



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

210
50.

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
A C A T L A N

RELACIONES LABORALES EN LA COOPERATIVA
DE TRABAJADORES PASCUAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN SOCIOLOGIA

PRESENTA

ARACELI NAVA NAVARRO



ASESOR: MTRO. V. ALEJANDRO PAYA PORRES



MEXICO, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1994



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

***A MIS COMPLICES INCONDICIONALES:
SRA. MAGDALENA Y SR. LADISLAO
CARLOS
BENJAMIN, ARTURO, TRINY, JESUS, HILDA,
JOSE, SERGIO, ALFREDO, LULU Y PATY.***

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que contribuyeron de alguna u otra forma en la realización de este trabajo.

En especial agradezco a mi asesor Alejandro Paya Porres por la confianza que me otorgó.

A Marco Antonio Leyva y José Guadalupe Martínez por su incondicional ayuda.

A Graciela Vázquez por su apoyo y amistad.

Y finalmente a los compañeros de la Cooperativa Pascual que me permitieron llevar a cabo la investigación.

Introducción

La presente investigación es fruto de una inquietud personal que surge luego de la realización de una visita escolar a la Cooperativa de Trabajadores Pascual. En ella observamos el sistema de producción y organización de la fábrica, asimismo conocimos el movimiento de los trabajadores y los problemas que tuvieron que sortear para constituirse como cooperativa y permanecer hasta hoy día con niveles importantes de productividad y eficiencia económica en el espacio del mercado capitalista. De aquí, el interés de reflexionar acerca de las razones del éxito alcanzado por la cooperativa en el contexto de la nueva lógica económica en México y el mundo.

A lo largo de la década de los 80 son evidentes los intentos de los sectores hegemónicos de la élite empresarial y estatal de poner en marcha un proyecto de "modernización" para la economía en México; proyecto que se planteaba tanto como la única salida viable y racional ante la crisis económica que estalló en 1982 así como una forma de evitar quedar al margen del nuevo orden internacional que empezaba a configurarse.

Es en el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988) que se presenta una ruptura en la política económica que se había venido siguiendo y que en términos generales apuntó hacia dos líneas básicas de acción: 1) La reordenación económica como estrategia a corto plazo, cuyo contenido se basa en un conjunto de cambios en el saneamiento de las finanzas públicas, el control inflacionario, la apertura comercial al exterior y la reducción de la dependencia de las exportaciones petroleras para la obtención de divisas. 2) El cambio estructural como estrategia de largo plazo, que entre otras cosas libera al Estado de la responsabilidad de ser garante del

crecimiento económico y del empleo, dejando así el desarrollo a las fuerzas del mercado.

Estas transformaciones no sólo se generaron en lo económico. La relación Estado-sociedad constituida en base al control corporativo también empezó a modificarse en la medida que se mostraba incompatible con las exigencias del nuevo patrón de acumulación. Ahora se cuestionaba el esquema paternalista del Estado en su relación con las masas, principalmente con los sindicatos "oficiales", que en este contexto se concebían como estructuras "no modernas" en el sentido que protegían y reproducían corrupción, ineficiencia, e indisciplina que repercutían negativamente en la productividad. Sin embargo más que hablar del fin del corporativismo como tal, hablaríamos del agotamiento del "viejo" corporativismo, esencialmente en sus razgos patrimonialistas, ya que en sus elementos de control político y en general como forma de legitimidad del Estado, el corporativismo sigue vigente en el sistema político mexicano.

En el sexenio actual, en una línea de continuidad con el anterior, es claro que uno de los escenarios de las políticas del gobierno se da en el ámbito de la relación capital-trabajo como fruto de la llamada reconversión industrial.

Ante el diagnóstico de la crisis económica como una crisis estructural, la estrategia de recuperar los niveles de crecimiento a través de la reconversión industrial se convierte en punta de lanza de la política económica del gobierno. Involucra varios niveles: la introducción de novedosos patrones tecnológicos, la modificación a la organización y a los procesos de trabajo, y consecuentemente la modificación del patrón de relaciones laborales. Su instrumentación en la heterogénea planta

productiva del país está marcada por importantes diferenciaciones que tienen que ver con el tipo de empresa, rama, tamaño y tipo de propiedad.

Sin embargo, en el proyecto salinista la reconversión industrial o reestructuración productiva o modernización se impone como imperativo para el acceso y sobrevivencia a la competencia intercapitalista. De ahí la obligatoriedad de cualquier tipo de empresa de insertarse a la lógica de mercado o su condena a la desaparición.

Es evidente que los costos de la crisis económica y del proyecto modernizador de los sectores hegemónicos han sido pagados por los grupos más pobres y desorganizados de la sociedad. Sin embargo, nos encontramos con casos aislados como el de la Cooperativa de Trabajadores Pascual, que siendo una empresa del sector social ha podido sobrevivir a los embates de la modernización.

En este contexto, la capacidad de permanencia de la Cooperativa Pascual, nos permite reflexionar sobre algunos elementos que hacen posible la autogestión obrera y su posibilidad de insertarse en la lógica de mercado capitalista. De este modo, planteamos que gracias a la incorporación desde su fundación de un modelo de relaciones laborales flexibles, la Cooperativa ha podido incrementar su eficiencia y productividad.

En este trabajo entenderemos por relaciones laborales flexibles al conjunto de medidas que regulan las relaciones laborales, que se caracterizan por la eliminación de trabas o rigideces al uso de la fuerza de trabajo, a la cuestión salarial y al empleo.

En este sentido, la presente investigación tiene como propósito analizar la organización y funcionamiento de la Cooperativa Pascual bajo el punto de vista de

las relaciones laborales flexibles y el concepto weberiano de dominación aplicado en el proceso de trabajo.

En el primer capítulo se presenta una breve reflexión teórica acerca de las relaciones laborales y relaciones de poder en el espacio de los procesos de trabajo retomando algunos planteamientos del marxismo y algunas aportaciones de Max Weber, Michel Crozier y Michel Foucault.

El segundo capítulo se refiere a la crisis económica y a la propuesta de salida a través de la reconversión industrial, específicamente en el aspecto de la transformación del patrón de relaciones laborales en México.

En el tercer capítulo se analiza brevemente la evolución del cooperativismo y sector social en México y sus principales problemas.

El cuarto capítulo trata el estudio de caso de la Cooperativa Pascual, analizándola desde sus antecedentes y sus condiciones actuales. Ahí se describen las principales líneas de dirección seguidas por las distintas administraciones de la cooperativa y el tipo de relaciones laborales establecidas, teniendo como punto de partida las condiciones de su anterior forma cuando la empresa pertenecía a Rafael Jiménez.

Finalmente a manera de conclusión se hace una reflexión final acerca de el tipo de relaciones laborales establecidas en la cooperativa y su viabilidad en el contexto del nuevo modelo de relaciones flexibles que plantea el proyecto modernizador.

Es importante destacar que el objeto de estudio fue abordado a través del análisis tanto de fuentes documentales y bibliohemerográficas y de una serie de entrevistas realizadas a los trabajadores de la Cooperativa.

I. PROCESO DE TRABAJO, RELACIONES DE PODER Y RELACIONES LABORALES (MARCO TEORICO)

La teoría como una forma de razonamiento nos permite construir explicaciones de casos concretos de la realidad a partir de nuestra propia reflexión.

Es importante señalar que partimos de la consideración de que la construcción conceptual de cualquier objeto de investigación, especialmente en el área de la sociología, tiene como fundamento la idea de que la ciencia no aborda el objeto específico en su plenitud concreta, sino como lo señala Lazarsfeld, "selecciona determinadas propiedades de su objeto e intenta establecer entre ellas relaciones recíprocas"¹. Más aún, estas propiedades imputables al objeto no se presentan ahí, directamente observables, sino que al ser construídas por el investigador, precisan ser inferidas a través de la mediación de hechos perceptibles que de forma lógica den cuenta de la real complejidad del objeto².

Desde esta perspectiva, la intención de comprender el proceso de relaciones en el espacio de trabajo entre los distintos actores que interactúan en la Cooperativa de Trabajadores Pascual nos lleva a la necesidad de utilizar la noción de proceso de trabajo como punto de partida para después hacerlo con las nociones de relaciones de poder y relaciones laborales.

¹Lazarsfeld, Paul, "De los conceptos a los índices empíricos" en Yoccelevsky, Ricardo, et al., Metodología, Vol. II, SEP-UAG-COMECSO, México, 1987, p. 125.

²Cfr. Bunge, Mario, "Objetivación y Contrastabilidad" en Metodología, Op. Cit., p. 133.

I. PROCESO DE TRABAJO.

La noción de proceso de trabajo desarrollada por Carlos Marx³ fue y sigue siendo pieza clave para entender y explicar la evolución de los procesos de trabajo y de las relaciones laborales que de ahí derivan.

En términos históricos, independientemente de la forma social que revista, el trabajo es entendido por Marx como un proceso entre la naturaleza y el hombre en donde éste realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza. En este proceso, el hombre transforma la naturaleza para satisfacer sus necesidades vitales y al mismo tiempo transforma su propia naturaleza desarrollando sus potencialidades y sometiendo el juego de sus fuerzas a su propia disciplina⁴.

La condición social de los seres humanos hace posible su vocación de transformar y dominar la naturaleza, produciendo los bienes y servicios necesarios para satisfacer sus requerimientos de conservación y reproducción de la especie.

En este sentido, entenderemos por proceso de trabajo al acto específico donde la actividad del hombre efectúa, con la ayuda de sus medios de trabajo, una modificación voluntaria de los objetos y materias primas de acuerdo con un objetivo. Con este proceso, la materia prima cambia así de forma y deviene en un producto que tiene un valor de uso.

³Marx, Carlos, El Capital, 2a.edición T. I, F.C.E., México 1959, pp.130-149

⁴ Idem, p. 130

Para Marx los elementos simples del proceso de trabajo son el trabajo, el objeto y los medios. El objeto es aquel sobre el cual el hombre ejerce su trabajo. Los medios son los instrumentos con los cuales realiza el trabajo.

Por la naturaleza genérica del trabajo, el hombre es el sujeto del proceso de trabajo, es el elemento activo y al mismo tiempo el subjetivo. En cambio, los objetos y medios de trabajo constituyen las condiciones objetivas de la producción. Añade que es el trabajo del obrero el que incorpora al objeto un nuevo valor de uso.

De acuerdo con lo que señala Braverman⁵, siguiendo a Marx, las formas determinadas del trabajo son producto de la compleja interacción entre herramientas y relaciones sociales, entre tecnología y sociedad.

El proceso de trabajo ha adoptado diversas modalidades a lo largo de la historia. Entre los procesos de trabajo precapitalistas Neffa⁶ ubica las economías de subsistencia y la producción artesanal en los talleres. La primera se caracterizó por la existencia de objetos de trabajo de tipo agrícola, por el autoconsumo, la inexistencia de intercambio mercantil y una división del trabajo basada en criterios fisiológicos como la edad, sexo, aptitudes y resistencia física. En cambio, los talleres artesanales se caracterizaron por el desarrollo del intercambio mercantil, en donde surgen las corporaciones de oficio y los métodos de trabajo se basaban en la tradición y la experiencia.

⁵Braverman, Harry, *Trabajo y Capital Monopolista*, 4a.ed, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1981. p. 68
⁶Neffa, Julio César, *El proceso de trabajo y la economía de tiempo*, Credal-Humanitas, Buenos Aires, 1990, p.34

El proceso de trabajo meramente capitalista surge a finales del siglo XVIII tras los cambios tecnológicos, económicos y políticos inaugurados tanto por La Revolución Industrial como por La Revolución Francesa. En esta época de surgimiento del capitalismo industrial, el trabajo se socializa y se ejecuta en gran escala, predomina la cooperación y la división del trabajo. Se aplican sistemáticamente las máquinas, las ciencias naturales, mecánicas y químicas, así como la tecnología con el objeto de lograr una mayor producción. Aquí el proceso de trabajo se caracterizaba por un lado, en la rigidez en las jornadas y disciplinas de trabajo impuestos por los patrones a los trabajadores; y por otro lado en la autonomía obrera, en cuanto al control del proceso de trabajo mediante el saber productivo obrero heredado de su historia artesanal y de oficio.

Este saber obrero era fruto de una larga acumulación de conocimientos prácticos transmitidos por la vía oral, por la imitación y por la experiencia de generación a generación en el ejercicio del oficio. Como este saber obrero no estaba codificado, ni sistematizado, los capitalistas no podían controlar realmente el proceso de trabajo. Más aún, este conocimiento constituía la base de la resistencia obrera en su relación de fuerzas con los empresarios.

De acuerdo con Braverman⁷, la diferencia específica de las relaciones capitalistas de producción respecto a las anteriores consiste en el acto de la compra y venta de la fuerza de trabajo; esto fue posible por los siguientes condicionamientos:

a) Los trabajadores se ven separados de sus medios de producción agrícola.

⁷Braverman, Op. Cit.

b) Asimismo, se ven liberados de los constreñimientos legales, como la servidumbre y el esclavismo, los cuales les impedían disponer de su propia fuerza de trabajo.

c) El propósito de la contratación se convierte en la expansión de una unidad de capital que pertenece al que da el empleo, el cual, funciona, como capitalista.

En este sentido, Braverman señala que el proceso de trabajo principia con un contrato o acuerdo que rige las condiciones de venta de la fuerza de trabajo por parte del obrero y su compra por parte del patrón. Añade que este último, es poseedor de una unidad de capital que desea ampliar, para lo cual necesita utilizar parte de esta unidad de capital en salarios. Por su parte el obrero acepta el trabajo porque las condiciones sociales no le dejan otra manera de ganarse el sustento.

Con estos dos factores reunidos es puesto en movimiento el proceso de trabajo; el cual mientras en general es un proceso para crear valores útiles, ahora se ha convertido específicamente en un *proceso para la expansión del capital*, la creación de una ganancia, es decir, se ha convertido en un proceso de acumulación de capital.

La forma de esta expansión del capital se lleva a cabo a través de la capacidad humana de generar un trabajo excedente, lo cual consiste en la prolongación del tiempo de trabajo más allá del punto en que el trabajo se ha reproducido a sí mismo. Este tiempo variará con la intensidad y la productividad del trabajo, lo mismo que con los requerimientos cambiantes de subsistencia.

Los métodos que el capitalista puede utilizar para ampliar su capital pueden variar desde la imposición al obrero de una jornada de trabajo lo más larga posible, hasta el uso de instrumentos de trabajo más productivos y una mayor intensidad del trabajo.

Así pues, a lo largo de la historia del capitalismo, aún con la rigidez en las disciplinas y amplias jornadas de trabajo, existía un "tiempo muerto", es decir un tiempo improductivo, que hacía imposible incrementar la producción para satisfacer la demanda creciente.

Entre 1880 y 1914 surge en Estados Unidos el taylorismo⁸ como forma de organización científica del trabajo para procurar la intensificación del trabajo y la reducción de los "tiempos muertos en la producción".

El taylorismo proponía la eliminación de tiempo muerto a través del estudio científico de tiempos y movimientos, lo cual permitiría intensificar el trabajo para agilizar y dinamizar la producción. Se trataba de buscar la "one best way" (única mejor manera) a través de un estudio de la fabricación, utilización de las herramientas y maquinarias más apropiadas para realizar una tarea de la manera más adecuada y en el tiempo más corto.

Casi al mismo tiempo que el taylorismo, surge también en Estados Unidos, una propuesta de mejorar la forma de apropiación del excedente. Se trata de

⁸Frederick Winslow Taylor (1856-1915), creador del método de la Organización Científica del Trabajo que consiste en la descomposición de los puestos de trabajo en tareas y de las tareas en gestos simples que deben ser ejecutados según una cadencia impuesta a fin de disminuir la porosidad de la jornada de trabajo. Sus principales obras publicadas son *La Direction Scientifique des Entreprises*, Dunod, París, 1975 (Traducida al español); *Principes de Organisation Scientifique des Usines*, Dunod-Primat, París, 1912

la corriente fordista⁹ que propone la incorporación de la cadena de montaje, la cinta transportadora y la racionalización de la producción como la forma de incrementar la productividad. Es un nuevo "American System of manufactures"(Sistema Americano de Manufacturas) que incorpora la "Mass Production"(producción en masa) con un mayor volumen de producción, una política agresiva de ventas y la política de altos salarios.

A diferencia del taylorismo que proponía la apropiación del excedente a través de la incorporación de una mayor intensidad en la fuerza de trabajo o del plusvalor absoluto, el fordismo propone la introducción de cambios en los procesos productivos y en los propios productos o la extracción del plusvalor relativo.

Braverman apunta que por el carácter inteligente así como por su orientación hacia alguna meta, la fuerza de trabajo humana tiene una adaptabilidad infinita y produce las condiciones sociales y culturales para la ampliación de la propia productividad, en forma tal que su producto excedente puede ser continuamente ampliado.

Para el capitalista, esta múltiple potencialidad de los seres humanos es la base que permite la ampliación de su capital. Sin embargo, al mismo tiempo esta misma cualidad distintiva y potencial de la fuerza de trabajo humano en su realización está limitado por el estado subjetivo de los obreros, por su historia, por sus condiciones sociales generales así como por las condiciones

⁹Henry Ford (1863-1947) propuso la producción estandarizada de productos de consumo masivo, produciendo en series largas productos homogéneos con ayuda de la cadena de montaje a fin de lograr economías de escala.

particulares de la empresa y por el nivel técnico de su trabajo¹⁰. De ahí que el conflicto permanente en la fábrica no necesariamente se exprese a través de huelgas u otras manifestaciones visibles, sino también a través de actos casi ininteligibles de resistencia obrera. Se trata de una lucha cotidiana y permanente por el control del proceso de trabajo. En este sentido, el proceso de trabajo se convierte en el espacio de interacción entre los capitalistas y los trabajadores en el que se dan relaciones de poder.

2. Relaciones de Poder.

La noción de relaciones de poder al interior del proceso de trabajo la podemos construir a partir de los planteamientos de Rainiero Panzieri quien plantea que la relación social de producción no es únicamente una relación económica de explotación, sino propiamente una relación totalizante con determinación en el ángulo de la valorización, una relación también política, ideológica y cultural¹¹. De ahí que más que una relación económica de explotación, la relación de producción, es una *relación de dominación*. La fábrica es entendida como el terreno en el que el capital impone su dominio a la clase obrera, la subordina y la convierte en parte de sí mismo como capital variable.

Es a través del uso capitalista de las máquinas que el capital subordina al trabajador al considerarlo como apéndice de la máquina. Adapta sus conocimientos y habilidades a su buen funcionamiento y lo margina del

¹⁰Braverman, Op. Cit, pp. 74-75

¹¹Panzieri, Raniero, citado por De la Garza Toledo, Enrique, Un Paradigma para el análisis de la clase obrera, UAM-I, México, 1989, p. 59

conocimiento global del proceso de producción y de la participación en las decisiones

Es en este sentido que Panzieri plantea que las reestructuraciones productivas deben entenderse en su doble dimensión: como propuestas del capital en aras de una mayor tasa de ganancia, pero también como respuestas de éste a la resistencia obrera en el mismo proceso de trabajo¹².

Señala que los procesos productivos pretayloristas se caracterizaban por una relativa autonomía del trabajador en el proceso de trabajo y por una capacidad de controlar su propio tiempo de producción. A estos procesos productivos les correspondía un tipo de obrero; el obrero de oficio.

El dominio que este tipo de obrero tiene del conocimiento y de las operaciones en el proceso de trabajo se convierte en la fuente de su capacidad de resistencia y en un obstáculo a la acumulación de capital. La propuesta de Taylor va precisamente en el sentido de buscar la destrucción tanto de este tipo de obrero como su capacidad de resistencia a través de la reestructuración de la organización del trabajo, disociando las tareas de concepción y ejecución y también expropiando ese saber obrero para depositarlo en la dirección de la empresa y buscar su subordinación creciente al capital. Se trata de buscar la pérdida de poder del obrero a través de su descalificación¹³.

El taylorismo al hacer hincapié en los controles técnicos y estimulantes financieros dejó de lado el problema del "factor humano" que revelaba un

¹²Idem.

¹³ Idem., p. 60

complejo de sentimientos que rigen la aceptación o rechazo de los individuos respecto de las exigencias de la producción, olvidándose del descontento, las divisiones y los conflictos entre Capital y Trabajo. Es decir, si no deja de lado los problemas del poder, por lo menos los da por sentados, cosa que Panzieri pone de relieve.

Aunque la noción de relaciones de poder puede estar presente en la obra de Marx en términos de su concepto de lucha de clases, en realidad éste no desarrolla una teoría específica sobre el tema.

Para los fines del presente trabajo el ubicar las relaciones de poder en términos de una relación de dominación en el espacio del proceso de trabajo desde la perspectiva de Max Weber aparecen pertinentes.

Respecto a los fundamentos del poder tradicionalmente se ha planteado el problema de su justificación dentro del binomio mando-obediencia y al respecto las aportaciones de Max Weber son fundamentales.

Weber propone el concepto de dominación como fundamento del poder político, entendiéndolo como "la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos"¹⁴ en donde la creencia en su legitimidad, la podríamos entender como la justificación "interna" de la obediencia, la cual puede descansar en diversos motivos de "sumisión" que dependen de su propia naturaleza. Los tres tipos puros de dominación legítima propuestos por Weber son:

¹⁴Weber, Max, Economía y Sociedad, 2a.edición, F.C.E., México, 1964, p. 170

- 1) Dominación Burocrática. Es aquella cuyo fundamento primario de su legitimidad descansa en la creencia del carácter racional de la legalidad de las ordenaciones estatuidas. Se obedece a las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas.
- 2) Dominación tradicional. Es aquella cuyo fundamente descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde tiempos lejanos. Se obedece a la personal del "señor" llamado por la tradición.
- 3) Dominación Carismática. Es aquella cuya legitimidad descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplariedad de una persona. Se obedece al caudillo calificado como carismático en el círculo en que la fe en su carisma tiene validez.¹⁵

Estos tipos ideales no se construyen en sentido absoluto, sino por el contraste entre ellos, con la idea de entender el movimiento de la vida social, tanto de personas y grupos como de instituciones. Un ejemplo de esa conexión sería la transformación del carisma en cotidianidad, lo cual, de acuerdo con Gina Zabludovsky, definiría, la yuxtaposición de opuestos, en donde los contrastes serían más complejos¹⁶.

La dominación predominantemente burocrática es fruto de la sociedad moderna, es la base de organización de toda asociación racional de masas. Descansa en la validez de los siguientes imperativos: 1) que todo derecho "pactado" y "otorgado", puede ser estatuido de modo racional con arreglo a

¹⁵ Idem., p. 172.

¹⁶ Zabludovsky Kuper, Gina, La dominación patrimonial en la obra de Max Weber, F.C.E., México, 1989, p. 20

fines, a valores o ambos a fin de ser respetado por los miembros de toda la asociación; 2) que todo derecho es un conjunto de reglas abstractas estatuidas intencionalmente; 3) que el soberano legal obedece al orden impersonal que orienta sus disposiciones y 4) que el que obedece sólo lo hace al derecho estatuido¹⁷.

Aquí es importante resaltar que de lo anterior se puede desprender la idea de que el fundamento "último" de la legitimidad legal no reside sólo en la validez de una norma en sí misma, sino en el *consenso previo de los asociados* que la instituyen intencionalmente para orientar su acción, lo cual a su vez, se caracteriza por un ejercicio continuo que precisa de una atribución de funciones y competencia limitadas.

En este sentido, Weber plantea para la realización de toda forma de dominación, la necesidad de contar con un cuadro administrativo, que en el caso del tipo de dominación legal se denomina "burocracia" y que se encarga de garantizar y supervisar el ejercicio continuado, sujeto a la ley, para el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

Las características de la burocracia son: se rige por un principio de jerarquía; no existe la apropiación de los cargos por quienes los ejercen, sino que se basa en un carácter puramente objetivo, basado en la norma, que se otorga en base a su preparación profesional; sus facultades de mando se remiten a la aplicación de la norma, que consiste en remitirse a los procedimientos y atenerse al "expediente"¹⁸.

¹⁷Weber, Max, Op. Cit., p. 173.

¹⁸Ibidem, p. 175

Agrega que la burocracia como instrumento de superioridad de la administración, se basa en un saber profesional especializado, cuyo carácter imprescindible está condicionado por la técnica y la economía moderna de la producción de bienes, siendo completamente indiferente que tal producción se realice en forma capitalista o socialista.

En estas condiciones señala que los dominados sólo pueden defenderse normalmente de una dominación burocrática, mediante la creación de una contraorganización propia, que será igualmente sometida a la burocratización. De ahí su idea de la "jaula de hierro" en la que no importa el tipo de asociación y los motivos que la hayan llevado a constituirse, toda asociación, invariablemente necesitará de la organización burocrática para la realización eficiente de sus fines, ya que "el aparato burocrático mismo, está ligado a la continuidad de su propio funcionamiento por intereses compulsivos, tanto materiales como objetivos, es decir, ideales"¹⁹

El problema de la dominación burocrática es que deja pocas posibilidades a la creatividad, a la expresión y al cambio. Sin embargo, más que catastrófica ésta lápida weberiana de la dominación legal, representa una realidad histórica en la sociedad de masas. Esta nos ayuda a explicar cómo en una asociación que se pretende antiautoritaria, como sería el caso de una cooperativa de trabajadores, el problema de como "justificarse" ante los otros, no se puede reducir a la pretensión de legitimarse en base a la autoridad que le confiere el derecho para evitar arbitrariedad. El circunscribirse invariablemente a las normas, muchas veces limita los

¹⁹ Idem. p. 178

alcances de los objetivos de una asociación, ya que la dinámica propia de la sociedad, se mueve a ritmos más elevados que las normas estatuidas. Las normas, una vez creadas, se queda ahí, sin movimiento. Es interesante, en este sentido, la propuesta de Habermas que Bobbio retoma: "la legitimación es vista como una justificación que sólo la *comunicación y la discusión racional*, aquella en la cual se han dado críticamente intenciones de validez, puede proporcionar a las instituciones que pretenden ejercer el poder político"²⁰

Pero ¿cómo y por qué pueden desenvolverse relaciones de poder en una organización basada en un marco racional?. La respuesta de Michel Crozier²¹, al respecto es bastante pertinente ya que señala que desde su propuesta de "análisis estratégico", se puede descubrir que el poder no puede ser eliminado ni ignorado, sino que sigue ligado a la imposibilidad de eliminar la incertidumbre en un marco de racionalidad limitada, ya que aún y con la mayor seguridad aportada por el progreso del conocimiento, el hombre no ha sido capaz de encontrar las soluciones óptimas, sino simplemente las más satisfactorias, de ahí que mientras exista incertidumbre en el desempeño de las tareas, habrá en los subordinados una partícula de poder discrecional al igual que en el jefe. Es entonces cuando se genera una relación tensionada en la que tanto los superiores como los subordinados se exigen reglas, pero al mismo tiempo luchan por conservar su propia zona de libertad y de negociación²².

²⁰Habermas, Jürgen citado por Bobbio, Norberto, *Origen y fundamentos del poder político*, 2a. edición, Grijalbo, México, 1984, p. 62

²¹Crozier, Michel, *Op. Cit.*, p.32

²² Idem., p. 35-36

Señala que en toda organización existe una tendencia a desarrollar dos tipos de poder: 1)El poder del experto o perito y 2)El poder jerárquico funcional. Agrega que para que pueda funcionar toda organización, necesita dar a algunos individuos la suficiente libertad para arreglar los conflictos entre reivindicaciones contradictorias. Para lograr esta libertad de acción, un "jefe" tiene que disponer de poder sobre sus subordinados. El poder formal para tomar decisiones en última instancia y el poder informal para negociar con sus subordinados para que acepten sus decisiones. De ahí que plantee que la estructura formal y las relaciones informales se complementan y complementan mutuamente²³.

La presencia de relaciones de poder al interior de los procesos de trabajo puede ser demostrada con la existencia de una jerarquía y un principio de autoridad que pretenden dar funcionalidad y concreción a los objetivos de la organización. Es decir, que el imperativo de cualquier tipo de organización de llegar a fines específicos, hace imprescindible la existencia de un cuadro administrativo que controle, regule y sancione las diversas actividades que deben llevarse a cabo. En este sentido, los planteamientos de Michel Foucault²⁴ sobre la disciplina nos permiten reforzar la hipótesis del ejercicio de la dominación en los procesos de trabajo.

Al menos, las diversas organizaciones de la sociedad moderna que persiguen objetivos económicos, actúan bajo la lógica de una racionalidad, -entendida ésta como adecuación medios-fines- de maximizar los beneficios y minimizar los costos. De este modo, por ejemplo en una fábrica, el interés del

²³ Idem., p.40

²⁴Foucault, Michel, Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión, 16a. edición, Siglo Veintiuno Editores, México, 1989.

propietario es de ampliar el capital y reducir los costos a lo mínimo posible. Ello implica la necesidad de intensificar los ritmos y tiempos de trabajo dentro de una jornada laboral. Para lograr este objetivo busca la incorporación de una disciplina que maximice la ocupación de la fuerza de trabajo.

Para Foucault la disciplina a lo largo de la historia de la humanidad se ha convertido en una fórmula general de dominación. La define como aquellos "métodos que permiten el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad"²⁵

En el espacio del trabajo el disciplinamiento al trabajador es impuesto por su empleador a través del principio de obediencia jerárquica y por la constante referencia al reglamento de trabajo. En esta interacción entre jefes y subordinados, se da una relación de poder que en muchos casos aparece velada y/o diluida en es espacio de las relaciones laborales.

3. Relaciones Laborales.

El concepto de Relaciones Laborales refiere al conjunto de normas y gestiones que regulan las relaciones de trabajo establecidas en una unidad productiva.

²⁵ídem., p. 141

De acuerdo con Lilia Mendoza y Guillermo Campero un sistema de relaciones laborales está dotado de estructuras cuyos elementos componentes son: 1) las posiciones de autoridad y representación de los actores, 2) los mecanismos y procedimientos y 3) los contenidos y orientaciones que prevalecen. Estas estructuras se presentan en formas explícitas y observables (institucionales) y en formas no directamente manifiestas (latentes).²⁶

Por un lado, en cuanto a los posiciones de autoridad podemos encontrar a los dueños de la empresa, a los funcionarios, autoridades administrativas y técnicas y por parte de los trabajadores, a sus representantes ya sea en el sindicato o el cualquier tipo de organización propia de los trabajadores.

Las unidades de autoridad en la estructura institucional dependerán del grado de complejidad organizacional. Así tendríamos gerencias o subgerencias en las empresas de gran tamaño con una compleja organización técnico-administrativa. Departamentos de personal en aquellas empresas con una especialización menos elaborada y de tamaño mediano. Y gerente general del establecimiento para aquellas empresa medianas o pequeñas que tienen un modelo de administración muy poco complejo.²⁷

El sindicato sería el responsable de las relaciones laborales por parte de los trabajadores. Cumple funciones de negociación y administración.

²⁶Mendoza, Lilia y Campero, Guillermo, Relaciones Laborales en la empresa parastatal de transformación, Cuadernos INET No. 12, ST y PS, México, 1980, p. 29
²⁷ Idem., p.31

El supervisor representa a la administración en la esfera técnica. Constituye el vértice entre las políticas generales de la empresa y sus formas concretas de operación.

Los mecanismos y procedimientos son las formas concretas en que se adoptan las normas y se elaboran las decisiones para aplicarlas en las relaciones de trabajo. Así, entre las normas legales podemos encontrar los contratos colectivos o los contratos Individuales en los que se estipulan los criterios de admisión de personal (por capacidad o recomendación); de sistema escalafonario y su órgano encargado (por capacidad o antigüedad); de capacitación (sistemática o esporádica) en ciertas áreas como producción, administración y relaciones humanas; en los incentivos y estándares de producción y en las formas de comunicación ya sea por reuniones formales, por escrito o reuniones especiales²⁸.

Este sistema de relaciones laborales es propio de cualquier tipo organización social del trabajo que racionalmente pretenda acceder a fines concretos.

En la sociedad capitalista además de las empresas públicas y privadas, existen empresas con interés social, que buscan minimizar el conflicto entre capital y trabajo. Dentro de estas últimas, podemos ubicar a las cooperativas de producción como sistemas de relaciones sociales de trabajo que pretenden promover la justicia en las relaciones laborales aunque sometiéndose finalmente a la leyes del mercado capitalista que les marca las posibilidades de producción, sus límites, precios, productos.

²⁸ Idem., p.15

La condición fundamental que impone el sistema capitalista a las cooperativas de producción es su capacidad de ser rentables en un espacio de autogestión democrática en coexistencia con los otros sectores de la economía.

Los supuestos en los que se basa una organización cooperativa son que mientras que a una empresa privada capitalista le es inherente la escisión entre las funciones de ejecución y dirección, así como el código autoritario para maximizar el beneficio privado. En una empresa cooperativa la coordinación del trabajo cada vez más socializado a partir de la creciente participación de los trabajadores en el proceso de trabajo, las decisiones y el producto de su trabajo impide esa escisión²⁹.

Otro supuesto es que en las cooperativas existe la posibilidad de tener un uso distinto de las máquinas y la tecnología ya que éstas se constituyen en el factor que permite la movilidad del trabajador así como su despliegue libre y la realización total de la actividad humana. En este sentido, la máquina deja de ser el instrumento de subordinación del obrero al capital.

Aunque a nivel teórico existe un escepticismo acerca de las posibilidades de realización de la autogestión en las cooperativas, en la práctica vemos que se siguen promoviendo y creando nuevas organizaciones de este tipo. Avanzar un poco en el análisis de esta vertiente productiva es objetivo fundamental de esta investigación, el cual se piensa realizar a través del estudio de caso de la Cooperativa de Trabajadores Pascual.

²⁹Jaramillo Machindariarena, Ana, Gestión Cooperativa en la Producción, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, INET, No. 17, México, 1982.

II. CRISIS ECONOMICA, RECONVERSION INDUSTRIAL Y TRANSFORMACION DE RELACIONES LABORALES EN MEXICO.

En la década de los ochentas se inauguró una época de cambios económicos, políticos y sociales. El parteaguas de este nuevo periodo en la historia contemporánea de México fue la crisis económica que tuvo su expresión ineludible en 1982.

En este capítulo trataremos de caracterizar los rasgos esenciales de esta crisis y sus efectos, fundamentalmente a nivel de las transformaciones del patrón de relaciones laborales impuesto a través de la reconversión industrial.

1. La crisis económica en México.

El concepto de crisis expresa un estado agudo y profundo de contradicciones que bloquean el desarrollo "estable" de relaciones previamente establecidas. Conlleva un punto de ruptura y cambio. En este sentido, la crisis nos habla de un proceso de transición de lo viejo a lo nuevo, de lo que perdura y lo que cambia.

La crisis económica ha sido caracterizada por algunos autores como Miguel Ángel Rivera Ríos y José Valenzuela Feijóo¹, como una crisis estructural del sistema capitalista mundial, cuya esencia fundamental es el debilitamiento de la tasa de ganancia o plusvalor. Para su superación, se impone el imperativo de la implementación, en términos de Esthela Gutiérrez², de un nuevo patrón de acumulación de capital. Se precisa que a raíz de la competencia

1 Ríos, Miguel Ángel. Crisis y reorganización del capitalismo mexicano, Ediciones Era, México, 1986 y Valenzuela Feijóo, José. México: ¿hacia un nuevo patrón de acumulación?, Ediciones Era, México, 1986.

2 Gutiérrez, Esthela. "Reestructuración productiva y clase obrera" en Testimonios de la crisis, V. I, coordinado por la misma autora, UNAM-SXXI, México, 1986, p. 18.

intercapitalista, el Estado y el Capital emprendan un proceso de reorganización, capaz de refuncionalizar el régimen de producción que eleve la generación de plusvalor.

Se trata de todo un proceso de reorganización mundial del capitalismo que se inicia desde finales de los 60 y principios de los 70 en los países desarrollados, a la que México se incorporó tardíamente gracias a la instrumentación de mecanismos de intervención estatal que neutralizaron "artificialmente" el deterioro de la rentabilidad del capital, razón por la cual la crisis se vió agravada y la institución estatal cuestionada.

La crisis económica en México es producto de un proceso de largo plazo, del agotamiento del patrón de acumulación que se había puesto en marcha desde finales de los 30 y se denominó proceso de sustitución de importaciones. Este proceso tuvo dos fases:

1) La fase que va desde finales de los 30 a los 50, denominada por Rivera Ríos³, la fase extensiva de acumulación de capital. Esta se centraba en la producción de bienes primarios y perecederos ligados a la industria ligera y tradicional y destinados al nuevo mercado interno que surgía de la proletarización de la fuerza de trabajo. Fue la fase de activación del sector manufacturero, que aprovechó la coyuntura de la Segunda Guerra Mundial, para la expansión de los productos mexicanos. En esta fase, el sector agrícola fue uno de los ejes donde se acentó la política de industrialización.⁴

2) La fase que va de los 60 a los 70, denominada la fase intensiva de acumulación de capital, que se basó en la transformación de la base

³ Rivera Ríos, Op.Cit., p.21

⁴ Ver Reyna, José Luis y Trejo Delarbre, Raúl, La Clase Obrera en la historia de México, De Adolfo Ruiz Cortines a Adolfo Lóípez Mateos (1952-1964), T. 12, Siglo XXI-UNAM, México, 1985.

productiva, determinada por una mayor monopolización del capital, por los sistemas maquinizados, por una amplia participación estatal en la economía y por una mayor incidencia de la internacionalización del capital, particularmente por la participación de capital extranjero de préstamo⁵.

La crisis de este modelo de acumulación fue efecto de una contradicción interna estructural: el desequilibrio de la balanza comercial y la desatención del sector agrícola, fuente fundamental de divisas para la industrialización. Situación que en los 70 transforma al país en importador de alimentos y por lo tanto en un país deficitario que cubre sus necesidades de bienes de capital a través del endeudamiento externo.

En el sexenio de Luis Echeverría Álvarez, (1970-1976), se trató de atacar esta crisis de la balanza comercial a través de una política económica de inversión del sector público; principalmente en el campo a través del endeudamiento externo posibilitado por el acceso masivo de capitales frescos de la banca internacional. Con José López Portillo, (1977-1982), las posibilidades se sustentaron con el descubrimiento de nuevos mantos petrolíferos.

Pero estas mismas ventajas pronto se convirtieron en la causa más cercana de un estallido explosivo de la crisis económica nacional al cimentar el proyecto de desarrollo en la fragilidad de una economía petrolizada, monoexportadora y dependiente financieramente de las fuentes de recursos monetarios exteriores⁶. En febrero de 1982 la crisis estalla a raíz de la devaluación y se

⁵ Rivera Ríos, Op.Cit., p.24

⁶ Bueno Rodríguez, Luis, "Tesis filosóficas del neocorporativismo sindical" en *Excelsior*, primera plana, junio 16 de 1990.

expresa como una profunda crisis fiscal y financiera del Estado. Para demostrarlo vemos que mientras el gasto público con respecto al PIB en 1977 era de 35.8%, con un déficit gubernamental del 14.3%; en 1982 el gasto pasó al 58.6% con un déficit de 31.5%⁷.

La crisis económica y el intento de reorganización capitalista implican cambios en los procesos económicos del país, además trae aparejado un conjunto de repercusiones sobre la sociedad. Más aún, el carácter estructural de la crisis en México puso en jaque las relaciones globales del Estado y la sociedad.

Por un lado, es evidente que quien llevó los costos sociales y políticos de la crisis fueron los sectores subordinados de la sociedad quienes vieron mermado su nivel de vida; ya que de 1980 a 1989 se perdió el 52% del poder adquisitivo del salario mínimo. También el desempleo abierto se elevó del 6.8% en 1980 a 11.9% en 1989. Asimismo la participación de las remuneraciones al trabajo en el ingreso nacional disponible bajó de 40.8% en 1980 a 27.7% en 1989, en tanto que las remuneraciones del capital subieron de 50.6% a 65% en el mismo periodo, lo cual ilustra una severa regresión de la distribución del ingreso⁸.

Por otro lado, también se vive la crisis de la forma estatal denominada por Enrique de la Garza⁹: "Estado Social-Autoritario-Corporativo de la

7 De la Garza Toledo, Enrique, "Paraestatales y corporativismo" en El Cotidiano, No. 28, marzo-abril, 1989, p.6

8 Gutiérrez R., Roberto, "La década perdida de los 80s: una evaluación preliminar" en El Cotidiano, No. 32, noviembre-diciembre, 1989, p.6-7

9 De la Garza Toledo, Enrique, Ascenso y crisis del Estado Social Autoritario, El Colegio de México, 1988.

Revolución Mexicana" o como lo llama Marcelo Cavarozzi¹⁰, "la fórmula de la matriz Estado-Céntrica".

De la Garza plantea que esta forma estatal se conforma en lo fundamental con Cárdenas y se caracteriza porque cobra plena vigencia el reconocimiento jurídico de la lucha de clases; también la obligatoriedad del Estado de instrumentar políticas sociales de concesiones a los dominados, con base en el gasto social y al mismo tiempo, como forma de control político a los principales actores sociales y por último por el imperativo de la intervención estatal en la economía para regular la actividad productiva y legitimar al propio sistema. Bajo esta forma de dominación, el sector sindical destaca por su papel privilegiado debido al peso social creciente que los trabajadores industriales y urbanos han tenido en la economía que se desarrolla en el México posrevolucionario.¹¹

Por su parte, Cavarozzi plantea que en América Latina, específicamente en México, Brasil, Chile, Uruguay y Argentina, se configura en la década de los 30 una forma estatal central en la vida económica y política de la región. En los aspectos económicos esta matriz Estado-Céntrica se caracterizó por cuatro rasgos principales:

- 1) La industrialización sustitutiva de importaciones.
- 2) La economía cerrada o semicerrada,
- 3) La regulación estatal de los mercados,

¹⁰ Cavarozzi, Marcelo, "Más allá de las transiciones a la democracia en América Latina" en Estudios Políticos, (nueva época) No. 74, octubre-diciembre, 1991, pp.94-97 ó en "La política: clave del largo plazo latinoamericano" Ponencia presentada en el XVII Congreso de LASA, Los Angeles, septiembre de 1992, p.8-11.

¹¹ Ver Córdova, Arnaldo, La clase obrera en la historia de México. En una época de crisis (1928-1934), T. 9, Siglo XXI-UNAM, México, 1984 y León, Samuel y Marván, Ignacio, de la misma colección el tomo 10.

4) El patrón de inflación "moderada".

En el aspecto político son dos rasgos fundamentales:

- 1) La regulación política de la economía fue funcional para el crecimiento. Hubo un balance entre dinamismo y regulación.
- 2) La relación del Estado con la Sociedad Civil tuvo como piedra angular el balance entre la activación de las movilizaciones sociales con efectivas modalidades de control o inclusión de las masas. Para ello los patrones clientelísticos tradicionales de la etapa oligárquica se mezclaron con la creación de canales corporativos o semicorporativos.

Tanto un concepto como otro son pertinentes para explicar el periodo. Para los fines de este trabajo, lo importante para la caracterización de esa etapa es que la crisis económica impone constantes a la gestión estatal y le impone una contradicción entre las formas políticas tradicionales (corporativas) y las exigencias de un nuevo patrón de acumulación.

2. Estrategias para la superación de la crisis.

En un intento de responder a los nuevos requerimientos internos y externos de la economía, la política económica de Miguel de la Madrid (1982-1988), representó una ruptura con los regimenes anteriores. En términos generales, la estrategia gubernamental para salir de la crisis apuntó hacia dos líneas básicas de acción: 1) El cambio estructural que libera al Estado de la responsabilidad que le heredaron el populismo y el esquema de sustitución de importaciones de ser garante del crecimiento económico y del empleo dejando así la responsabilidad del desarrollo a las fuerzas del mercado. 2) La reordenación

económica cuyo contenido se basa en un conjunto de cambios como el saneamiento de las finanzas públicas, el control inflacionario, la apertura comercial y la reducción de la dependencia de las exprotraciones petroleras para la obtención de divisas¹².

Esta estrategia expresada en el Plan Nacional de Desarrollo 1982-1988, coincide con las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional que según Bueno Rodríguez¹³, pueden ubicarse en 2 etapas:

1) La primera etapa. Con el objeto de enfrentar la recesión combinada con los procesos inflacionarios era necesario implementar medidas de austeridad que se expresaran con el adelgazamiento del Estado y una comprensión de los mercados internos. Para concretar estas medidas era necesario:

- a) Privatización de las empresas estatales,
- b) Recorte presupuestal en el gasto social,
- c) Disminución de prestaciones sociales y contractuales,
- d) Disminución salarial,
- e) Disminución del empleo.

2) La segunda etapa. Se trata de redefinir el conjunto de relaciones sociales basada en el predominio de la lógica de mercado a fin de elevar la productividad.

En cuanto a la primera etapa se sabe que el proceso de desincorporación de empresas paraestatales consideradas no estratégicas ni prioritarias llegó a

¹² Gutiérrez, Roberto, Op. Cit., p. 3-4

¹³ Bueno Rodríguez, Luis, Op. Cit.

disminuir de mil 155 en diciembre de 1982 a sólo 385 en agosto de 1989. La participación de la inversión del sector público bajó de 44.5 a 28.7% en el mismo periodo¹⁴.

En cuanto a la inflación que llegó al 159.2% en 1987, se logró controlar a través de la aplicación del Pacto de Solidaridad Económica en diciembre de 1987. Este se transformó un año después en Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico.

Sin embargo, en cuanto a los indicadores socioeconómicos vemos que el salario mínimo perdió el 52% de su poder adquisitivo entre 1980 y 1989; el desempleo abierto creció del 6.8% al 11.9% en el mismo periodo¹⁵.

En cuanto a la segunda etapa vemos que se trata de una estrategia de largo plazo que involucra en una amplia complejidad la reforma del Estado y de sus relaciones con la sociedad. Para los fines de esta investigación es prioritario abordar las transformaciones de la relación Estado-Capital-Trabajo, a través de lo que se ha denominado la reconversión industrial.

3. La reconversión industrial.

Según la genealogía que se ha hecho del término Enrique de la Garza¹⁶ señala que se empezó a utilizar en España hace algunos años y fue adoptado en el sexenio pasado en México por el Secretario de Industria y Comercio.

¹⁴ Gutiérrez, Roberto, Op. Cit., p.5

¹⁵ Idem., p.6

¹⁶ De la Garza Toledo, Enrique, "Reconversión industrial y cambio en el patrón de relaciones laborales en México" en *La Modernización de México*, Arturo Anguiano (Coord.), UAM-X, 1990, p.315

Después fue incorporado al discurso del precandidato Alfredo del Mazo y actualmente se utiliza como sinónimo de modernización o como reestructuración productiva. Aunque, el término correcto sería de "conversión", ya que reconversión literalmente significa "volver a su estado normal lo que había sufrido un cambio". Lo importante es señalar que esta reconversión industrial es la estrategia que el Estado y el Capital han diseñado como la forma más coherente y acabada de carácter estructural para recuperar los niveles de crecimiento de la productividad, eliminando las trabas en los procesos productivos y en las relaciones laborales. Se trata de mutaciones en la lógica y la estructura de los aparatos industriales. Involucra por lo menos cinco dimensiones fundamentales:

- 1) La relacionada estrictamente con la incorporación de nuevas tecnologías productivas,
- 2) Las formas de organizar el trabajo,
- 3) Las relaciones laborales,
- 4) Nuevas fuerzas de trabajo,
- 5) Las costumbres de trabajo.

De acuerdo con De la Garza¹⁷ en ninguna parte del mundo la reconversión industrial constituye una estrategia única del capital y de los estados, sino que implica un conjunto no homogéneo de reestructuraciones encaminadas a aumentar la productividad y la calidad necesarias para la competitividad. Se trata de un proceso de cambio que no tiene hasta ahora una sola direccionalidad, lo que supone avances y retrocesos, con experimentos exitosos y otros fallidos.

17 Idem., p.330.

En México la reconversión puede ser caracterizada como una estrategia heterogénea entre ramas, tipo de empresa, así como de acuerdo al tamaño y al tipo de propiedad.

Los procesos de reconversión se centran en las grandes empresas, en aquellas 150 en las que descansa el 80% de la exportación manufacturera no petrolera ni maquiladora. Ha impactado principalmente a las transnacionales, ha sido más heterogénea y limitada en las paraestatales y sólo una parte de las grandes empresas nacionales la ha emprendido. Esta heterogeneidad de la reconversión implica la diversidad de formas experimentadas, por ejemplo, con tecnologías de punta en la Ford de Hermosillo; énfasis en cambios de la organización de trabajo en General Motors; nueva fuerza de trabajo en maquiladoras y cambios en las relaciones contractuales de paraestatales.

En tal sentido es que De la Garza señala que la de México es una reconversión "polarizante" que está tendiendo a dualizar fuertemente la economía entre un grupo pequeño de empresas exportadoras que se modernizan y una inmensa mayoría de pequeñas y medianas empresas que no se reconvierten y están dirigidas al mercado interno, pero que sin embargo, representan el 60% del empleo manufacturero¹⁸.

Para De la Garza¹⁹, el concepto de polarización presupone la existencia de un polo hegemónico que se convierte tanto en el interlocutor principal de las políticas económicas del gobierno como en el núcleo hacia el cual giran, por encadenamientos diversos, las otras empresas no hegemónicas. Estos

¹⁸ Idem.

¹⁹ De la Garza Toledo, Enrique. "La polarización del aparato productivo en México" en El Cotidiano, No. 46, marzo-abril 1992, p. 5.

encadenamientos generan un efecto de generalización de las estrategias hegemónicas debido a los mecanismos de la competencia intercapitalista en la cual se subsume toda empresa capitalista. Sin embargo, ante la imposibilidad de generar ganancias extraordinarias a través de la introducción de tecnologías de punta, las empresas no hegemónicas buscan, por lo menos, instrumentar los mecanismos de mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo bajo el principio de flexibilidad en las relaciones laborales.

4. La transformación de las relaciones laborales.

De acuerdo con Enrique de la Garza²⁰ el problema de la flexibilidad laboral forma parte de las estrategias de salida a la crisis de productividad a nivel internacional. Señala que la idea de flexibilidad o flexibilización de la fuerza de trabajo está vinculada a un nuevo diagnóstico acerca del origen de la crisis. Esta no se explica ni se resuelve sólo a nivel de políticas económicas de los Estados, ni controlando los salarios; sino que exige contemplar diversas dimensiones de las relaciones laborales dentro y fuera del espacio del trabajo²¹. Con este enfoque el trabajo deja de ser simplemente un factor cuantitativo en términos de costos para estar mediado por dimensiones legales, contractuales, políticas y culturales que aunque no eran ignoradas, eran consideradas como exógenas e incluso indeseables.

La idea de flexibilidad del trabajo se contraponen a las formas de organización taylorista-fordista a nivel de los procesos de trabajo y de las relaciones laborales que históricamente se le asociaron. Este tipo de organización

²⁰De la Garza Toledo, Enrique, "Flexibilidad laboral y participación sindical" s/r, pp. 249-261
²¹Idem., p. 250

taylorista-fordista implicaban la máxima parcialización de las tareas, definición estricta de los puestos, la separación entre concepción y ejecución y rigidez salarial.

En el caso de México el "patrón de relaciones laborales de la Revolución Mexicana" había tenido una determinación estatal muy fuerte, derivada de la relación entre Estado y movimiento sindical. Los rasgos más sobresalientes de este patrón fueron de acuerdo con Enrique de la Garza²² :

- 1) El carácter tutelar del Estado. Se trataba de un Estado mediador que presupone una sociedad dividida en clases donde el trabajo era la parte débil de la relación capital-trabajo, de ahí la justificación del arbitraje gubernamental casi obligatorio, a través del cual el Estado tenía un amplio control del conflicto y de la negociación colectiva.
- 2) El control organizativo. Los sindicatos oficiales tenían casi el monopolio de la representación corporativa. El registro de la representación sindical ante las instancias gubernamentales era obligatorio, así como las cláusulas de exclusividad, de exclusión y de afiliación al PRI.
- 3) La protección limitada del salario. Se caracteriza por ser un salario remunerador conforme las necesidades de reproducción de la fuerza de trabajo y en función de las políticas estatales económicas y políticas, y un salario indirecto a través de un sistema de prestaciones económicas.
- 4) La protección limitada al empleo. Se caracterizaba por la seguridad estratificada del empleo y la indemnización.
- 5) La protección limitada al desgaste de la fuerza de trabajo a través de un especial patrón contractual.

Este patrón contractual se caracterizaba por:

²²Idem..p.254-255

- 1) La intervención defensiva del sindicato en la implementación de los cambios tecnológicos o de organización del trabajo.
- 2) Por la protección al empleo respecto a la intervención sindical en la selección del personal de nuevo ingreso, de reajustes de personal, de contratación de eventuales y de subcontratación, así como a la creación de categorías de confianza.
- 3) Por la protección limitada al desgaste de la fuerza de trabajo en el proceso de trabajo mediante una definición rígida de categorías y funciones; en la limitación de la movilidad interna, de las horas extras, de días de descanso obligatorio, de capacitación, seguridad e higiene, etc.
- 4) Por la protección al salario a través del sistema de prestaciones.

A raíz de la crisis económica este patrón de relaciones laborales también entró en una doble tensión; por un lado la que proviene del espacio productivo y por otro lado, la que proviene del Estado. Por ambas vertientes fue diagnosticado como obstáculo a la superación de la crisis. Como obstáculo para aumentar la productividad y la calidad que el tránsito al modelo secundario exportador exigía.

En 1986 las organizaciones empresariales, específicamente la Coparmex, planteaban la necesidad de liberalizar la legislación laboral como "condición indispensable para alcanzar la recuperación económica", sin embargo fue hasta abril de 1989 cuando esta propuesta influye en el gobierno quien convoca a la creación de una comisión tripartita para discutir un proyecto de la nueva regulación en el ámbito laboral. Para agosto de ese mismo año esta comisión queda instalada sin que a la fecha se haya conocido avance alguno. En la práctica, sin embargo, esta tendencia a la flexibilidad no se ha hecho

esperar especialmente en las grandes empresas transnacionales y en las empresas paraestatales.

Según Enrique De la Garza ²³ el nuevo patrón contractual flexible que se propone se caracteriza por:

I) Flexibilidad en el proceso de trabajo.

1. Compactación de tabuladores y polivalencia.
2. Movilidad interna.
3. Elasticidad en la jornada diaria, semanal y anual.
4. No ingerencia sindical en intensidad, calidad, productividad y métodos de trabajo.
5. Escalafón "ciego" por capacidades.
6. No ingerencia sindical en la decisión e implementación de los cambios tecnológicos o de organización del trabajo.

II) Flexibilidad en el empleo.

1. Libertad para subcontratar.
2. Libertad para emplear o desemplear eventuales.
3. Libertad para reajustar personal de base, restringiendo a la indemnización que fija la Ley Federal del Trabajo.
4. Libertad para crear categorías de confianza o aumentar el número de empleados.

III) Flexibilidad salarial.

1. Salario por hora.
2. Salario en función de la productividad individual.

Aunque consideramos que el 82% de la población económicamente activa se encuentra fuera de los grandes sindicatos que entran dentro de este patrón

²³Idem, p. 256.

contractual, podríamos hablar de un proceso de adopción generalizado del patrón flexible de relaciones laborales ante el imperativo de competitividad y eficiencia económica.

III. COOPERATIVISMO Y SECTOR SOCIAL EN MEXICO.

Los orígenes del cooperativismo en México, estuvieron estrechamente vinculados con surgimiento de las asociaciones mutualistas; las cuales, fueron impulsadas por la influencia europea de los socialistas utópicos y, por el anarquismo a principios del siglo XIX. La herencia histórica de las comunidades indígenas respecto al trabajo colectivo y la propiedad comunal de las tierras en los "calpullis", fue otra de sus influencias.

Las cooperativas constituyeron una de las formas más antiguas de organización social de los trabajadores y uno de los antecedente más directos de los sindicatos en México.

Las primeras instituciones de tipo cooperativo surgieron en México junto con la agitación y la lucha de los sectores populares, inmediatamente después de consolidada la Independencia y la reconstrucción de la economía con objetivos de beneficencia y ayuda mutua.

La primera organización con características de cooperativa surge en 1839 cuando se funda en Orizaba Veracruz, la "Sociedad Mercantil y de Seguridad de la Caja de Ahorros de Orizaba". Sus principales objetivos eran combatir la usura y crear centros de beneficencia pública. A partir de entonces surgen numerosas asociaciones mutualistas y de cooperación como: la "Junta de Artesanos de México" en 1843; "La Sociedad Artístico Industrial" en 1844; en 1853 la industria del sombrero crea la "Sociedad Particular de Socorros Mutuos"; los sastres fundan la "Sociedad Mutua de Sastrería Unión y Arte"

en 1854 y ese mismo año también se crea la "Sociedad Tipográfica de Auxilios Mutuos y Préstamos" entre otras que para 1870 llegaron a ser 100.¹

Uno de los principales promotores del cooperativismo en México fue Plotino Rhodakanaty -inmigrante griego académico y anarquista- que desde su llegada a México en 1861 y a partir del esquema anarco-sindical-cristiano, junto con Juan Mata Rivera y Francisco Zalacosta impulsaron el movimiento comunal agrario, el mutualismo y el cooperativismo. Desde posiciones Owenistas y anarquistas, trataron de adaptar tanto las ideas de Fourier y Proudhon como las del socialismo para crear colonias obreras, bancos de crédito para trabajadores y organizaciones sociales de ayuda mutua.

A finales del siglo XIX y principios del XX el movimiento cooperativista logró un desarrollo gradual que sólo fue consolidado hasta la promulgación de las primeras leyes en 1927 y 1933.

El Cooperativismo contemporáneo es impulsado a partir de la Revolución Mexicana y el Magonismo. Fue incorporado por primera vez de forma marginal e indirecta en las discusiones del Congreso Constituyente de 1916-1917, principalmente como resultado de la iniciativa de la diputación yucateca para proteger, la producción nacional frente a los monopolios extranjeros. Fue ahí que por primera vez se reconoció la utilidad de las cooperativas.

¹ Ver Inostroza Fernández, Luis, Movimiento Cooperativista internacional y Cooperativismo y Sector Social en México, UAM-I, México, 1989, pp.93-105 y Rojas Coria, Rosendo, Tratado de Cooperativismo Mexicano, 3a edición, F.C.E, México, 1982, pp.39-426.

Sin embargo fue hasta 1927 cuando se promulgó la primera Ley de Cooperativas en México, la cual estuvo referida a las sociedades cooperativas agrícolas, industriales y de consumo. Su vigencia fue de poco tiempo, ya que se reconocían una serie de imperfecciones que la hacían improcedente. Sobre todo, porque no se habían derogado las disposiciones que sobre sociedades cooperativas contenía el Código de Comercio de 1889, en donde se les consideraban como una variante de las sociedades mercantiles.

El 12 de mayo de 1933 fue promulgada la segunda Ley General de Sociedades Cooperativas. Fue elaborada por una comisión de expertos, quienes tomaron en cuenta los principios guías del cooperativismo internacional, tratando de ajustarlo a la realidad mexicana. Fue derogada después de cinco años.

El 15 de febrero de 1938 fue promulgada la tercera Ley General de Sociedades Cooperativas, vigente hasta hoy. Fue aprobada durante el gobierno de Lázaro Cárdenas en un periodo de ascenso del movimiento popular y de consolidación de la rectoría del Estado en el plano económico.

Desde sus orígenes el cooperativismo siempre estuvo asociado con el movimiento obrero, con la idea de la superación del conflicto capital-trabajo y con la idea de que los trabajadores dirigieran y administraran autogestivamente su actividad productiva. Por el lado de los gobiernos, el cooperativismo fue visto como una opción para combatir al desempleo y elevar la producción; aunque paradójicamente no tuviera un lugar relevante en la planta productiva ni en la generación de empleos. Esto porque según la información con que se cuenta representaba en los 80 a lo sumo, el 1% del

Producto Interno Bruto (PIB) y su cobertura no alcanza el 1% de la Población Económicamente Activa (PEA)².

Según su propia doctrina, el cooperativismo es un sistema económico-social para el mejoramiento integral de las personas de escasos recursos, mediante la acción conjunta y democrática en una empresa que satisfaga tales propósitos sin explotar a sus semejantes³. Se trata de un sistema que contiene doctrina, principios y métodos operativos que proponen, una manera alternativa de producción, distribución y consumo de los recursos.

Los principios fundamentales que fija la Alianza Cooperativa Internacional son:

1. Adhesión libre.
2. Control democrático.
3. Interés limitado al capital.
4. Distribución equitativa de la riqueza producida.
5. Educación cooperativa.
6. Cooperación entre cooperativas.

Según la Ley General de Sociedades Cooperativas vigente, existen dos tipos de cooperativas, las de producción (Artículo 56) y las de consumo (Artículo 52). Las primeras son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de trabajar en común en la producción de mercancías o en la prestación de servicios. Las segundas son aquellas cuyos miembros se asocian con el

²Plan Nacional de Fomento Cooperativo 1980-1982, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2a. edición, T.I, Editorial Popular de los Trabajadores, México, 1983.

³Cano Jáuregui, Joaquín, Visión del Cooperativismo en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1986, p. 41

objeto de obtener en común bienes o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades individuales de producción⁴.

Dentro de las cooperativas de producción tenemos las agropecuarias, pesqueras, industriales, de servicios y de transporte. En las cooperativas de consumo tenemos las de consumo final (distribución de artículos de primera necesidad), las de consumo intermedio (formadas por pequeños comerciantes que adquieren en común artículos al mayoreo para venderlos al menudeo) y las cooperativas de consumo para comercialización (adquieren en común servicios o insumos para satisfacer las necesidades individuales de producción). Estas últimas se han desarrollado fundamentalmente en el sector agropecuario y entre los artesanos.

Desde que fue expedida la Ley General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento, de acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social⁵, han sido registradas 14, 214 cooperativas de las cuales en 1988 estaban activas poco más de ocho mil con casi 350 mil socios. (Ver anexo 1 en el cuadro Número 1, p.97)

Atendiendo a su distribución geográfica, en el Distrito Federal, Sonora, Sinaloa, Veracruz, Tamaulipas y Nuevo León se concentra el 40% de las sociedades activas y el 33% de los socios. En contraste, Aguascalientes, Colima, Querétaro y Tlaxcala absorben menos del 5% del total.

⁴ Ley General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento, Secretaría del Trabajo y Previsión Social-Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual, S.C.L., México, 1989.

⁵ Información básica sobre las sociedades cooperativas en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, abril de 1989.

En cuanto a su finalidad, el 72% de las sociedades activas son de producción y el 28% de consumo, a las que corresponden el 65% y el 35% de socios respectivamente.

De las sociedades cooperativas de producción el 48% son agropecuarias, el 22% pesqueras, 18% industriales, el 8% de transportes y el 4% de servicios. De las cooperativas de consumo, el 60% son de consumo intermedio, el 23% de consumo final y el 18% de comercialización. (Ver anexo 1, cuadro Número 2, p.98).

En cuanto al tamaño de las cooperativas existentes en 1988, el 16.3% tenían entre 1 y 15 socios; el 69.3% entre 16 y 100 socios; el 5.2% entre 101 y 250 socios y sólo el 1.5% más de 250 socios.

Desde 1938 y atendiendo a los periodos gubernamentales; los gobiernos de Lázaro Cárdenas, Luis Echeverría Alvarez y José López Portillo registraron un mayor número de cooperativas. (Ver anexo 1, cuadro Número 3, p.99)

Dentro del área de la producción, Manuel Olave Sarmiento plantea que el desarrollo de las cooperativas a nivel mundial ha mostrado características anticíclicas con respecto a los ciclos de la economía capitalista. Así pues, cuando la economía se encuentra en crisis vemos un auge de la organización cooperativa, la cual es utilizada como instrumento necesario para proteger y crear fuentes de trabajo. En cambio, en épocas de auge económico, vemos

una pérdida de interés en el desarrollo del cooperativismo, ya que muchas cooperativas son liquidadas o convertidas en empresas privadas⁶.

Para el caso de México esta afirmación se cumple ya que de las 14, 214 cooperativas registradas de 1938 a 1988, el 60% de registros se dió en los periodos gubernamentales de Luis Echeverría Alvarez, José López Portillo y Miguel de la Madrid Hurtado. Estos coinciden con el inicio y auge de la crisis económica, mientras que de 1941 a 1970 sólo fue de 23% en número de registros otorgados.

El análisis del cooperativismo en México, no puede concebirse aislado del entorno social en el que se favorece o desfavorece su desarrollo. El hecho de que las ideas del cooperativismo en México surgieran a la par de la influencia de las ideas socialistas no es gratuito. En realidad, las cooperativas se involucran con una coyuntura ideológica y política. Forman parte de una de las vertientes de la formación y consolidación de los principios ideológicos del Estado Mexicano: el aspecto de lo social como una de las formas de legitimación del gobierno.

El Sector Social de la Economía.

A finales de 1982, en el primer año de gobierno de Miguel de la Madrid, fue modificado el Artículo 25 de la Constitución, por medio del cual se reconocía a un tercer sector de la economía: El sector social., el cual era definido como aquel sector "formado por los recursos económicos de la clase trabajadora y

⁶ Olave Sarmiento, Manuel (Coord.), Participación y autogestión de los trabajadores en la toma de decisiones. Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), México, 1988, pp.11-12

orientados hacia la creación de nuevas empresas generadoras de capital y empleo con eminente finalidad social"⁷.

En su origen histórico, el sector social fue producto de dos grandes vertientes: el desarrollo del cooperativismo y la llamada "vía no capitalista del desarrollo".

Esta última vertiente surge en la década de los 30's como un nuevo modelo, a partir del pensamiento de Vicente Lombardo Toledano. Se trataba de una "tercera vía" para los países subdesarrollados como medio de acceder al desarrollo, sin necesidad de pasar la etapa capitalista⁸.

En México a través de las experiencias de la antigua URSS, Alemania, Israel y Venezuela, estas propuestas fueron retomadas por Arturo Romo Gutiérrez y Salvador Carmona, como parte de la iniciativa de reforma económica dada por la CTM..Esta reforma propuso que el Estado tomara bajo sus riendas la rectoría económica nacional; que se sectorizara la economía en privado, público y social y; que se interviniera de una manera más decisiva en el terreno productivo. Esta propuesta tuvo influencia en el Plan General de Desarrollo de 1980-1982 y en el Plan Nacional de Desarrollo de 1983-1988.

Las formas de organización del sector social de la economía son: Ejidos y Comunidades, Uniones de Ejidos, Asociaciones rurales de Interés Colectivo, Sociedades de Solidaridad Social, Sociedades Cooperativas y Empresas

⁷Ver Esteve Díaz, Hugo, (Coord.), El Sector Social de la Economía en México, Instituto de Proposiciones Estratégicas, México, 1991., p. 16

⁸Idem.,

Sindicales. Para finales de los 80s el número total de estas organizaciones era de 40, 038 y se distribuían como a continuación se señala:

FORMAS DE ORGANIZACIÓN	NUMERO	%
Ejididos y Comunidades	28,058	70
Uniones de Ejidos	833	0.02
Asociaciones rurales de interés colectivo	110	0.003
Sociedades de Solidaridad Social	487	0.01
Sociedades Cooperativas	10,217	26
Empresas Sindicales	333	0.008
TOTAL	40,038	100%

Fuente: Carlos G. Contreras Pisson, "Organizaciones del Sector Social" en Esteve Díaz, Hugo (Coord.), Op. Cit., p. 92

Dentro de la escasa información al respecto sabemos que para 1985, el sector social representaba el 4.7% del PIB, del cual el sector agropecuario, silvicultura y pesca representaba el 73.7%; la minería el 0.6%; la industria manufacturera el 4.8%; la construcción el 0.1%; comercio, restaurantes y hoteles el 2.9%; transporte y almacenamiento el 2.4%; servicios financieros, seguros y bienes inmuebles el 2.3% y servicios comunales sociales y personales el 13.6%⁹.

Más que conseguir el registro, el problema fundamental de este tipo de organizaciones es el de la subsistencia, ya que se enfrentan con diversos obstáculos que, generalmente las obligan a desaparecer o a modificar de fondo su razón social de ser.

Algunos de los obstáculos más frecuentes con los que se encuentran las distintas formas de organizaciones del sector social, son problemas de

⁹ Idem., p. 93.

acumulación y diversificación social, de autonomía, de mercado y de liderazgo e institucionalización.

El fracaso casi general de este tipo de organizaciones se debe en gran medida, a la ineficiencia e inexperiencia que los lleva a la quiebra. En el mejor de los casos, cuando funcionan eficientemente desde el punto de vista económico, el objetivo social que se proponía no se cumple, porque en lugar de generarse un proceso de homogeneización, se da un proceso de diferenciación social que las acerca más a una empresa de interés privado que a una de interés social.

En el caso del apoyo estatal, los sectores ejidal o pesquero que son las empresas que reciben o recibieron una gran cantidad de recursos por la vía de subsidios gubernamentales son las que operan en su mayoría deficitariamente y con grandes niveles de corrupción.

Lo anterior, aunado a la incapacidad de generar eficientes estrategias administrativas, operativas, contables, productivas y de mercado, hace de las empresas del sector social, una alternativa poco viable para el desarrollo económico y social que se proponían.

Desde el punto de vista del liderazgo y de la institucionalización, las empresas del sector social enfrentan problemas de deformación del liderazgo democrático participativo a un liderazgo autoritario-autocrático.

No obstante, que hoy en día, el sector social de la economía tiene pocas posibilidades de demostrar su viabilidad y eficiencia económica y ante el

derrumbe de su principal base ideológica, nos encontramos con casos aislados de empresas del sector social exitosas como: la Cooperativa "Carolina", administrada por trabajadores de la CTM y de la CROC; la Cooperativa "Cruz Azul", modelo por su organización, administración y resultados; la "Unión Provisa", impulsada por el FAT y la Unión de Productores de Vidrio Plano del Estado de México y la Cooperativa de Trabajadores "Pascual" una de las más jóvenes y exitosas cooperativas, famosa por el conflicto obrero-patronal que la antecedió y la cual es objeto de estudio en la presente investigación.

IV. COOPERATIVA DE TRABAJADORES PASCUAL.

A. Antecedentes Históricos de la Cooperativa.

1. La empresa privada.

Antes de ser cooperativa, la empresa refresquera fue una fábrica privada, denominada Refrescos Pascual S.A, propiedad del Señor Rafael Jiménez Zamudio. Fue constituida en la década de los 40 como una de las primeras industrias refresqueras mexicanas con máquinas automáticas y mecanismos eficaces de publicidad.

Se inició con la producción de agua purificada llamada "Aguas Pascual" que posteriormente vendió a la conocida empresa de "Agua Electropura". Después su especialidad fue la producción de refrescos de sabores de diferentes frutas y jugos.

Se desarrolló exitosamente con estándares elevados de productividad y eficiencia económica, a través de efectivas políticas de producción, distribución y de bajos salarios y nulos derechos laborales que lo llevaron en su mayor periodo de auge, de 1973 a 1981, a tener una tasa media de crecimiento de 2.6% y a ocupar el cuarto lugar en producción y ventas después de la Coca-Cola, Pepsi-Cola y Sidral Mundet. Sus ventas llegaron a representar el 13% del mercado de sabores a nivel nacional en botella retornable y el 40% en el valle de México.¹

¹Torres, Salvador, El Cooperativismo ante la crisis económica de México. Surgimiento de la Cooperativa Pascual, Tesis Lic. en Economía, ENEP, Aragón, UNAM, 1991.

Se conformaba de dos plantas en el Distrito Federal. La planta sur, ubicada en las calles de Lorenzo Boturini y Clavijero en la colonia Tránsito, creció en 40 años de manera irregular y poco modernizada. Para 1982, contaba con 33,000 m². Ahí se hacía el envase, el popote, las mezclas para el refresco, el control de calidad, el tratamiento de aguas, las cajas de cartón, el mantenimiento de los transportes, investigaciones y propaganda. En esta planta se encontraba el 60% de la maquinaria que había en México de envases de cartón de la empresa Tetrapak, de la cual Refrescos Pascual S.A era cliente exclusivo.

La planta norte, ubicada en Insurgentes Norte No. 1320, de la colonia Capultitlán contaba con 17,300 m² y se caracterizaba en comparación con la planta sur por tener un proceso de producción moderno y automatizado.

Además, el dueño Rafael Víctor Jiménez Zamudio estableció varias empresas en el interior de la República entre las que estaban Juguera Veracruz, Embotelladora Jalisco, Embotelladora Pascual de Cuernavaca, Juguera Poza Rica y el Hotel Posada Jacarandas. También intentó incursionar en el mercado extranjero estableciendo en Estados Unidos la empresa Pascual Foods, Inc., en Japón lo intentó con un refresco llamado "El Chaparrito Mexicano". Se asoció con la empresa Canada Dry y después se quedó con todas las acciones.²

La empresa contaba con 2 500 trabajadores que incluso después de las primeras huelgas, en mayo de 1983 llegaron a producir diariamente 45 mil canastas (de 8 refrescos cada una), 15 mil charolas (12 cajas c/una) de tetra-pak; mil cajas (12 botes c/u) de refrescos enlatados y empezaban con los de 1 litro de tetra-brik.

² Idem., p. 87

El dueño que se negó a pagar 20 millones de pesos en aumentos salariales a sus trabajadores, había logrado duplicar el precio de sus productos y tenía un mercado capaz de absorber gastos millonarios de publicidad, pago a personal especializado y un proyecto de investigación de largo alcance para producir otra serie de envasados.³

En la última asamblea realizada antes de que estallara el conflicto, en febrero de 1982, el patrón había anunciado un proyecto inmediato de desaparecer la producción de botella y conservar únicamente la línea de refrescos desechables de cartón, ya que representaba la opción más rentable y ventajosa. Este proyecto significaba toda una reorganización del trabajo, que a través de la tecnificación reduciría los "tiempos muertos", lo cual implicaba reducción de tiempos de producción, de áreas y fuerza de trabajo.

La producción de una línea de botella requería de 21 trabajadores, en tanto la línea de Tetra-Pak operaba sólo con 3 .El aumento de maquinaria tetra-pak⁴ representaba enormes ventajas, ya que se trataba de maquinaria automatizada que absorbía gran parte de las tareas que en la línea de botella realizaban varios obreros-operarios.

Así, por un lado, mientras que en el proceso de trabajo de botella, las materias primas y el envase tenían que ser transportadas a la máquina lavadora, después a la llenadora y finalmente a la empacadora; en el proceso de tetra-pak, las

³Lovera, Sara, "Pascual. Grandes programas de expansión y nulos derechos laborales" en suplemento *Perfil de La Jornada*, 29 de septiembre de 1984, p. 17

⁴Debemos recordar que la línea Tetra-Pak fue introducida a México en los años 70s. Se trata de maquinaria rentada por la empresa Tetra-Pak, S.A., que vino a revolucionar la producción de envasado en serie de toda clase de líquido. Originalmente Refrescos Pascual, S.A. era cliente exclusivo. Posteriormente fue utilizado para el envasado de leche y Pascual paso a tener el 60%

operaciones realizadas por todas estas máquinas y las tareas ejecutadas por los obreros-operarios, eran sintetizadas en la máquina armadora-llenadora. Por consiguiente, el proceso de tetra-pak, ahorra considerable tiempo para la producción y uso de fuerza de trabajo.

Por otro lado, la entrega y distribución del producto de tetra-pak, se hacía con mayor rapidez y menor personal. Las áreas de maniobras y control necesitaban menos contadores y revisadores de producto y envase, así como un menor número de operadores de montecargas para el acomodo y estiba. Además, implicaba que el almacén de envase de botella y por consiguiente su personal estaba de sobra.

Sin embargo este proyecto no tuvo tiempo de llevarse a cabo, y por lo tanto tampoco de ser asimilado por los trabajadores como una amenaza a su empleo, ya que poco tiempo después de ser anunciado, se inicia la huelga y el conflicto obrero-patronal que la llevaría a transformarse en una empresa cooperativa de los trabajadores.

Las relaciones laborales.

Las relaciones laborales de la empresa Refrescos Pascual, S.A. se caracterizaron de acuerdo con Alejandro Vial⁵ por ser autoritarias, arbitrarias, por la atomización de los trabajadores, por el paternalismo y el particularismo que le permitieron a la empresa tener una interacción desventajosa con los trabajadores

⁵Vial, Alejandro, La constitución de un sujeto social: El caso Refrescos Pascual, Tesis de Maestría, FLACSO, México, 1986., pp. 45-48

y regularmente sin apego legal durante muchos años. Estas relaciones se expresaron de diversos modos.

1. La forma inicial de contratación era eventual, se ponían a prueba durante 2 o 3 meses y si demostraba capacidad de trabajo se le concedía la plaza de base. Pero en cualquier momento podrían ser despedidos. Los requisitos para ingresar eran mínimos, no se exigía escolaridad ni experiencia, pero tenían que firmar un documento de fidelidad al sindicato, el cual estaba supuestamente afiliado a la CTM. Había además de los trabajadores de base y eventuales, empleados de confianza y obreros a destajo en donde estos últimos se encargaban de las labores de estibado, acarreo de frutas y acomodo de envases.

2. El proceso de trabajo tenía formas de control muy rígido. A través de los jefes de turno y 3 ayudantes se controlaban tiempos de descanso, de permanencia en los sanitarios, de desplazamiento de su puesto de trabajo y no se les permitía platicar con sus compañeros o sentarse. Esta era una de las formas eficaces de mantener la atomización de los trabajadores.

3. El salario fue siempre el mínimo oficial, sin ningún tipo de estímulos o prestaciones.

4. La jornada de trabajo era de 8 horas, pero regularmente se requería laborar tiempo extra, el cual rebasando las nueve horas nunca se pagaba conforme a lo establecido por la ley. La jornada de trabajo de ventas era sin límite de tiempo. El trabajo de los ayudantes de ventas era aún más pesado, ya que se transportaban en camiones de charola o emparrillado, exclusivos para la distribución de botella. Además a diferencia de otras empresas fresqueras que

trabajaban con un chofer y dos o tres ayudantes, eran los únicos que trabajaban con un chofer y un ayudante. Además todo el trabajo se hacía a mano ya que no disponían de montacargas para facilitar la faena, especialmente en periodos de calor en los que era frecuente la explosión de botellas por las altas temperaturas.

5. El reparto de utilidades nunca se hacía conforme a lo establecido por la Ley Federal de Trabajo.

6. Contaban con un sindicato totalmente controlado por la empresa en donde se llevaban a cabo asambleas sindicales para elección de representantes que siempre fueron incondicionales de la empresa. El último secretario general del sindicato fue Edmundo Estrada quien fue nombrado por el dueño y tenía 20 años al frente del mismo. Jamás se realizó alguna asamblea de trabajadores para discutir los términos de una revisión salarial y mucho menos las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo, el cual sólo fue conocido por los trabajadores hasta 1982 cuando se inicia el conflicto. Si en estas asambleas los trabajadores intentaban participar o debatir alguna cuestión, sin aviso eran despedidos. Esta disciplina era mantenida por un cuerpo de vigilantes y guardaespaldas del propietario.

7. Cualquier brote de descontento era fuertemente reprimido y los trabajadores identificados como líderes eran despedidos sin indemnización y cuando se les concedía alguna indemnización sustantiva por el tiempo laborado, misteriosamente eran asaltados, golpeados y robados a pocas cuadras de la fábrica. Incluso, cuando se trataba de jubilación, era frecuente que la política adoptada consistiera en hostigar al trabajador de tal forma que renunciara antes de su jubilación.

8. Una característica importante era el tipo de relación paternalista entre los trabajadores y el dueño, quien apadrinaba bodas, bautizos y les daba "consejos" a los trabajadores para resolver sus problemas. A las peticiones de aumento salarial respondía con la promesa de la construcción de una "Villa Pascual" y les hablaba de la necesidad de maquinaria nueva y de inversiones para asegurar sus fuentes de trabajo. Además sostenía que "todos eran una gran familia en la que había caballería (los repartidores) e infantería (los que trabajaban al interior) y que lo importante era la unidad de todos. Les enfatizaba el carácter patriótico de su labor, ya que era la única empresa nacional que podía competir con las poderosas transnacionales y la única que daba trabajo a los campesinos mexicanos que producían la fruta"⁶

2. El conflicto obrero-patronal, un periodo de transición.

La Cooperativa de Trabajadores Pascual es fruto de un largo proceso conflictual entre el antiguo dueño y los trabajadores. Aunque antes de 1982, hubo varios intentos de poner fin a los abusos de la empresa, éstos resultaron siempre infructuosos. Salvador Torres⁷ nos señala varios intentos:

1. En febrero de 1951. Se lleva a cabo una huelga que fue declarada inexistente por la Junta Central (hoy Federal) de Conciliación y Arbitraje. Posteriormente se distribuyó un volante de la "Unión de los Trabajadores" en el que se denunciaba el despido de 300 trabajadores Torres señala que el fracaso de este movimiento

⁶Taibo II, Paco Ignacio y Rojo, Carlos. "Pascual 6º Round" Cuadernos de Insurgencia Sindical, Información obrera-Extemporáneos, s/f p. 4 y Taibo II, Paco Ignacio, Pascual, décimo round, Praxis. Información Obrera y Universidad Autónoma de Sinaloa, México, 1987, p. 11

⁷Torres, Salvador, Op. Cit. pp. 88-91

se debió en parte a la complicidad de las autoridades de la Junta y por la traición de los principales líderes de la organización, quienes fueron premiados con algunos puestos a nivel gerencial.

2. El 27 de octubre de 1955 los obreros de ventas dirigen una carta al dueño de la empresa en la que solicitan amablemente un aumento de sueldo. La respuesta fue negativa.

3. El 11 de noviembre de 1955 ante la falta de respuesta dicha carta, la "Coalición de Trabajadores" emplaza a huelga. Aquí se solicita el pago de mejores salarios y de adeudos respecto a días festivos, horas extras y vacaciones, así como el apego a la Ley Federal del Trabajo. La respuesta patronal fue el despido de los dirigentes y simpatizantes antes del estallamiento de la huelga.

4. Fue hasta el año de 1971 cuando se dió otro intento de organización en la que inmediatamente fueron despedidos todos los organizadores. Estos interpusieron una demanda legal que nunca prosperó.

5. En noviembre de 1976 surge un movimiento que paralizó las actividades de la planta norte en demanda de aumento salarial. Nuevamente fueron despedidos más de 100 trabajadores.

6. En 1981 se originaron los dos últimos intentos de organización. A principios de año, aquellos trabajadores que entregaban volantes dentro y fuera de las instalaciones fueron golpeados por la policía y remitidos a la Delegación. A mediados de año, en el último intento, fueron despedidos los activistas y en esa

ocasión para hacer más espectacular la intimidación, los trabajadores activistas que laboraban en planta norte eran trasladados a la planta sur en camionetas herméticamente cerradas. Era un despliegue parecido a los operativos de la Policía Judicial.⁸

Por fin el 18 de mayo de 1982 el intento de poner fin a las arbitrariedades del patrón logra éxito. El sentimiento de injusticia que accionó la acción colectiva de los trabajadores parece tener su detonante en la negativa del patrón de conceder los aumentos decretados en el mes de marzo de 1982 por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de otorgar un aumento de emergencia del 10, 20 y 30% a los salarios. La expresión de malestar por parte de los trabajadores se hace evidente al decidir suspender labores.⁹

A las 6 de la mañana los organizadores del movimiento, vinculados a un comité de base del Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT), que llevaba aproximadamente año y medio de realizar trabajo político-sindical en la empresa, invitan a los trabajadores de la planta norte a suspender las labores con el objetivo de obligar a la empresa a conceder los aumentos de emergencia dictaminados por el gobierno federal. La respuesta fue inmediata, sin mediar un emplazamiento a huelga y al margen del sindicato existente.

Aproximadamente a las doce horas del mismo día, se formó una comisión de trabajadores que se trasladaron a la planta sur para informar la decisión de suspender las labores y solicitar apoyo a la medida. La respuesta fue positiva y los trabajadores del segundo turno empezaron a suspender sus trabajo y los

⁸Ver Torres, Salvador, Op. Cit.

⁹Nota: Las fuentes utilizadas en la elaboración de este capítulo aparecen de manera sistemática en la Cronología del Movimiento y Constitución de la Cooperativa Pascual en el anexo No. 2, pp. 100-103.

agentes y ayudantes llegaban a encerrar sus unidades, sin descargar el envase ni cargar el nuevo producto. Para el 19 de mayo, el paro era total en ambas plantas.

Desde este momento y hasta el 31 de mayo el sindicato dirigido por Edmundo Estrada, no se aparece en las instalaciones de la empresa, lo cual significaba en términos legales que el paro era ilegal. Por su parte, la parte patronal desarrolla dos tipos de acciones: envía cartas y telegramas individuales a algunos de los trabajadores para que no siguieran en su movimiento y promete a cambio mejores puestos y salarios. También realiza una serie de desplegados en la prensa, spots en la radio y televisión en donde denuncia la ingerencia de las transnacionales refresqueras en el conflicto y la presencia de agitadores profesionales que buscaban golpear severamente la economía mexicana¹⁰.

Las demandas iniciales de los trabajadores eran: aumento salarial decretado por el gobierno, el pago de utilidades del ejercicio fiscal anterior y el compromiso de no ejercer ningún tipo de represalias contra los participantes. La respuesta patronal fue contundente. El 31 del mismo mes, rompe violentamente la huelga, apoyado por un grupo nutrido de golpeadores profesionales e incluso trabajadores de algunas de las plantas del interior de la República. El saldo fue de 2 trabajadores muertos y 17 heridos. Fue precisamente esta acción tipo gansteril, aunado al posterior desalojo de los huelguistas por parte de los granaderos, los que dieron la primera victoria a los trabajadores, ya que inmediatamente se generó una posición favorable hacia los trabajadores por parte de la opinión pública, que a través del apoyo directo a los trabajadores o a través de desplegados, mostraron su agrado a los trabajadores¹¹.

¹⁰Ver Vial, Alejandro, Op. Cit.

¹¹ En su editorial del 2 de junio, el UNOMASUNO se declara en contra de la violencia oficializada y exhorta a los conflictuantes a mantener la paz; Demetrio Vallejo, Secretario de Organización del PMT declara su apoyo

El 2 de junio junto a los obreros de Pascual, diversos sindicatos (SME, STFRM, SUTIN, el Frente Nacional de Abogados Democráticos, STUNAM, SITRAFOC y ACERMEX) realizan una marcha a la Procuraduría de Justicia del D.F. para demandar justicia ante los asesinatos. Logran que se dicte orden de aprehensión contra el dueño de Refrescos Pascual. Sin embargo, casi inmediatamente le es concedido un amparo legal a Rafael Jiménez.

Por otro lado, el 7 de junio, los trabajadores acuden a entrevistarse con el líder de la CTM, Fidel Velázquez y le reprochan la actuación del sindicato que se decía afiliado a esta central obrera. Velázquez niega tal afiliación y los invita a formar un sindicato dentro de sus filas. Los trabajadores ante la posible declaración de ilegalidad de la huelga por la falta de intermediación de un procedimiento legal, deciden formar un nuevo sindicato. Sólo tres días después, la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, resuelve el juicio de titularidad en favor del "Sindicato Nacional de la Industria Embotelladora", dirigida por Armando Neyra y afiliada a la CTM. Se forman las secciones 369 y 370 del Sindicato de Trabajadores Pascual.

Desde el inicio, la CTM, condiciona su apoyo a la salida de los asesores del PMT, comandada por Demetrio Vallejo, la cual es denegada por los trabajadores.

a los trabajadores; Desplegado de apoyo a los trabajadores del sindicato de Trail Mobile de México, del STUNAM, del Foro Nacional Sindical "Thomas Cueva" de Monterrey, entre otros, así como artículos de opinión desfavorables a la ilegalidad del patrón de Carlos Pereyra, Eduardo Montes, Antonio Gershenson, de Granados Chapa, del PSUM. Ver Unomásuno, junio de 1982.

El 8 de junio, es decir, al día siguiente que se reconoce su titularidad, Armando Neyra firma un convenio con la empresa a espaldas de los trabajadores, en el cual se definía el Contrato Colectivo de Trabajo y la fecha de revisión contractual. Dicho convenio llega accidentalmente a manos de los trabajadores a través de un empleado de la imprenta en donde se reproducía el documento y que conocía el problema de los pascuales¹². Los dirigentes deciden no dar a conocer la situación sino hasta que se presentara una situación estratégica.

Después de aceptar la negociación del 50% de los salarios caídos, el 17 de junio la Secretaría del Trabajo, CTM, la empresa y los trabajadores firman el convenio por el cual se retorna al trabajo el día 19 y en el cual se contempla el incremento salarial del 10, 20 y 30% y un pago de 400 mil pesos a los deudos de los difuntos. El conflicto parecía solucionado.

Sin embargo, el 29 de ese mismo mes, la empresa dirigida por Olivia Jiménez, hija del patrón, realiza un reacomodo de zonas de reparto, respaldada en el Contrato Colectivo de Trabajo firmado por Neyra, lo cual significaba una acción estratégica de desarticular la organización de los trabajadores, al aislar a los principales dirigentes. Ante esto, la respuesta de los trabajadores fue la de suspender labores por dos días y la reacción inmediata de la empresa fue de despedir a 96 trabajadores entre los que se encontraban los dirigentes.

Ante esta situación, los trabajadores protestan a través de un movimiento de brazos caídos y realizan un mitin frente a la Secretaría del Trabajo para denunciar los hechos. Por su parte, algunos de los trabajadores despedidos deciden cobrar adeudos sin entregarlos a la empresa.

¹²Ver Vial, Alejandro, Op. Cit.

Para el 16 de agosto la empresa decidió despedir a 1945 trabajadores y cerrar las dos plantas. Ante esto, los trabajadores obligaron a Neyra a emplazar a huelga por violaciones al Contrato Colectivo de Trabajo y así el 2 de septiembre de 1982 estalló la segunda huelga.

El próximo ataque vendría de Neyra al condicionar nuevamente su apoyo a la salida de los asesores, ante lo cual, los trabajadores contaban con el documento que probaba la traición del cetemista. y ante una amplia discusión deciden presentar un juicio de titularidad a favor de la CROC.

El 15 de octubre la CTM, quien todavía continuaba con la titularidad del contrato, firma un convenio secreto con los patrones por medio del cual se da por terminada la huelga, lo cual, justificaba el desalojo que los granaderos hicieron violentamente el día 23.

Al enterarse los trabajadores de la firma de ese convenio, realizan una marcha a la Secretaría del Trabajo para exigir les fuera dado a conocer dicho convenio. Ahí les informan que dicho convenio está en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

Ante la negativa de las autoridades de entregar el documento del convenio, los trabajadores toman el 7o. piso de la Junta Federal durante 17 días. En este intervalo de tiempo se crea el Comité de Esposas y Familiares de Trabajadores de Pascual, el cual participó activamente en el movimiento.

El 9 de noviembre los trabajadores junto con un grupo de estudiantes de la Preparatoria Popular Tacuba y de la Universidad de Chapingo marchan a la Secretaría del Trabajo y bloquean el edificio para exigir solución.

Al día siguiente la Junta Federal dicta auto de ejecución a favor de los trabajadores, quienes son reinstalados a su fuente de trabajo el 6 de diciembre, fecha hasta la cual los granaderos permanecieron en las instalaciones.

Sin embargo, la empresa intentó nuevamente impedir la ejecución del convenio, al tratar de reinstalar solo a unos cuantos trabajadores y contratar numerosos "esquiroles". Nuevamente los trabajadores toman la empresa y se autoinstalan en sus puestos de trabajo.

Los primeros 5 meses del año de 1983 parecían indicar que el conflicto se había solucionado finalmente. Sin embargo, Neyra Chávez tenía nuevamente a espaldas de los trabajadores un emplazamiento a huelga por revisión salarial que estallaría desde el primero de enero de ese año, lo cual automáticamente anulaba la legalidad de la huelga ya que la cláusula 96a del Contrato Colectivo de Trabajo estipulaba que dicha revisión se haría el 29 de enero. Al conocer lo anterior, los trabajadores lograron hacer varias prórrogas para que la revisión salarial se pudiera efectuar en tiempos legales y sin necesidad de estallar la huelga.

En los primeros días del mes de mayo, les es otorgada la titularidad del contrato al Sindicato Nacional Benito Juárez de la CROC.

El 24 de mayo a las siete de la mañana fueron colocadas de nuevo las banderas rojinegras en las dos plantas de Pascual, para obligar a conceder el aumento de revisión salarial así como el adeudo de 45 millones de pesos que la empresa no había cubierto por concepto de los conflictos anteriores.

Para el 9 de junio la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje reconoce la legalidad de la huelga, no obstante la demanda de inexistencia de la empresa, quien intenta ampararse.

Después de interminables negociaciones a las que nunca se presentó el patrón y ante el secuestro del asesor sindical Raúl Pedraza, la Junta Federal da un ultimatum a la empresa: o el pago del 100% de los salarios caídos y el 50% de aumento salarial y reabrir las plantas el 6 de febrero de 1984 o de lo contrario pagar 6 meses de fianza.

Ante la falta de respuesta de la empresa, y ante el adeudo de \$336,621,754 por concepto de salarios caídos y aumentos salariales, el 10 de febrero de 1984 la empresa es embargada por los trabajadores. El 6 de agosto la Secretaría del Trabajo pone en remate la empresa. Los trabajadores se ofrecen como postores, avalados por los adeudos del patrón y obtienen los bienes de la empresa.

B. La empresa refresquera como cooperativa.

1. Constitución y puesta en marcha de la Cooperativa.

Después de haber ganado la propiedad de la empresa, el 18 de agosto de 1984 en Asamblea General los trabajadores deciden por mayoría constituirse en sociedad cooperativa bajo el argumento de conservar la fuente de trabajo para la gran mayoría de los trabajadores que tenían como características que eran personas de edad avanzada y sin escolaridad por lo cual les sería difícil encontrar trabajo¹³.

En septiembre de 1984 el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos de Nacional Financiera, por órdenes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, realizó los estudios de factibilidad económica de la empresa. Un año después el 27 de agosto de 1985 les fue otorgado el registro de Sociedad Cooperativa.¹⁴

Aunque contaban con la adjudicación de bienes y patentes, después de haber permanecido más de tres años inactivos, no contaban con los recursos económicos para hechar a andar la producción. Recibieron apoyo solidario de varios sindicatos, principalmente del STUNAM, quien les otorgó \$1'350,000 que alcanzaron para habilitar 17 unidades de reparto, con las cuales se inició la distribución de refresco almacenado. Sin embargo, no contaban con el capital necesario para iniciar la producción.

Además, uno de los primeros problemas a los que se enfrentaron fue que las empresas filiales o distribuidoras del antiguo patrón en Jalapa, Guadalajara,

¹³Ver Cronología, Anexo 2

¹⁴Idem.

Oaxaca , Aguascalientes al tener concecionada la marca seguían distribuyendo el producto. Entonces tomaron la decisión de confiscar ellos mismos estas unidades con producto, lo cual les generó una problemática judicial de la que salieron librados después de un tiempo al comprobar su titularidad. De esta situación, sin embargo, los pascuales obtuvieron un provecho:

"..fue una situación providencial...Un distribuidor de Aguascalientes me habló un día por telefono y dijo:... "yo se que ustedes me han detenido varias camionetas y quiero hablar con ustedes" entonces nos platicó que tenía solo un año de haber iniciado y que había negociado con Rafael Jiménez dos años de renta de la marca y que por lo tanto, cuando se enteró que las marcas ya no eran de él, le habló y le dijo, "oiga Don Rafael es cierto que los trabajadores son ya los dueños de la empresa" y que el le dijo que sí, que entonces el distribuidor de Aguascalientes le preguntó: "pues que vamos a hacer" y que Rafael Jiménez le contestó, pues yo no sé usted, pero yo si tengo franquicia hasta 1987. Entonces pues prácticamente lo dejó "colgado" y fue cuando este señor pensó, "pues entonces voy con los dueños de la empresa", entonces llegó con nosotros y lo único que quería era que lo dejaramos seguir trabajando mientras nosotros produciamos. Nosotros dijimos, bueno, pero que nos pague una franquicia por el uso de la marca. Entonces nos preguntó que cuánto necesitabamos por el uso de la marca y nosotros nos mirabamos unos a otros, no sabiamos ni qué, entonces quedamos de analizarlo y que en una próxima reunión le resolveríamos. Por nuestro lado, en

pleno nos juntamos para analizarlo y por ahí alguien dijo: "pues porqué no le compramos el producto y nosotros lo distribuimos aquí". Esa era una buena idea, teníamos doscientos camiones parados, 500 agentes y el mercado esperando nuestro producto. Entonces le planteamos al distribuidor de Aguscalientes esta propuesta y él se interesó mucho y nos dijo: "pero como me van a pagar", le dijimos pues después de que vendamos, pero lo vimos muy indeciso y le dijimos, bueno te mandamos 10 mil canastas de plástico como depósito, esto vale el doble de lo que tu nos mandes en producto y conforme tu nos empieces a mandar producto, nosotros lo vendemos y te mandamos el dinero, por lo menos danos un crédito de 8 a 15 días ¿no?. Y así empezamos, con un producto de 8 días, luego se alargó a 15 días y después fuimos capitalizando algunos materiales que él necesitaba y que nosotros teníamos en las bodegas y que no íbamos a utilizar inmediatamente. Teníamos algunas pulpas que estaban todavía en buenas condiciones en los refrigerados, entonces todo lo que podíamos, se lo mandábamos y pues esto iba incrementando nuestro capital"¹³

En esta etapa se alcanzaron a reunir 150 millones de pesos que se utilizaron para iniciar el arranque de la producción.

En esta etapa inicial, de urgente capitalización, los trabajadores tuvieron que tomar varias decisiones importantes, una de las primeras fue la de igualar

¹³Entrevista realizada al Sr. Filiberto Bucio, Presidente del Consejo de Administración, el 7 de enero de 1992.

salarios desde el encargado de limpieza hasta el presidente del Consejo de Administración, a un poco más del mínimo. Esta situación duró hasta el 5 de febrero de 1986, cuando empezó a regir el primer tabulador de retribución, lapso en el que también se instrumentó el trabajo voluntario y sin pago durante todos los domingos que perduró incluso posteriormente a la vigencia del tabulador.

La segunda decisión que hubo que tomar fue la del ingreso gradual de trabajadores, ya que en ese tiempo se calculaba que la creación de un empleo andaba entre los 3 y 4 millones de pesos, de ahí que de los 1300 trabajadores que participaron en el movimiento, sólo se inició con 176 y el resto se fue incorporando paulatinamente a la fuente de trabajo.

Otra de las políticas fue la de mantener bajos los precios de sus productos, como una forma de agradecimiento al pueblo mexicano. Además, de 1985 a 1987 se tuvo una política de bajos rendimientos o utilidades a los trabajadores a fin de reinvertir las ganancias.

2. Constitución jurídico-formal de la cooperativa.

Jurídicamente la empresa cooperativa se rige por la Ley General de Sociedades Cooperativa vigente desde 1938. A partir de ésta, la estructura administrativa de la Cooperativa consta de:

- 1) La Asamblea General, que es la autoridad máxima, formada por todos los socios y en ella se discuten y se deciden todos los asuntos sustantivos de la organización, como son: la aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios; modificación de las bases constitutivas; cambios generales en los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas; aumento o disminución

del capital social; nombrar y remover, con motivo justificado, a los miembros de los consejos de administración , vigilancia y comisiones especiales; examen de cuentas y balances; informes de los consejos y de las comisiones; aplicación de sanciones disciplinarias a los socios; aplicación de los fondos sociales y forma de reconstituirlos y así como de los repartos de rendimientos.(Artículos 22 y 23)

2) El Consejo de Administración que es el órgano ejecutivo de las decisiones tomadas en la Asamblea General. Esta compuesto por el presidente, secretario, tesorero, comisionado de contabilidad e inventarios y comisionado de producción y distribución.(Artículo 28)

3) El Consejo de Vigilancia. el cual es el órgano de supervisión con derecho a vetar las decisiones del Consejo de Administración y esta formado por el presidente, secretario , tesorero y sus respectivos suplentes.(Artículo 32)

4) De las .Comisiones de Previsión Social, Educación Cooperativa, y Conciliación y Arbitraje formadas cada una por un presidente, secretario y tesorero. La primera se encarga de administrar y asignar el fondo destinado al apoyo de los trabajadores en materia de seguridad social, la segunda establece los planes y programas en materia de educación y capacitación administrando el fondo creado para este fin y la última se encarga de conciliar las partes en conflicto. (Artículo 21)

5) Y la Comisión de Control Técnico que es un órgano colectivo compuesto por un representante de cada departamento en que se divide la unidad productiva de la empresa y tiene como función resolver los problemas de carácter técnico.(Artículo 21)

Los miembros de los Consejos y Comisiones son elegidos democráticamente en Asamblea General por un periodo de 2 años.

En cuanto a la estructura organizativa de la unidad productiva, según organigrama, podemos ubicar tres áreas fundamentales, el área de producción, distribución y mantenimiento que términos de número de personal representa aproximadamente el 65%. El resto del personal labora en las actividades de control y apoyo administrativo.

3. Políticas de Dirección.

Como ya lo hemos señalado una de las decisiones fundamentales que tuvieron que tomar los trabajadores desde su fundación fue la de trabajar autogestivamente en la administración y producción de su empresa. Esta autogestión se basa en el principio democrático de la participación plena de los trabajadores en las decisiones fundamentales.

La autogestión es un modelo de organización empresarial en la cual no hay separación real entre capital y trabajo, dada la propiedad social de los medios de producción, por lo cual la acumulación de capital se convierte en una acumulación social que pretende alcanzar la distribución democrática del excedente de la producción.

En la Cooperativa Pascual la adopción de este modelo implicó todo un proceso de autoaprendizaje de las principales líneas de dirección de la empresa.

A. Política de Finanzas e inversión.

Una de las características fundamentales de la cooperativa desde su arranque ha sido la autonomía financiera porque a pesar de haber contado con el apoyo público, aunque en el discurso, del gobierno, hasta el momento no ha recibido ningún tipo de apoyo financiero o crediticio. Su proceso de capitalización inició con el apoyo económico solidario que el STUNAM le brindó en 1985. De ahí para adelante con sus propios esfuerzos y recursos iniciaron la reinversión y capitalización de la cooperativa.

Inician como distribuidores de una de las empresas concesionadas en Aguascalientes por el antiguo patrón, lo cual aunado con la política de igualdad de salarios y trabajo voluntario sin pago, les permitió para el primer semestre de 1986 contar con alrededor de 150 millones de pesos, el cual se constituyó en el capital de arranque de la producción.

Una de las principales políticas que rigieron el primer bienio 1986.1987 fue por acuerdo mayoritario reinvertir gran parte de los rendimientos sacrificando en gran medida su reparto entre los socios. Con esta política lograron alcanzar un rendimiento de alrededor de 300 millones de pesos que para el siguiente bienio permitió elevar los salarios y las prestaciones para los trabajadores, así como realizar inversiones importantes en la renovación del equipo de transporte para la distribución del producto.

Para 1991-1991 la política financiera fue capitalizar más en función de dar un precio real a los productos en comparación con los precios "castigados" que

habían manejado como una política de agradecimiento al pueblo mexicano que compraba sus productos.

En este sentido, de acuerdo con Salvador Torres la evolución financiera de la cooperativa tomando como año de referencia a 1986 fue para 1987 de 132.8% más, 5.8% para 1988 y 8.7% para 1989¹⁶.

PIB DE LACOOPERATIVA PASCUAL 1986-1989

(millones de pesos a precios de 1980)

AÑO	VALOR	INCREMENTO (%)
1986	140	-
1987	326	132.8
1988	345	5.8
1989	375	8.7

Fuente: Torres, Salvador, Op. Cit.

Para el bienio 1992-1993 tenían programado realizar fuertes inversiones para modernizar el área de producción con la adquisición de maquinaria avanzada. Así el 26 de agosto de 1993 inauguran la planta de San Juan del Río en Querétaro donde se opera con equipo y maquinaria de tecnología de punta adquiridas en Italia, Japón y Estados Unidos. Esta planta tiene una capacidad instalada para la producción de 10 mil cajas de refresco por turno y promete la creación de mil nuevos empleos¹⁷

Dentro de los planes de inversión de corto y mediano plazo entre 1993 y 1994, está la construcción de la planta 3 en Acolman, Estado de México en donde se pretende crear instalaciones tanto para producción como para comercialización

¹⁶Torres Cisneros, Salvador, El Cooperativismo ante la crisis económica de México. Surgimiento de la Cooperativa Pascual. Tesis de Lic. en Economía, ENEP-Aragón, UNAM, 1991, p. 105

¹⁷El nacional, 27 de agosto de 1993.

así como unidades habitacionales, recreativas y de educación para los trabajadores y sus familias¹⁸.

También se tiene proyectada la construcción de la planta 5 en Guadalajara, Jalisco y se estudian nuevas alternativas para la construcción de un ingenio azucarero en San Miguel Soyaltepec, Oaxaca. En el Estado de Guerrero pretenden iniciar la producción de leche, crema de coco y bebidas refrescantes a base de agua de coco¹⁹.

B. Política de Producción.

El estudio de viabilidad económica realizado por el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos de Nacional Financiera en 1985 arrojó como resultado la necesidad de contar con 3,500 millones de pesos para el arranque, la cancelación de todas las líneas de botella y la necesidad de contratar un grupo de administración de alto nivel a la altura de el grupo VISA como requisitos de garantía de viabilidad.

Sin embargo, los trabajadores ante la ausencia de alguna institución que otorgara tal dimensión de crédito, deciden en Asamblea General trabajar autogestivamente en la administración y en el financiamiento y desechar la idea de cancelar la producción de botella. Tres eran los argumentos principales:

- 1) El principio de beneficio social que conservara la fuente de empleos para un número significativo de trabajadores.

¹⁸"Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual", Desplegado informativo en *Suplemento Laboral de La Jornada*, 28 de enero de 1993.

¹⁹Idem.

- 2) La no dependencia de una sola línea de producción al área de tetrapak o tetrabrik, considerando que esta maquinaria era arrendada y no propia.
- 3) Que el mercado de botella era el más conocido y el más importante.

Partiendo de esas consideraciones su política de producción se sustentaba en la idea de elevar la productividad en todas las áreas a través de efectivas políticas de capacitación al personal y campañas de convecimiento ante los innumerables casos de resistencia obrera a ello.

Actualmente la cooperativa cuenta con diversos productos en 4 marcas y en sus distintas presentaciones:

1) Boing. Elaborado a base de pulpas y concentrados de jugos de fruta. Cuenta con envases de cartón, botellas de vidrio y lata en 7 distintas presentaciones no retornables:

En envase de cartón tienen las siguientes presentaciones:

Boing Tetra Pak de 1/4 de litro.

Boing Tetra Brik de 1/4 de litro.

Boing Tetra Brik de 1/2 litro.

Boing Tetra Brik de 1 litro.

En envase de vidrio:

Boing no retornable

Boing 13 con pulpa.

En envase de lata:

Boing lata.

2) Pascual Boing en sus dos presentaciones en envase retornable: de 14 onzas o tamaño medio y de 30 onzas o tamaño familiar.

3) Lulú Boing en sus tres presentaciones en envase retornable: Lulú Boing de 10 onzas o tamaño chico; Lulú Boing de 16 onzas o tamaño mediano y Lulú Boing de 30 onzas o tamaño familiar.

4) Mezcladores Pascual en tres presentaciones en envase no retornable:

Ginger Ale, Agua Mineral y Agua Quina.

El conjunto de las tres primeras marcas abarca 13 sabores deferentes de jugo de fruta y cítricos naturales como son frambuesa, fresa, guanabana, guayaba, limón, mandarina, mango, manzana, naranja, piña, tamarindo, toronja y uva.

Para 1992 el volumen de producción anual era de dos millones de cajas con un crecimiento anual de 4 al 5%.

Una de las principales ventajas que les permitió arrancar y mantenerse con niveles significativos de productividad fue el pertinente rescate de saber obrero de la mayoría de los trabajadores y la estrategia de coptar a los técnicos e ingenieros que los apoyaron en su empresa.

C. Política de Ventas.

La Cooperativa cuenta con distribuidoras propias en Cuernavaca, Puebla, Guadalajara, Toluca, Río Blanco y Acapulco y con 50 distribuidoras privadas en el resto de los estados. Para 1990 las ventas representan el 1.5% de las ventas de la industria refresquera y el 6.15% de los refrescos de sabor. Coca-Cola y Pepsi-cola ocupan el 80% del mercado mexicano. Después de Gemex (Garci-Crespo y Manzanita entre otros) y Consorcio Aga (Sidral Aga y Jarritos), la Pascual venden el mayor número de refrescos originalmente mexicanos y tiene como

objetivo superar el 13% que el antiguo patrón logró alcanzar en el mercado de sabores.

**PARTICIPACION PORCENTUAL EN EL MERCADO
NACIONAL DE REFRESCOS DE SABORES
DE LA COOPERATIVA DE PASCUAL (1986-1989)**

AÑO	PORCENTAJE
1986	2.73%
1987	3.86%
1988	5.15%
1989	6.15%

Fuente: Torres, Salvador, Op.Cit.

El mercado nacional de los refrescos Pascual está distribuido en 60% a pequeñas tiendas de menudeo y abarrotes, 30% en escuelas y 10% en tiendas de autoservicio. Ante la creciente demanda del producto, uno de sus principales proyectos de inversión se dirigirá a incrementar en un 40% las unidades de distribución en el área metropolitana.

Aunque la Ciudad de México sigue siendo su mercado más importante, desde abril de 1992 inician exportaciones a los estados de California, Illinois y Arizona de Estados Unidos con un volumen de ventas de 15 mil cajas.

Una de las principales políticas de ventas es la ampliación y diversificación de sus mercados a nivel regional e internacional, a través de efectivas inversiones en campañas publicitarias en radio y televisión.

Podemos ver que el volumen de ventas ha evolucionado de manera favorable, Así 1987 el número de cajas vendidas aumentó en 30% respecto a 1986, en 1988 el incremento fue de 47% y en 1989 en 41%.

4. Evolución económico-social de la cooperativa.

Después de 3 años de conflicto y de no haber percibido ingresos, la mayor parte de los trabajadores que participaron en el movimiento se habían retirado en busca de trabajo. Cuando se da el fallo favorable y se decide constituirse en cooperativa sólo se encontraban alrededor de 170 trabajadores. Al iniciarse labores fueron éstos los que pudieron integrarse inmediatamente y la absorción del resto fue dándose paulatinamente. Todos estos ingresaron bajo su calidad de socios. Sin embargo, ante la creciente necesidad de mano de obra en la producción y en la administración se fueron incorporando desde 1986 trabajadores en calidad de empleados asalariados, los cuales legalmente deberían quedar restringidos a una minoría, pero ante el problema de copropiedad con otro grupo de trabajadores que decidió seguir con el ex-patrón o retirarse de la cooperativa, el problema de la absorción de nuevos socios ha quedado estancado hasta el momento. Así pues para 1992 de los 2700 trabajadores con que contaba la cooperativa, sólo alrededor de 900 son socios y el resto empleados asalariados. En cuanto al número de trabajadores que laboran en ella, la Cooperativa representa el 3.8% de la industria refresquera del país.

En cuanto a la formación bruta de capital, que podríamos entender como crecimiento económico, Salvador Torres señala que entre 1987 y 1989 a valores constantes de 1980, la cooperativa ha tenido un crecimiento promedio de 35%.

En ese mismo periodo las remuneraciones al trabajo, es decir, el porcentaje de ganancias destinados a salarios, tuvieron un incremento real de 24%.

**REMUNERACIONES AL TRABAJO
EN LA COOPERATIVA PASCUAL (1986-1990)**
(millones de pesos de 1978)

AÑO	VALORES	%
1986	61	-
1987	79	29
1988	102	29
1989	117	15
1990	-	50-100

Fuente: Torres, Salvador, Op. Cit., p. 106

Actualmente cuentan además con otros beneficios como son el reparto de rendimientos entre socios y el pago de utilidades a los empleados, vales de despensa mensual, ayuda para compra de útiles escolares y para día de reyes, comedor, ayuda para defunción y seguro de vida, becas para realizar estudios para todos los trabajadores lo cual hace que sus percepciones de ingreso y beneficios sean mayores que el de muchas otras empresas privadas.

5. Procesos de trabajo.

La división del trabajo dentro de la Cooperativa está formada por cuatro ramas generales de trabajo:

1. Producción.
2. Distribución.
3. Mantenimiento.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4. Control y apoyo administrativo.

Desde el ángulo del proceso de trabajo las fundamentales son producción, distribución y mantenimiento dado que cualquier alteración a las actividades normales de alguna de estas ramas reflejaría inmediatamente una alteración generalizada del sistema.

A su vez, en cada una de las ramas generales hay una subdivisión de departamentos y especialidades que poseen una importancia diferenciada de mayor control de poder sobre el proceso de trabajo.

Para ilustrar lo anterior se presenta en el cuadro No.1 las cuatro ramas generales con sus respectivas subramas y especialidades de trabajo.

CUADRO No. 1
"RAMAS GENERALES DE TRABAJO EXISTENTES EN LA COOPERATIVA PASCUAL"

RAMAS GENERALES DE TRABAJO	SUBRAMAS	ESPECIALIDADES
PRODUCCION	1. Tetra-pak	-Responsable del departamento de producción. -Encargados de turno -Elaborador de jarabe -Auxiliar de elaborador de jarabe. -Operador de llenadora -Operador de empacadora -Alimentadores de canasta. -Estibadores -Obrero General.
	2. Tetra-Brik	-Encargados de turno -Elaborador de jarabe -Auxiliar de elaborador de jarabe. -Operador de llenadora -Operador de empacadora -Estibadores -Obrero General.
	3. Botella	-Encargados de turno -Auxiliar de control de

DISTRIBUCION	VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable de departamento -Encargados de turno -Encargado de oficina -Oficinista -Promotor. -Agente de ventas. -Ayudante de agente de ventas. -Supervisor. -Obrero General
MANTENIMIENTO	<p>1. Industrial y maquinaria.</p> <p>2. Tetra.</p> <p>3. Automotriz</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable de departamento. -Encargado de turno. -Mecánico industrial de maquinaria (2 categorías) -Auxiliar mecánico industrial de maquinaria. -Soldador industrial de maquinaria (2 categorías) -Auxiliar de soldador industrial y maquinaria. -Plomero (2categorías) -Auxiliar de plomero -Tornero (2categorías) -Electricista (2categorías) -Auxiliar de electricista. -Tecnico en refrigeración industrial (2categorías) Fogonero (2categorías) -Herramentero. -Cerrajero -Obrero General. -Encargado de turno -Mecánico Brik (2categorías) -Mecánico Pak (2categorías). -Responsable de departamento. -Encargado de turno. -Oficinista. -Mecánico automotriz (2categorías) -Auxiliar de mecánico automotriz. -Pintor automotriz. -Auxiliar de pintor automotriz. -Oficial de limpieza

CONTROL Y APOYO ADMINISTRATIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal. 2. Contraloría. 3. Jurídico. 4. Compras 5. Mercadotecnia y publicidad. 6. Contabilidad. 7. Almacenes. 8. Sistemas 9. Liquidaciones. 10 Tráfico interior. 11.-Fondos y valores 	
---------------------------------------	--	--

Fuente: Cooperativa de Trabajadores Pascual, Organigrama, 1990

Además, en términos cuantitativos las ramas de producción, distribución y mantenimiento representan aproximadamente el 65% del número de personal que labora en la cooperativa.

La rama de producción engloba los departamentos de tetra-pak, tetra-brik, botella, lata, proceso de frutas y plásticos lo que representa aproximadamente el 20 % del personal que labora en la cooperativa. La rama de distribución, entendida como el área de ventas representa el 31% y la rama de mantenimiento que engloba los departamentos de Mantenimiento Industrial y Maquinaria, Tetra, Automotriz y de Edificio representa aproximadamente el 15%.

El proceso de trabajo en el área de producción se inicia con la concentración de materias primas en el Almacén que lleva su nombre. Ahí se almacenan frutas, jarabes, pulpas, jugos, azúcar y agua que posteriormente son distribuidos a los distintos departamentos de elaboración de refrescos.

La fruta es enviada directamente al Departamento de Proceso de Fruta en donde se elabora la pulpa, con la cual a su vez, se alimentan cuatro procesos independientes que son los de tetra-pak, tetra-brik, botella y lata.

En el Departamento de Fruta se procesan la fresa, guanabana, mango, guayaba y tamarindo en épocas de temporada. Su proceso varía de acuerdo con las características específicas de cada fruta. Por ejemplo, la guanabana sigue un procedimiento más delicado que las otras ya que hay que quitarle la cáscara una por una. Ese trabajo lo realizan los obreros contratados por obra.

El proceso que siguen en común todas las frutas inicia con la descarga en el Almacén de Materias Primas. Posteriormente pasa al área de tratamiento en donde en primer lugar se selecciona la fruta que viene directamente del campo. Esta actividad la realizan los obreros generales. Después pasa a la banda lavadora donde automáticamente a presión se lava la fruta con agua purificada. De ahí pasa a una escaldadora en donde a través de vapor se esteriliza. Posteriormente pasa por un elevador o transportador que lleva la fruta al molino en donde se muele o tritura, dependiendo de la fruta. Por ejemplo, el mango se tritura para poder extraer el hueso. La fresa y la guayaba se muelen aunque no completamente para que salga espeso. Del molino pasa a unos coladores que están constituidos por redes en donde se separan poco a poco las impurezas. Cuando pasa por la última red, la fruta convertida ya en pulpa ya enfrió, después de que fue esterilizada de 70 a 90 grados centígrados. De ahí se envía la pulpa a unas ollas o marmitas a través de bombeo, en donde se procede a poner conservador. Ya que está completa la fórmula, se envasa en las cubetas previamente esterilizadas y la pulpa se esteriliza por segunda ocasión. Después, dependiendo de las necesidades del Departamento de Ventas, se manda directamente a los departamentos de Elaboración o Almacén de Materias Primas. Todo este proceso es vigilado por los operadores que se ubican tanto en la seleccionadora, lavadora, escladadora, olla o marmita y molino. Los obreros generales se encargan de las maniobras que se tengan que realizar. El tiempo

que se lleva este proceso desde que la fruta se pone en la lavadora y hasta su envasado es entre 10 y 15 minutos y el estandar establecido es de 45 a 53 toneladas diarias.

El patrón tecnológico de este departamento data de cuando la empresa todavía era del antiguo dueño. Durante el conflicto tuvo grandes averías que la dejaron casi inservible, pero a través del Departamento de Ingeniería de la Cooperativa, fue rediseñada y puesta en funcionamiento.

En el departamento de producción se elabora y envasa el refresco en sus distintas presentaciones: Tetra-pak, Tetra Brik, lata y botella. Aquí las materias primas directas son las pulpas, jugos, concentrados y azúcar. Las materias primas indirectas son el papel, envase, popotes, charoleas de cartón y canastas de plástico.

La producción inicia al preparar el refresco con la mezcla de las materias primas, que internamente son proveídas por el Almacén de Materias Primas. Esta actividad es realizada por el Elaborador, quien se encarga de checar que todo lleve la especificación correcta que marca cada tipo de sabor; que tenga el sabor, color y olor que se requieren para que después pase a la sala de envasado, en donde intervienen los operadores de llenadora y empacadora.

Los Operadores de Llenadora se encargan de checar la pasteurización a 95 grados del refresco, que el volumen de llenado sea el correcto, de que el papel del envase vaya en la posición exacta y el líquido se encuentre ya a 65 grados para su envasado.

Los Operadores de Empacadora tienen que chequear que el envase de Tetra-Pak o Tetra-brik se forme correctamente y salgan en las canastas que posteriormente pasarán acomodadas para poder ser estibadas. Los Estibadores se encargan de colocar las cajas a través de los carros estibadores en bancos de madera para que de ahí sean transportados al Almacén de Producto Terminado.

El patrón tecnológico de estas máquinas llenadoras-empacadoras es de los más modernos del ramo, pero son propiedad de la empresa sueca Tetra-pak, y son arrendadas por la Cooperativa. Para su funcionamiento necesitan sólo de 2 personas por máquina que supervisen que el trabajo se realice correctamente.

El proceso de trabajo de Producción de Botella es similar al de Tetra-Pak y Tetra-Brik sólo que varía en la cuestión de operación. Cuenta con elaboradores, operadores de llenadora, operadores de lavadora, empacadores, revisadores de pantalla de vacío, revisadores de pantalla de lleno y estibadores. Aquí el proceso inicia con las lavadoras de envase vacío en donde las botellas son revisadas para que estén en perfectas condiciones y que sean esterilizadas. De ahí pasan a las máquinas llenadoras en donde previamente los elaboradores chequean volumen, color, olor y sabor del refresco, después los operarios de la máquina llenadora chequean su buen funcionamiento y que los envases vayan colocados correctamente en las charrolas. Los revisadores de pantalla de lleno chequean el volumen depositado y que el refresco vaya en perfectas condiciones para que sea cerrado a través de la máquina de corcholatas, de ahí pasan al área de estibo donde serán colocados en bancos de madera para su posterior traslado al Almacén de Producto Terminado. Aquí la producción diaria más importante es de Boing de 18 y 19 mil cajas diarias, en Pascual 14 y Pascual 30 de 4 a 5 mil cajas diarias.

La producción de Boing en Lata lleva el mismo proceso. Su producción es la más baja por casi no tiene mercado y el costo de producción y por tanto el precio es alto.

En cuanto al área de ventas el proceso de trabajo inicia con la entrega de producto a los Agentes de Ventas quienes se encargan de la distribución en una zona determinada y la posterior entrega de su cuenta al Encargado del Departamento. Los Agentes y Ayudantes de Ventas cobran por comisión y tienen todas las prestaciones que el demás personal Son quienes por la naturaleza de su trabajo generalmente tienen mejores ingresos, pero también son el personal con una jornada de trabajo más extensa y con condiciones de trabajo más inseguras.

La rama de Mantenimiento se encarga de tener en las mejores condiciones el equipo y maquinaria necesarios para la producción y venta. Ahí se da mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades automotrices, a la maquinaria y equipo de producción, a las calderas.

La organización jerárquica y el principio de disciplina como forma de dominación está presente en la Cooperativa. En cada uno de los departamentos que componen la empresa, encontramos una diferenciación de niveles de autoridad en la que existen jefes y subordinados. En todos ellos encontramos como lo señala Foucault²⁰ "la minucia de los reglamentos, la mirada puntillosa de las inspecciones, la sujeción a control de las menores partículas de vida y del cuerpo" como reglas del juego mínimas para alcanzar mejores ganancias.

²⁰Foucault, Michel, Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión, 16a. edición, Siglo Veintiuno Editores, México, 1989, p. 144

La Cooperativa al estar incerta en un sistema capitalista, está determinada por las leyes del mercado, las cuales le imponen constantes tanto por el control del proceso de trabajo como por la gestión y normación de las relaciones laborales.

Las relaciones de poder están presentes por lo menos a dos niveles analíticos: El nivel estructural que se refiere a la diferenciación entre socios y empleados; y el nivel productivo-administrativo que da cuenta de las diferencia entre ser jefe y subordinado.

La diferencia entre ser socio y ser empleado estriba en que los primeros participan en las asambleas, tienen reparto de rendimientos y son los únicos que pueden ser electos para las áreas de dirección y decisión. Es decir, son los que ocupan los puestos del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y las diversas comisiones.

En todas las áreas tanto productivas como administrativas encontramos socios. Uno de los principios de funcionamiento de la cooperativa es que aunque los socios sean dueños de sus medios de producción, en cuanto al trabajo no tendrán trato preferencial, aquí corresponderán a cada quien según su esfuerzo y capacidad. Sin embargo, aunque las relaciones de poder superan en el espacio productivo esta distinción estructural de ser socio y empleado, en la práctica se convierte en una relación tensionada entre los que ocupan puestos de jefatura y control y entre los que ocupan posiciones de subordinación. Aquí, como lo señala Crozier²¹ el poder discrecional de las partes se convierte en la zona de lucha y negociación.

²¹Crozier, Michel, *El Actor y el Sistema, las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990, p. 32

Como podemos ver, en general el proceso de trabajo y el sistema de relaciones laborales llevado a cabo por la cooperativa no representa grandes diferencias respecto al manejo de cualquier unidad productiva. Sin embargo, la diferencia fundamental con el manejo de la anterior empresa refresquera está dado, por un lado, por la existencia de mejores condiciones de trabajo y una menor rigidez en el trato a los trabajadores subordinados, ya que ahora se les permite tener una mayor convivencia y esparcimiento en los espacios productivos. Por ejemplo cuentan con un tiempo determinado para tomar sus alimentos en un comedor financiado por la misma cooperativa. En realidad se basan en su funcionamiento en un modelo empresarial eficiente, donde su peculiaridad está dada por el principio de beneficio común. "...tenemos que funcionar como una empresa S:A., retomar las cosas que sirvan a la cooperativa pero eso si, y es categórico, sin exponer los derechos conquistados..."²²

Por otro lado, al estar el poder disperso en varias unidades, existen contrapesos de poder en los subordinados, ya que cuentan con instancias como la Comisión de Conciliación y Arbitraje y la misma Asamblea General para revocar decisiones adversas. Por lo menos las posibilidades de interacción entre las partes son mayores.

6. Relaciones Laborales.

Entendida como forma de interacción entre las autoridades y subordinados en una unidad productiva, las relaciones laborales en la Cooperativa Pascual están regidas en los general por la Ley General de Sociedades Cooperativas y por la

²²Entrevista realizada al Sr. Filiberto Bucio, Presidente del Consejo de Administración, 7 de enero de 1992.

Ley Federal del Trabajo. En lo particular se rigen por el Reglamento Interior de Trabajo.

La estructura que ocupa la posición de autoridad máxima está representada por el Consejo de Administración y cuenta con contrapesos en la Asamblea General. La parte operativa y cotidiana de autoridad está representada por los distintos responsables de departamentos. El encargado de aplicar la normación y gestión de las relaciones laborales es el Encargado del Departamento de Personal. En esta área se ejecutan los principales lineamientos de su modelo contractual. El modelo contractual de la Cooperativa se señala en el siguiente cuadro.

**COOPERATIVA DE TRABAJADORES PASCUAL
MODELO CONTRACTUAL**

CONCEPTO	DISPOSICIONES
Ingreso de Personal.	La preferencia de ingreso a familiares de trabajadores.
Jornada de Trabajo	3 turnos, el primero de 8 horas, el segundo de 7 horas y el tercero de 6 horas.
Vacaciones	Determinadas por la antigüedad y superiores a lo que marca la LFT.
Días de descanso obligatorio	Los que marca la LFT
Permisos	Se autorizan hasta 30 días sin goce de sueldo
Salario	La modalidad de pago más usual es la semanal.
Ascensos	Primero capacidad y en segundo término antigüedad.
Tiempo extra	Determinado por las necesidades de la empresa.
Organización del trabajo	Determinado por las necesidades de la empresa.
Productividad e intensidad	Determinado por las necesidades de la empresa.
Movilidad interna y externa	Determinado por las necesidades de la empresa.
Capitación.	Obligatoria
Prestaciones	Superiores a la de la ley.

Fuente: Cooperativa de Trabajadores Pascual, Reglamento Interior de Trabajo.

Al observar las principales características de su patrón contractual, vemos que desde su constitución como cooperativa éste surge flexible, sin ningún tipo de trabas a los imperativos de productividad y eficiencia.

Esta capacidad ha sido posible debido a dos factores, uno que tiene que ver con el carácter estructural de la organización y el otro que tiene que ver con el tipo de vínculos y negociaciones entre autoridades y subordinados.

El primero se refiere a que formalmente en toda cooperativa no puede existir sindicato o cualquier organización de trabajadores que ponga en peligro la estabilidad de la empresa ya que la mayoría de los trabajadores tendrían carácter de socio. Sin embargo, por condiciones históricas de su momento fundacional la Cooperativa Pascual no puede aceptar el ingreso de nuevos socios, porque no se ha resuelto el problema de la copropiedad y liquidación de los numerosos trabajadores que no accedieron a formar la cooperativa y decidieron retirarse exigiendo el pago de sus acciones. Este problema se ha resuelto parcialmente al permitir ingresar nuevos socios siempre y cuando sea porque otro socio le cede los derechos a algún familiar ya sea por fallecimiento del socio o por jubilación.

El segundo factor que permite la flexibilidad en las relaciones de trabajo sin conflictos que pongan en peligro la estabilidad de la empresa es que cuando ingresan nuevos trabajadores en calidad de empleados asalariados se busca que sea recomendado por algún trabajador de la cooperativa, el cual se compromete a responder por los actos que cometa su recomendado. Además de que existen instancias que tratan de resolver los conflictos. En primera instancia está la Comisión de Conciliación y Arbitraje, en segunda instancia el Consejo de Administración y en última instancia la Asamblea General.

Tienen como principio fundamental de relaciones laborales el remitirse fundamentalmente al Reglamento Interior de Trabajo de una manera imparcial, sin importar si tal trabajador es socio o empleado.

En general casi en toda la unidad productiva encontramos socios y empleados. Así, podemos encontrar un socio que trabaje como obrero general en las labores físicamente más desgastantes y un empleado en actividades de alto nivel como sería el caso del Departamento de Ingeniería y Laboratorio. La diferencia fundamental entre ser socio y empleado estriba en que sólo los primeros pueden participar en las Asambleas Generales y ser elegidos en los puestos de dirección, así como también son los que reciben el reparto de rendimientos al final del ejercicio financiero. Este desequilibrio con los empleados es compensado en gran parte a través de mejores salarios, condiciones de trabajo y prestaciones.

Los conflictos entre grupos, aunque existen, no han puesto en peligro la estabilidad de la empresa debido fundamentalmente a la existencia de un consenso común en cuanto al avance de la cooperativa y a mecanismos eficaces de control, como son la discusión interna de los problemas fundamentales de la cooperativa en las asambleas y el principio de mayoría como forma de decisión.

CONCLUSIONES.

La crisis económica se convirtió en una crisis estructural del sistema capitalista mundial. En México, la crisis fue producto de un proceso de largo plazo, del agotamiento del patrón de acumulación que se había puesto en marcha a finales de los 30's y que coyunturalmente se expresó como una profunda crisis fiscal y financiera del Estado.

Desde el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), el proyecto nacional de desarrollo se había cimentado en la fragilidad de una economía petrolizada, monexportadora y dependiente financieramente de las fuentes de recursos monetarios externos. En este sentido, la contradicción interna estructural se debió al desequilibrio de la balanza comercial y la desatención del sector agrícola como fuente fundamental de divisas para la industrialización.

En el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 coincidiendo con las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional, Miguel de la Madrid propone como estrategia gubernamental dos líneas básicas de acción: La reordenación económica y el cambio estructural.

Dentro de la reordenación económica como primera etapa de acción, el plan contemplaba la desincorporación de empresas paraestatales consideradas no estratégica ni prioritarias, la implantación de medias de austeridad para enfrentar el proceso inflacionario, el recorte presupuestal en el gasto social, disminución de prestaciones sociales y contractuales, la disminución salarial y la disminución del empleo.

En cuanto a la estrategia del cambio estructural como segunda etapa de largo plazo, se pretendía liberar al Estado de la responsabilidad heredada por el populismo y el esquema de sustitución de importaciones de ser garante del crecimiento económico y del empleo, dejando así la responsabilidad del desarrollo a las fuerzas del mercado.

En el sexenio actual de Salinas de Gortari, en plena continuidad con el anterior la estrategia del cambio estructural, conocida ya como el proceso de modernización, apuntó en el plano productivo a la recuperación de los niveles de crecimiento de la productividad, eliminando las trabas en los procesos productivos y en las relaciones laborales. Se trataba de una mutación en la lógica y la estructura de los aparatos industriales conocida como reconversión industrial o reestructuración productiva, que involucraba por lo menos tres dimensiones fundamentales: La relacionada estrictamente con la incorporación de nuevas tecnologías de punta, nuevas formas de organizar el trabajo y transformaciones del patrón de relaciones laborales.

El proyecto hegemónico de reconversión industrial en México impone constantes a todas las empresas del país. Las menos, es decir las grandes empresas transnacionales y nacionales como polo privilegiado tienen mejores condiciones de acceso a la modernización y las más como son las medianas y pequeñas por encadenamiento y/o efecto de la intercompetencia capitalista acceden de acuerdo a sus capacidades al endamiaje de la modernización a través de la instrumentación de mecanismos de mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo bajo el principio de la flexibilización de las relaciones laborales.

En la heterogénea planta productiva del país encontramos incorporación de tecnologías de punta y cambios de organización de trabajo en las empresas transnacionales. Utilización de una nueva fuerza de trabajo en las maquiladoras y

transformación de relaciones laborales bajo el principio de la flexibilización en las empresas paraestatales y en medianas y pequeñas empresas.

La idea de flexibilidad del trabajo se contrapone a las formas de organización taylorista-fordista a nivel de los procesos de trabajo y de las relaciones laborales que históricamente se le asociaron.

En México, el "patrón de relaciones labores de la Revolución Mexicana", había tenido una fuerte determinación estatal derivada del control y la alianza entre el Estado y el movimiento sindical. Se basaba en el carácter tutelar del Estado, en el fuerte control organizativo de los sindicatos "oficiales" y en la protección limitada al salario, al empleo y al desgaste de la fuerza de trabajo.

Las exigencias de los nuevos requerimientos externos e internos de la economía hacían que este patrón de relaciones laborales se concibiera como un obstáculo para aumentar la productividad y la calidad que el tránsito a un modelo secundario exportador exigía. De ahí el imperativo de transformarlo a un modelo más flexible que permitiera una mayor elasticidad en la intensidad de los procesos de trabajo, flexibilidad en las formas salariales y en las formas de protección al empleo sin el obstáculo de la acción sindical.

La nueva lógica económica involucra tanto al sector estatal como al sector privado. Sin embargo, aunque sea concebido como el sector marginal, el sector social de la economía también participa de la incursión en la mutación de la lógica capitalista. Aquí, de igual modo en el sector privado y estatal la pretensión de la productividad y la eficiencia se convierte en imperativo de sobrevivencia.

Aunque el llamado sector social de la economía forma parte de una de las vertientes ideológicas históricas del Estado ya en desuso, sigue representando, por lo menos a lo que a Cooperativas se refiere, una importante opción para las organizaciones obreras.

Aunque sólo encontremos casos aislados de empresas del sector social exitosas, su experiencia y aprendizaje las hacen dignas de recuperación en el trabajo sociológico.

Así pues, al analizar el caso concreto de la Cooperativa de Trabajadores Pascual, nos entramos con un caso exitoso de autogestión obrera capaz de sobrevivir a los embates que el hegemónico proyecto modernizador impone.

En este sentido y en base al estudio realizado podríamos ubicar varias características de la Cooperativa Pascual que la han hecho una empresa exitosa y competitiva.

1. La autogestión en la administración y producción ha sido una experiencia de recuperación del saber obrero en la producción y un proceso de autoaprendizaje en la administración.

2. La coordinación del trabajo es cada vez más socializado. A partir de la creciente participación de los trabajadores en el proceso de trabajo, las decisiones y el producto de su trabajo, se ha disminuido la tendencia de escisión entre las funciones de ejecución y dirección, ya que a través de la rotación periódica en los puestos de decisión, los depositarios de las decisiones tienen un mayor control sobre la actuación de los directivos.

3. En la Cooperativa el uso de las máquinas y la tecnología constituye un factor de movilidad y realización total de la actividad humana. En este sentido, la relación de dominación en el campo Capital-Trabajo, pasó de ser un poder despótico y tiránico a un poder que se basa en la negociación entre las partes y en la legitimidad de autoridades, que se basan en la legalidad de la norma constituida a partir de un consenso previo de los asociados y subordinados.

4. El poder político de los representantes encuentra contrapesos en la Asamblea General y en el diálogo constante entre socios y empleados. De ahí que las diferencias y los conflictos entre los grupos no pongan en peligro la estabilidad de la organización.

5. El éxito económico de la Cooperativa de Trabajadores Pascual, entre los pocos existentes en el marco de numerosos fracasos del sector social de la economía se explica en gran medida por un lado, por el cierto grado de autonomía tanto económica y política frente al Estado y por otro lado, por la aplicación de una lógica empresarial.

6. La lógica empresarial aplicada por los trabajadores se ha sustentado en la capacidad de mantener relaciones laborales flexibles que han permitido incrementar la intensidad del trabajo y la productividad en una forma concertada con los subordinados bajo el principio de necesidades de la Cooperativa.

7. Los mecanismos y procedimientos son estatuidos como normas de acción que estipulan tanto los criterios como las orientaciones generales de la empresa y cualquier dasaveniencia entre autoridades y subordinados es tratado en la Asamblea General, la cual cumple la función de jurado al máximo nivel.

A N E X O S

ANEXO 1

CUADRO No. 1
 NUMERO DE SOCIEDADES COOPERATIVAS DE PRODUCCION
 Y CONSUMO ACTIVAS Y NUMERO DE SOCIOS ACTUALES,
 POR ENTIDAD FEDERATIVA, AL 31 DE DICIEMBRE 1988.

ENTIDAD FEDERATIVA	TOTAL		PRODUCCION		CONSUMO	
	SOCIE- DADES	SOCIOS	SOCIE- DADES	SOCIOS	SOCIE- DADES	SOCIOS
TOTAL NACIONAL	8,017	349,047	5,743	225,845	2,274	123,202
AGUASCALIENTES	78	2,855	71	2,228	7	627
BAJA CALIFORNIA	217	7,931	171	5,692	46	2,239
BAJA CALIFORNIA SUR	123	4,998	114	3,542	9	1,456
CAMPECHE	169	7,745	159	6,947	10	798
COAHUILA	294	15,474	192	5,110	102	10,364
COLIMA	101	3,492	98	3,416	3	76
CHIAPAS	247	14,776	195	11,179	52	3,597
CHIHUAHUA	248	8,559	205	5,789	43	2,770
DISTRITO FEDERAL	961	29,562	221	8,155	760	21,407
DURANGO	197	6,792	174	5,264	23	1,528
GUANAJUATO	215	10,763	142	6,341	73	4,422
GUERRERO	239	8,942	178	6,648	61	2,294
HIDALGO	158	11,327	140	10,022	18	1,305
JALISCO	242	10,983	164	5,028	78	5,955
MEXICO	216	8,170	142	3,959	74	4,211
MICHOCAN	298	11,066	215	8,548	73	2,520
MORELOS	100	3,630	94	3,294	6	336
NAYARIT	155	6,426	139	5,747	16	679
NUevo LEON	297	15,576	131	4,474	166	11,102
OAXACA	229	12,347	206	10,226	23	2,119
PUEBLA	227	13,594	174	8,584	53	5,010
QUERETARO	99	3,964	83	3,168	16	816
QUINTANA ROO	121	5,339	116	5,206	5	133
SAN LUIS POTOSI	196	7,779	104	3,598	92	4,181
SINALOA	508	28,747	472	26,504	36	2,243
SONORA	600	23,529	493	15,579	107	7,950
TABASCO	271	6,907	255	6,028	16	879
TAMALIPAS	336	13,105	207	7,017	129	6,092
TLATECALA	67	2,133	52	1,465	15	648
VERACRUZ	372	25,280	294	16,073	78	9,207
YUCATAN	175	6,147	126	4,245	49	1,901
ZACATECAS	251	11,083	216	6,746	35	4,337

Fuente: Información básica sobre sociedades cooperativas en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, abril de 1989.

CUADRO No. 2
 NUMERO DE SOCIEDADES COOPERATIVAS DE PRODUCCION Y CONSUMO ACTIVAS
 Y NUMERO DE SOCIOS ACTUALES SEGUN PERIODO SEXENAL EN QUE SE REGIS-
 TRARON, POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONOMICA AL 31 DE DICIEMBRE 1988

PERIODO DE REGISTRO	TOTAL	P R O D U C C I O N					C O N S U M O				
		TOTAL	AGRO-PECUARIAS	INDUSTRIALES	DE TRANS-PORTE	DE SERVICIOS	TOTAL	INTERMEDIO	COMERCIALIZACION		
TOTAL SOCIEDADES SOCIOS	8017 349647	5743 225645	2741 104577	1297 64729	1027 30853	453 16775	225 6312	2274 123202	518 43167	1357 57334	999 22701
DE 1938 A 1940 SOCIEDADES SOCIOS	144 23672	78 9136	14 1322	27 2647	14 3979	22 999	1 39	66 14476	13 8934	4 215	49 5327
DE 1941 A 1946 SOCIEDADES SOCIOS	165 10000	78 4063	2 133	42 2464	3 118	28 734	3 674	87 5937	6 491	3 324	79 5122
DE 1947 A 1952 SOCIEDADES SOCIOS	192 9277	54 1982	1 117	24 761	4 186	25 916	0 0	138 7296	8 1667	1 45	129 5583
DE 1953 A 1958 SOCIEDADES SOCIOS	136 6526	45 2223	0 0	23 1171	4 548	15 388	3 116	91 4303	4 337	6 252	82 3714
DE 1959 A 1964 SOCIEDADES SOCIOS	103 7663	58 3237	0 0	33 1567	15 1067	8 383	2 220	45 4426	9 1661	8 1212	28 1553
DE 1965 A 1970 SOCIEDADES SOCIOS	101 5002	86 4316	0 0	51 2913	24 1111	9 247	2 45	15 686	6 267	9 419	0 0
DE 1971 A 1976 SOCIEDADES SOCIOS	518 25654	352 15483	7 321	162 8853	106 3962	41 1232	36 1119	166 10171	50 4519	112 5484	4 168
DE 1977 A 1982 SOCIEDADES SOCIOS	3520 153397	2174 125046	2269 87658	460 26566	238 7076	132 6025	75 2221	409 20851	102 7727	291 18364	16 760
DE 1983 A 1988 SOCIEDADES SOCIOS	3075 107856	1818 55739	448 15016	475 17240	619 15814	173 5851	103 1878	1257 52057	321 17364	924 34019	12 474

Fuente: Información básica sobre sociedades cooperativas en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, abril de 1989.

**CUADRO No. 3.
NUMERO DE SOCIEDADES COOPERATIVAS DE PRODUCCION Y
CONSUMO ACTIVAS POR PERIODO GUBERNAMENTAL.**

PERIODO GUBERNAMENTAL	NUMERO DE COOPERATIVAS DE PRODUCCION	NUMERO DE COOPERATIVAS DE CONSUMO.	TOTAL
1938-1940 Cárdenas del Río	78	66	144
1941-1946 Avila Camacho	78	87	165
1947-1952 Alemán Valdés	54	138	192
1953-1958 Ruiz Cortines	45	91	136
1959-1964 López Mateos	58	45	103
1965-1970 Díaz Ordaz	86	15	101
1971-1976 Echeverría Alvarez	352	166	5182
1977-1982 López Portillo	3174	409	3583
1983-1988 De la Madrid H.	1818	1257	3075
TOTAL	5743	2274	8017

Fuente: Información básica sobre sociedades cooperativas en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, abril de 1989.

ANEXO 2

CRONOLOGIA DEL CONFLICTO

Fecha	Actor(es)	Acciones	Fuente*
18/05/82	Trabajadores	Suspenden labores en planta norte.	1 al 5 (pags. 32, 5, 12, 95 y 49 respectivamen -te) <u>La Jornada</u> , 29/sep/84
19/05/82	Trabajadores	Suspenden labores en planta sur	1 al 5 Idem.
31/05/82	Empresa	Rompe violentamente la huelga, saldo 2 muertos y 20 heridos.	1 al 5 (pags. 2, 9, 33, 95 y 54 respectivamen -te) <u>Unomásuno</u> 10/06/82 <u>La Jornada</u> 29/sep/84
	Trabajadores	Un grupo de trabajadores marcha hacia la Procuraduría de Justicia del D.F. a denunciar el asesinato.	2, 3 y 5(pags 5, 13 y 55 respectiva mente).
01/06/82	Granaderos	200 granaderos desalojan a huelguistas para sacar de la fábrica al grupo romphuelgas en el que se encontraba el patrón.	Idem. y <u>Unomásuno</u> 02/06/82 <u>La Jornada</u> 29/sep/84
02/06/82	Trabajadores	Junto a los obreros de Pascual, diversos sindicatos (SME, STFRM, SUTIN, el Frente Nacional de Abogados Democráticos, STUNAM, SITRAFOC y ACERMEX) realizan una marcha a la Procuraduría de Justicia del D.F. para demandar justicia ante los asesinatos.	1, 2, 3 y 5 (pags. 34, 6, 14 y 55 respectiva mente) y <u>Unomásuno</u> 03/06/82
04/06/82	Procuraduría	Dicta orden de aprehensión contra el dueño de Refrescos Pascual	<u>Unomásuno</u> 05/06/82
05/06/82	Procuraduría	Conceden Amparo al dueño de Pascual	<u>Unomásuno</u> 06/06/82
07/06/82	Trabajadores	Se entrevistan con Fidel Velázquez, quien niega que su sindicato perteneciera a la CTM y los invita a afiliarse	4 (p.95)

10/06/82	JFC y A**	Resuelve el juicio de titularidad en favor del Sindicato Nacional de la Industria Embotelladora, dirigido por Armando Neyra, y afiliada a la CTM. Se forman entonces, la secciones 369 (norte) y 379 (sur).	4 (p.95) <u>Unomásuno</u> 11 y 12/06/82 <u>La Jornada</u> 29/sep/84
08/06/82	CTM y Empresa	Firman un convenio a espaldas de los trabajadores que accidentalmente llega a manos de la dirección de los trabajadores	2,3,4 y 5 (págs. 9, 17, 97 y 57 respectivamente). <u>La Jornada</u> 29/sep/84
15/06/82	CTM	Condiciona su apoyo a la salida de los asesores del PMT	<u>Unomásuno</u> 16/06/82
	Trabajadores	Rechazan el condicionamiento de Neyra y aceptan negociar sólo el 50% de los salarios caídos.	1 (p. 34)
17/06/82	ST y PS *** CTM, Empresa y Trabajadores	Firman el convenio por el cual se retorna al trabajo. Contempla el pago del 50% de salarios caídos, el incremento salarial del 10, 20 y 30% y un pago de 400 mil pesos a los deudos de los difuntos.	<u>Unomásuno</u> 18/06/82 4 y 5 (págs. 95 y 56 respectivamente)
19/06/82	Trabajadores	Reinician labores	Idem.
29/07/82	Empresa	Realiza un racomodo de zonas de reparto sin la consulta de trabajadores	1 al 5 (págs. 35, 8, 15, 96 y 58 respectivamente)
	Trabajadores	Suspenden labores 2 días	Idem.
12/08/82	Empresa	Despide a 96 trabajadores	2, 3, 4 y 5 (págs. 8, 16, 96 y 59 respectivamente). <u>La Jornada</u> 29/sep/84
	Trabajadores	Inician movimiento de brazos caídos que dura 2 días, realizan mitin frente a la Secretaria del Trabajo, denuncian los hechos en la prensa y algunos de los trabajadores despedidos cobran adeudos a las escuelas sin entregarlos a la empresa.	5 (p. 59-60)
16/08/82	Empresa	Despide a 1945 trabajadores y cierra las dos plantas.	2,3,4 y 5 (págs. 9, 16, 96 y 60 respectivamente). <u>La Jornada</u> Idem.
	Trabajadores	Obligan a Armando Neyra a emplazar a huelga a la empresa por violaciones al Contrato Colectivo de Trabajo	Idem.

02/09/82	Trabajadores	Estallan la 2a huelga	1 al 5 (págs. 35, 9, 16, 97 y 60 respectivamente).
11/10/82	Trabajadores	Ante la traición de la CTM, deciden dejar esa central	1. (p. 36)
13/10/82	CTM, empresa y JFCyA	Firman sin anuencia de los trabajadores un convenio en el que dan por terminada la huelga	Idem
15/10/82	Trabajadores	Presentan ante la Junta de Conciliación un juicio por la titularidad del sindicato a favor del sindicato Benito Juárez afiliado a la CROC	2, 3, 4 y 5 (págs. 10, 17, 97 y 64 respectivamente).
23/10/82	Granaderos	Desalojan violentamente a los trabajadores y permanecen en guardia hasta el 6 de diciembre	1 al 5 (págs. 37, 13, 21, 97 y 64 respectivamente) <u>La Jornada</u> Idem
	Trabajadores	Realizan un mitin frente a la ST y PS para exigir se les muestre el convenio firmado	4 (p. 97)
26/10/82	Trabajadores	Un grupo de trabajadores tomó durante 15 días el 7o. piso (las oficinas del presidente) de la JFC y A.	4 y 5. (págs. 97 y 68 respectivamente).
29/10/82	Comité de Mujeres	Se integra el Comité de esposas y familiares de trabajadores Pascual	1 (p. 37)
02/11/82	Trabajadores	Colocan una ofrenda del "Día de Muertos" frente a la ST y PS.	2 y 3 (págs. 14 y 23 respectivamente).
03/11/82	Trabajadores	Realizan una marcha a los Pinos para intentar entrevistarse con el Presidente y pedirle solución al conflicto.	2, 3 y 5 (págs. 15, 24 y 71 respectivamente).
09/11/82	Trabajadores	Un grupo de trabajadores junto con otros también en huelga de la Preparatoria Popular Tacuba y la Universidad de Chapingo, marchan a la ST y PS, bloquean el edificio.	2, 3 y 5 (págs. 19, 27 y 72 respectivamente).
10/11/82	Trabajadores	Aceptan retirarse de la JFCyA	<u>La Jornada</u> 29/sep/84
30/11/82	JFCyA	Dictan auto de ejecución en favor de los obreros	<u>La Jornada</u> , Idem.
6/12/82	Trabajadores	Son reinstalados los obreros, la empresa se resiste a la reinstalación	<u>La Jornada</u> Idem.
08/05/83	JFCyA	Otorga la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo al Sindicato Nacional Benito Juárez afiliado a la CROC	Idem
24/05/83	Trabajadores	Los trabajadores estallan la 3a huelga	Idem.
31/05/83	Trabajadores	Realizan una marcha a un año de los asesinatos y exigen se castigue a Rafael Jiménez	Idem.
09/05/83	JFCyA	Reconoce la legalidad de la huelga a pesar de que la empresa demanda su inexistencia	Idem.

05/12/83	JFCyA	Condena a la empresa a que en término de 15 días reanudara labores en sus dos plantas y pagara el 50% de aumentos salarial y el 100% de salarios caídos.	Idem
20/12/83	?	Es secuestrada el asesor sindical Raúl Pedraza en Taxco, Guerrero, y al reaparecer se comprueba que fue torturado.	Idem
02/01/84	La empresa	Se niega a pagar el adeudo a los trabajadores y el aumentos a los salarios	Idem
10/02/84	JFCyA	Ante la negativa del dueño de pagar los adeudos, la JFCyA decide la liquidación de los bienes de la empresa.	Idem
06/08/84	JFCyA	Los bienes de la empresa se ponen en remate.	Idem
06/08/84	Trabajadores	Se presentan como postores y obtienen los bienes de la empresa	Idem
1808/84	Trabajadores	En Asamblea General deciden constituirse en Cooperativa	Idem

* A fin de agilizar la lectura de fuentes no hemerográficas, se colocará un número consecutivo en la tabla que corresponderá a la cita del texto correspondiente, así como la página:

1. López Arellano, Oliva y Martínez Alcántara, Susana (Resp. de Pub.), La Relación Salud-Trabajo. El caso de los Trabajadores de la Sociedad Cooperativa Pascual, UAM-X, Colección Modular, México, 1989.

2. Taibo II, Paco Ignacio y Rojo, Carlos. Cuadernos de Insurgencia Sindical; Pascual 6o round, Extemporáneos.

3. Taibo II, Paco Ignacio. Pascual, décimo round, UAS/Praxis/Información Obrera, México, 1987.

4. Torres, Salvador. El Cooperativismo ante la crisis económica de México. Surgimiento de la Cooperativa Pascual, Tesis de Lic. en Economía, FNEP-Aragón, UNAM, 1991.

5. Vial, Alejandro. La construcción de un sujeto social. El caso de Refrescos Pascual, Tesis de Maestría, FLACSO-México, 1987.

** Junta Federal de Conciliación y Arbitraje

*** Secretaría del Trabajo y Previsión Social

BIBLIOGRAFIA

- AMPUDIA, Vicente, "Conflicto de la Empresa Pascual (1982). Reorganización del trabajo, formas de organización y de lucha obrera", Mimeo, 1983.
- ANGUIANO, Arturo, (Coord.) La Modernización de México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México, 1990.
- BENSUNSAN, Graciela y GARCIA, Carlos, (Coords.) Estado y Sindicatos. Crisis de una relación, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco y Fundación F. Ebert, México, 1989.
- BENSUNSAN, Graciela y GARCIA, Carlos, (Coords.) Relaciones Laborales en las empresas Paraestatales, Fundación F. Ebert, México, 1990.
- BOBBIO, Norberto, Origen y fundamento del poder político, 2a. edición, Grijalbo, México, 1984.
- BRAVERMAN, Harry, Trabajo y Capital Monopolista, 4a. edición, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1981.
- BUNGE, Mario, "Objetivación y Contrastabilidad" en Yocelovsky, Ricardo, et.al., Metodología, Vol. II, SEP-UAG-COMECSO, México, 1987.
- CAMPERO, Guillermo y MENDOZA, Lilia, Relaciones laborales en la empresa paraestatal de transformación, Cuadernos INET No. 12, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1980.
- CANO JAUREGUI, Joaquín, Visión del Cooperativismo en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1986.
- CAVAROZZI, Marcelo, "La política; clave del largo plazo latinoamericano", ponencia en el XVII Congreso de LASA, Los Angeles, 1992.
- CCRDOVA, Arnáldo, La clase obrera en la historia de México. En una época de crisis. (1928-1934), T. 9, Siglo XXI-UNAM, México, 1984.
- COVARRUBIAS V, Alejandro, La flexibilidad laboral en Sonora: un análisis comparativo de la flexibilidad en los Contratos Colectivos de Trabajo de la industria en Sonora en los ochentas, Tesis de Maestría en Estudios Regionales, Colegio de Sonora, Hermosillo, 1991.
- CROZIER, Michel, El Fenómeno Burocrático, T.II, Amorrortu, Buenos Aires, 1969.
- DE LA GARZA TOLEDO, Enrique, Ascenso y crisis del estado social autoritario, El Colegio de México, México, 1988.
- Un Paradigma para el análisis de la clase obrera, UAM-I, México, 1989.

- "Flexibilidad laboral y participación sindical", s/r.
- "La crisis del sindicalismo en México", en Bensusan, Graciela y García, Carlos (Coords.) Estados y sindicatos. Crisis de una relación, UAM-X y F.F. Ebert, México, 1989.
- "Reconversión industrial e cambio en el patrón de relaciones laborales en México" en Anguiano, Arturo, (Coord.), La Modernización de México, UAM-X, México, 1990.
- ECO, Umberto, Cómo se hace una tesis, 6a. edición, Gedisa, México, 1984.
 - ESTEVE DIAZ, Hugo (Coord.) El sector social de la economía en México, Instituto de Proposiciones Estratégicas, México, 1991.
 - FOUCAULT, Michel, Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión, 16a. edición, Siglo Veintiuno editores, México, 1989.
 - GARZA MERCADO, Ario, Manual de Técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales, 4a. edición, El Colegio de México, 1988.
 - GUTIERREZ GARZA, Esthela, (Coord.), Testimonios de la crisis, IV Tomos, UNAM-Siglo XXI, México, 1988-1989.
 - GUTIERREZ GARZA, Esthela, (Coord.), La ocupación del futuro. Flexibilización del trabajo y desreglamentación laboral, Fundación Friedrich Ebert-Editorial Nueva Sociedad, México, 1990.
 - INESTROZA FERNANDEZ, Luis, Movimiento Cooperativo Internacional. Cooperativismo y sector social en México, UAM-A, México, 1989.
 - JARAMILLO MACHINANDIARENA, Ana, Gestión Cooperativa en la Producción, INET, No. 17, Secretaria del Trabajo y Prevision Social, México, 1982.
 - LAZARFELD, Paul, "De los conceptos a los índices empíricos" en Metodología, Op. Cit.
 - LOPEZ ARELLANO, Olivia y MARTINEZ ALCANTARA, Susana, (Resps. de Pub), La relación Salud-Trabajo. El caso de la Cooperativa Pascual, UAM-X, México, 1989.
 - MARX, Carlos, El Capital, T. 1, 2a. edición, F.C.E., México, 1980.
 - MEISTER, Albert, Los Sistemas Cooperativos. ¿Democracia o Tecnocracia?, Nova Terra, España, 1969.
 - NEFFA, Julio César, El Proceso de Trabajo y la Economía de Tiempo, Editorial HVMANITAS, Buenos Aires, 1990.
 - OLAVE SARMIENTO, Manuel, Participación y autogestión de los trabajadores en la toma de decisiones, CIDE, México, 1988.

- PAAS, Dieter, et.al., La Cuestión Económica en las Organizaciones Autogestivas, Universidad de Chapingo, México, 1989.
- PANZIERI, Raniero, "Sobre el uso capitalista de las máquinas" en La División Capitalista del Trabajo, Cuadernos de Pasado y Presente, No. 32, 2a. edición, Argentina, 1974.
- PARDINAS, Felipe, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, 29a. edición, Siglo XXI, México, 1986.
- PEREZ, Germán y LEON, Samuel (Coords.), 17 Angulos de un Sexenio, Plaza y Valdés, México, 1987.
- RIVERA RIOS, Miguel Angel, Crisis y Reorganización del capitalismo mexicano 1960-1985, Ediciones Era, México, 1986.
- ROJAS CORIA, Rosendo, Tratado de Cooperativismo en México, 3a. edición, F.C.E., México, 1981.
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, Plan Nacional de Fomento Cooperativo, 1980-1982, T.1, 2a.edición, México, 1981.
- TORRES CISNEROS, Salvador, El Cooperativismo ante la crisis económica de México. Surgimiento de la Cooperativa Pascual, Tesis de Lic. en Economía, ENEP-Aragón, México, 1991.
- TREJO DELARBRE, Raúl y REYNA, José Luis, La clase obrera en la historia de México, T. 12, Siglo Veintiuno.
- TREJO DELARBRE, Raúl, Crónica del sindicalismo en México. (1976-1988), UNAM-Siglo XXI, México, 1990.
- VIAL Alejandro, La Constitución de un sujeto social. El caso de Refrescos Pascual, Tesis de Mtria., FLACSO, México, 1987
- WEBER, Max, Economía y Sociedad, 2a. edición, F.C.E., México, 1984.
- ZABLUDOVSKY KUPER, Gina, La dominación patrimonial en la obra de Max Weber, UNAM-F.C.E., México, 1989.

HEMEROGRAFIA

- BUENO RODRIGUEZ, Luis, "Tesis filosóficas del Neocorporativismo sindical" en Excelsior, México, 16 de junio de 1990, primera plana.

- CAVAROZZI, Marcelo, "Más allá de las transiciones a la democracia en América Latina" en Estudios Políticos, Núm. 74, octubre-diciembre, México, 1991.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique, "Paraestatales y corporativismo" en El Cotidiano, No. 28, marzo-abril, 1989.

----- "La polarización del aparato productivo en México" en El Cotidiano, No. 46, marzo-abril de 1992.

- GILLY, Adolfo, "La modernización del capitalismo mexicano" en Nexos, No. 9 enero, 1986.

----- "Nuestra caída en la modernidad" en Nexos No. 101, mayo 1986.

- WERNER, Johannes, "Pascual, una cooperativa en expansión" en Expansión, V:XXIV, No. 601, 14 de octubre de 1992.

LEGISLACION

- Ley General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento, Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual/Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 1988.

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION.	1
I. Proceso de trabajo, relaciones de poder y relaciones laborales.	6
1. Procesos de Trabajo.	7
2. Relaciones de Poder.	13
3. Relaciones Laborales.	21
II. Crisis económica, reconversión industrial y transformación de relaciones laborales en México.	25
1. La crisis económica	25
2. Estrategias para la superación de la crisis.	30
3. La reconversión industrial	32
4. La transformación de las relaciones laborales.	35
III. Cooperativismo y sector social en México	40
1. El sector social de la economía.	46
IV. Cooperativa de Trabajadores Pascual.	51
A. Antecedentes Históricos de la Cooperativa.	
1. La empresa privada.	51
a) Las relaciones laborales.	54
2. El conflicto obrero-patronal, un periodo de transición.	57
B. La empresa refresquera como cooperativa.	66
1. Constitución y puesta en marcha de la cooperativa.	66
2. Constitución juridico-formal de la cooperativa.	69
3. Políticas de Dirección.	71
A. Políticas de Finanzas e inversión	72
B. Política de Producción.	74

C. Política de Ventas.	76
4. Evolución económico-social de la cooperativa.	78
5. Procesos de trabajo.	79
6. Relaciones Laborales.	88
V. CONCLUSIONES.	92
ANEXOS.	
Anexo 1. Cuadros Estadísticos.	
Cuadro 1.	97
Cuadro 2.	98
Cuadro 3.	99
Anexo 2. Cronología del conflicto.	100
BIBLIOGRAFIA	104