas que se crearon fueron subyacentes a la paraestatal, originando una especie de bloqueo en otras áreas industriales, que no resultaban muy atractivas desde el punto de vista económico. La mano de obra cara y el alto nivel de vida de la población impedían que otro tipo de empresas con menos capital y no necesariamente de la industria metal-mecánica pudieran instalarse en la ciudad. Asimismo, la escasez de agua, electricidad y otro tipo de infraestructuras necesarias, favorecieron el aislamiento de Monclova respecto a otras fuentes de trabajo. "La fama" de ser una ciudad obrera concientizada en sus derechos laborales, originaba una serie de trabas para nuevas inversiones empresariales. En efecto, eran bien conocidos los frecuentes conflictos obrero-patronales de Monclova tanto en el estado de Coahuila, como en otras entidades del país hecho que se convirtió en un freno a nuevas inversiones. Así pues, la crisis y sus efectos, entre ellos la Reconversión Industrial de AHMSA, vienen a marcar una nueva etapa en la vida económica y social de la ciudad de Monclova y de sus habitantes.

Los cambios imperativos que enfrentarán el gobierno y la población de Monclova en los próximos años exigen ser guiados hacia un solo fin: diversificar las actividades económicas de la ciudad. Sin duda se necesita crear una infraestructura física adecuada, apoyos financieros y fiscales, nuevos inversionistas y mucho trabajo. El fruto de todo ese esfuerzo deberá conducir a la población de Monclova a un mejor mañana.

La segunda etapa de modernización de AHMSA se inició en 1991, y prevee una mayor modernización a través de la automatización de la empresa en todos aquellos departamentos que utilizan tecnología anticuada, los cuales serán remplazados por departamentos más modernos y competitivos. La tecnología avanza a pasos agigantados en el mundo, es imposible "tapar el sol con un dedo", hay que afrontar esa realidad, tratando de no perder en ella.

Los planes de infraestructura de Monclova y nuevas inversiones son apremiantes; de ello depende que el próximo periodo de modernización de AHMSA (1991-1995), no origine graves problemas de desempleo, o un éxodo masivo de mano de obra calificada hacia regiones más prósperas del país.

## Conclusiones

- La crisis que se inició en 1982 vino a traer a Monclova y sus habitantes una situación económica y social nefasta; las al-

tas tasas de inflación originaron que el salario real de los trabajadores de AHMSA decreciera, mientras que el poder de compra de la población disminuía cada vez más.

- La empresa siderúrgica Altos Hornos de México S.A., la más importante del país, y principal fuente de empleo en Monclova, sufrió también las consecuencias de la crisis económica.
- Durante los años de crisis, el país experimentó una fuerte contracción de la demanda interna de acero, situación que vino a poner en jaque a la siderurgia nacional, debido a la fuerte dependencia de ésta respecto al consumo interno. Como una medida de defensa, la empresa AHMSA busca modernizarse a fin de mejorar su calidad, incrementar su productividad, disminuir costos, y diversificar sus mercados en el exterior.
- Entre los efectos de la crisis económica sobre la paraestatal, podemos citar su plan de modernización, llamado Reconversión Industrial, el cual nace como una necesidad imperante, a fin de ser competitiva y rentable, tanto en el mercado externo como en el interno, debido en este último a la apertura comercial con el ingreso de México al GATT.
- A través de lo analizado en este trabajo, podemos percatarnos que la crisis de 1982 favoreció que AHMSA efectuara no sólo cambios económicos sino también sociales al interior de la misma, entre estos últimos figuran: una disminución del poder sindical, una reducción de los conflictos obrero patronales al menos hasta principios de 1989, y un clima social de cierto conformismo por parte de los obreros, hacia las decisiones internas de la empresa.

El Plan de Reversión Industrial ha originado una política de despidos de personal, so pretexto de modernizar la paraestatal, aunque la modernización está en su etapa inicial, el despido de 4 458 trabajadores que concluirá a principios de 1990, representa un incremento de 63.10%, respecto al inicialmente previsto en el Plan, en donde se maneja la cifra de 2 813 trabajadores en el mismo periodo.

- De acuerdo con lo analizado en este estudio podemos afirmar que el proceso de modernización de AHMSA ha acelerado una disminución del personal ocupado, lo que resulta comprobado con lo expuesto en los puntos sobre “la crisis económica y la empresa AHMSA” y “Modernización de AHMSA y su efecto sobre la fuerza de trabajo”, en donde hemos podido constatar que en los años de crisis existe un estancamiento en la generación de empleos, por parte de la empresa,

pero que a partir del proceso de Reconversión Industrial, se intensifica el número de despidos, provocando una contracción muy marcada de la mano de obra ocupada por esta paraestatal.

- De acuerdo al cuadro 8, podemos afirmar que debido a las altas tasas de natalidad de los años setenta en Monclova, la ciudad tendrá el imperativo de crear 12 092 nuevos empleos en el periodo 1987-1995, situación que se viene a agravar, si consideramos que AHMSA, principal fuente de trabajo de la ciudad, está en un proceso de reajuste de la mano de obra ya existente.
- El problema del desempleo se perfila en Monclova como uno de los más alarmantes de la década de los noventa; es urgente tomar medidas que la contrarresten tales como: la creación de infraestructura adecuada que permita la instalación de nuevas fuentes de trabajo, apoyos financieros y fiscales que propicien la instalación de nuevas inversiones, pero sobre todo, diversificar las actividades productivas de Monclova y de la región centro del estado, no sólo de tipo industrial sino agropecuario.
- AHMSA inicia la década de los noventa con una nueva etapa en su vida económica y social, la de la modernización. En 1991, la empresa se acercará a la segunda etapa del Plan de Reconversión Industrial, en donde la automatización será inminente y por lo tanto originará una mayor restricción del personal existente, o por lo menos dejará de convertirse en la receptora de mano de obra, que había sido hasta fines de la década de los setenta.

Por otra parte para concluir, podemos decir que el hecho de una mayor modernización y automatización de AHMSA, implicará un problema social grave, digno de ser considerado en toda su dimensión.

Si bien en los albores del siglo XXI, ignorar las innovaciones tecnológicas equivaldría a retroceder, sin embargo, no podemos adaptar esos cambios, sin antes haber buscado soluciones que eviten problemas sociales de trascendencia, a fin de eludir emigraciones masivas, o un desequilibrio social más grave en Monclova y la región centro del estado de Coahuila.

Así pues, es conveniente que el gobierno y la población de Monclova, busquen soluciones rápidas y opciones adecuadas a la necesidad histórica de las mejoras tecnológicas, que se presenta como un hecho ineludible.

### Bibliografía

- AHMSA Avante (1948-1970), Monclova, Coahuila, Museo Biblioteca Pape (documento interno).
- Banco de México (1985), *Informe Anual 1984*, México.
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (1986), *Comercio Exterior*, vol. 36, núm. 9, septiembre, México.
- Bizberg, Ilan (1985), *La clase obrera mexicana*, México, SPP.
- Cárdenas Cervera, Fe Esperanza (1987), "Le pouvoir d'achat de la famille dans le Nord-Est du Mexique a Monclova, Coahuila, en temps de crise", tesis doctoral presentada en la Universidad de Toulouse - Le Mirail, Francia.
- El Tiempo*, febrero 22, 1983; mayo 26, 1983; abril 24, 1984; junio 11, 1985; octubre 30, 1985; agosto 24, 1986; septiembre 3, 1986; abril 8, 1989; agosto 7, 1989; octubre 27, 1989, Monclova, Coahuila.
- Expansión* (1988), vol. xx, núm. 499, septiembre, México.
- Ingeniería Mecánica Eléctrica* (1988), enero-febrero, Monclova.
- La Voz*, enero 25, 1989; febrero 9, 1989; mayo 4, 1989; junio 3, 1989, Monclova.
- Nacional Financiera, S.N.C. (1990), *El mercado de valores*, núm. 3, febrero, México.
- "Plan de Reconversión Industrial", documento interno de AHMSA, Monclova, enero de 1987.
- Redonnet, Vincent (1990), "Effets socio-économiques de la crise de 1982 sur l'industrie sidérurgique de Monclova Coah. Mexique", tesis doctoral, Universidad de Toulouse-Le Mirail.
- Secretaría de Programación y Presupuesto (1982), *México: información sobre aspectos geográficos, sociales y económicos: aspectos sociales*, vol II, México, SPP (Cesnegi).
- (1985), *Cuaderno de información oportuna regional núm. 4*, México, SPP, INEGI, 1er. trimestre.
- (1985), *Estadísticas históricas de México*, t. I, México, SPP, INEGI.
- (1986), *Anuario Estadístico del Estado de Coahuila*, tomos I y II, México, SPP, INEGI.
- (1987), *Coahuila: Cuaderno de información para la planeación*, México, SPP, INEGI.
- Sidermex Informa* (1980), núm. 1, agosto.
- Un hombre una obra* (1977), Monclova, Edición Museo Biblioteca Pape.
- Vanguardia*, mayo 12, 1989; junio 10, 1989, Monclova.